

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Implicancia de la gestión por competencias en el desempeño  
laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad  
Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.**

**Tesis**

**para optar título de Licenciada en Administración**

**Autora:**

**Br. Sánchez Infante, Sheyla Sarai**

**Área: Ciencias Sociales**

**Línea de investigación: Políticas y Gestión Pública y Privada**

**Tumbes, 2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Implicancia de la gestión por competencias en el desempeño  
laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad  
Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

**Mg. Gonzales Palomino, Jhony Cristhian (presidente)**

**Código ORCID: 0000-0002-3608-5865**

**Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo**

**Código ORCID: 0000-0002-4611-1094**

**(secretario)**

**Mg. Rodas Cobos, José Luis**

**Código ORCID: 0000-0002-4540-5154**

**(vocal)**

**Tumbes, 2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Implicancia de la gestión por competencias en el desempeño  
laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad  
Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido  
y forma.**

**Br. Sánchez Infante, Sheyla Sarai (Autora)**  
**Código ORCID: 0000-0003-3114-5088**

**Dr. Merino Velásquez, Jesús (Asesor)**  
**Código ORCID: 0000-0003-3301-4487**

**Tumbes, 2022**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECRETARÍA ACADÉMICA**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En Tumbes, a los treinta días del mes marzo del dos mil veintitrés, siendo las veinte horas, y en la modalidad virtual, a través de la plataforma Meet Google, se reunieron el Jurado Calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado con Resolución Decanal de N° 532-2022/UNTUMBES-FCCEE el Mg. Jhony Cristhian Gonzales Palomino (**Presidente**), Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo, (**Secretario**) y Mg. José Luis Rodas Cobos, (**Vocal**), reconociendo en la misma Resolución además al **Dr. Jesús Merino Velásquez**, como **asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis titulada "**Implicancia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022**", para optar el Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN** presentado por la Bachiller **SHEYLA SARAI SÁNCHEZ INFANTE**.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la deliberación, el Jurado según el artículo N° 65° del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la Bachiller **SHEYLA SARAI SÁNCHEZ INFANTE**, con calificativo:

**Buena**

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado le indica.

En consecuencia, queda **APTA** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Grados y Títulos y Reglamento de Tesis para Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 20 horas y 43 minutos del mismo día se dio por concluida la ceremonia académica, en forma virtual, procediendo a firmar el Acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 30 de marzo de 2023

**Mg. Jhony Cristhian Gonzales Palomino**  
DNI: 41903986  
Presidente

**Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo**  
DNI: 42734687  
Secretario

**Mg. José Luis Rodas Cobos**  
DNI: 72944917  
Vocal

# Implicancia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.untumbes.edu.pe](https://repositorio.untumbes.edu.pe)

Fuente de Internet

7%

2

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

2%

3

[repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

4

[www.untumbes.edu.pe](https://www.untumbes.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[repositorio.autonoma.edu.pe](https://repositorio.autonoma.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

6

Galeana Pizaña José Mauricio. "El impacto de la expansión agropecuaria y de la estructura del sistema agrícola sobre la seguridad alimentaria en México", TESIUNAM, 2020

Publicación


1%

7

[cybertesis.unmsm.edu.pe](https://cybertesis.unmsm.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

  
Dr. Adm. Jesús Merino Velásquez  
ORCID: 0000 – 0003- 3301 - 4487  
Docente - Asesor

## **DEDICATORIA**

Al todopoderoso, por su inmenso amor y por brindarme la sabiduría necesaria para culminar con éxito cada meta propuesta en mi vida personal y profesional.

A mi padre Arnulfo y a mi madre Vilma, por haberme formado con valores y principios, convirtiéndose en el apoyo incondicional para alcanzar este anhelo académico.

A mis docentes y autoridades Unetinas por todos los conocimientos brindados en el transcurso de mi formación profesional.

**Sheyla Sarai Sánchez Infante**

## **AGRADECIMIENTO**

Debo expresar mi gratitud a Dios, por regalarme la vida y la sabiduría a lo largo de mi carrera universitaria, Él es quien me da la fuerza y motivación para continuar en el logro de mis proyectos profesionales.

A mis padres, por permanecer conmigo siempre y ser mi ayuda en todo momento.

A mi mejor amiga, Kelly Estefany Chávez Campaña, por su apoyo incondicional.

A nuestra prestigiosa Universidad Nacional de Tumbes y su plana de docentes, por los conocimientos impartidos a lo largo de toda la carrera profesional.

**Sheyla Sánchez Infante**

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
INDICE GENERAL.....	VIII
INDICE DE TABLAS.....	X
INDICE DE FIGURAS .....	XI
INDICE DE ANEXOS .....	XII
RESUMEN .....	13
ABSTRACT .....	14
I. INTRODUCCION.....	15
II. REVISIÓN DE LITERATURA .....	22
2.1. Bases teórico - científicas.....	22
2.1.1. Gestión por competencias .....	22
2.1.2. Desempeño laboral.....	33
2.2. Antecedentes.....	39
2.3. Definición de términos básicos .....	47
III. MATERIALES Y MÉTODOS .....	49
3.1. Hipótesis.....	49
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis .....	49
3.3. Población, muestra y muestreo .....	51
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos.....	53
3.5. Procesamiento y análisis .....	57
3.6. Variables y operacionalización .....	62
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	64
4.1. Resultados.....	64
4.2. Discusión .....	74



<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>80</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>83</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	<b>87</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Población laboral de la MDC .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 2: Escala valorativa de la gestión por competencias.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 3: Escala valorativa del desempeño laboral .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 4: Interpretación del Rho de Spearman .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 5: Coeficiente de la gestión por competencias .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 6: Coeficiente del desempeño laboral.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 7: Dimensiones de la variable gestión por competencias .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 8: Dimensiones de la variable desempeño laboral.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 9: Implicancia de la gestión por competencias en el desempeño laboral.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 10: Correlación de la gestión por competencias y desempeño laboral ...</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 11: implicancia de las competencias cardinales en el desempeño laboral.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 12: Correlación de la variable competencias cardinales y desempeño laboral.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 13: implicancia de las competencias específicas en el desempeño laboral.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 14: Correlación de la variable competencias específicas y desempeño laboral.....</b>	<b>73</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Implicancia de la gestión por competencias y desempeño laboral ....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 2: Incremento de la Variable Gestión por competencias y Desempeño Laboral .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 3: Correlación de la Gestión por Competencia y Desempeño Laboral ...</b>	<b>66</b>
<b>Figura 4: implicancia de las competencias cardinales en el desempeño laboral.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 5: Incremento de las Competencias Cardinales y Desempeño Laboral .</b>	<b>68</b>
<b>Figura 6: Correlación de las Competencias Cardinales y Desempeño Laboral.</b>	<b>70</b>
<b>Figura 7: Implicancia de las competencias específicas en el desempeño laboral.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 8: Incremento de las Competencias Específicas y Desempeño Laboral</b>	<b>72</b>
<b>Figura 9: Correlación de las Competencias Específicas y Desempeño Laboral</b>	<b>73</b>

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1: Matriz de consistencia .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 2: Matriz de operacionalización .....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo 3: Carta solicitud de autorización para ejecución de tesis.....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo 4: Autorización de la ejecución de tesis.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 5: Consentimiento informático .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 6: Ficha bibliográfica de la variable gestión por competencias.....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 7: Ficha bibliográfica de la variable desempeño laboral .....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 8: Cuestionario 01: Gestión por competencias.....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 9: Cuestionario 02: Desempeño laboral .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 10: Análisis de fiabilidad de la variable 1: Gestión por competencias .</b>	<b>101</b>
<b>Anexo 11: Análisis de fiabilidad de la variable 2: Desempeño laboral .....</b>	<b>102</b>
<b>Anexo 12: Interpretación del Rho de Spearman.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo 13: Evidencias de la aplicación de las encuestas.....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo 14: Cronograma de aplicación del cuestionario .....</b>	<b>107</b>

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo general determinar las implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022. El estudio, se caracterizó por ser descriptivo-correlacional con diseño no experimental y corte transversal, empleando el método deductivo, inductivo y analítico; asimismo, se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario. La investigación estuvo dirigida a una muestra censal de 37 trabajadores administrativos de la MDC, donde se aplicaron dos cuestionarios, uno para la variable gestión por competencias y otro para el desempeño laboral, conformados por 12 preguntas cada uno y medidos a través de la escala valorativa de Likert de tres niveles (DA) (I) (ED). Los resultados obtenidos evidenciaron que la variable gestión por competencias obtuvo 94.59% en el nivel alto, demostrando que los trabajadores poseen las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar con eficiencia sus funciones; en tanto, la variable desempeño laboral alcanzó un 97.30% en el nivel alto, evidenciando que existe un gran cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, donde los trabajadores actúan de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N°27972. La presente investigación concluyó que existe una correlación y/o asociación positiva alta y significativa entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, obteniendo un Rho de Spearman de 0.585 según la percepción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales.

**Palabras claves:** Gestión por competencias, desempeño laboral, competencias cardinales, habilidades.

## ABSTRACT

The present research work general objective of this research was to determine the implications of management by competencies in the job performance of administrative workers of the District Municipality of Corrales, Tumbes, 2022. The study was characterized by being descriptive-correlational with a non-experimental design and cutoff. transversal, using the deductive, inductive and analytical method; Likewise, the survey technique was used, whose instrument was the questionnaire. The investigation was directed to a census sample of 37 administrative workers of the MDC, where two questionnaires were applied, one for the variable management by competences and another for work performance, made up of 12 questions each and measured through the evaluation scale. Three-level Likert test (DA) (I) (ED). The results obtained showed that the competency-based management variable obtained 94.59% at the high level, demonstrating that workers have the skills, knowledge and skills necessary to efficiently carry out their functions; Meanwhile, the labor performance variable reached 97.30% at the high level, evidencing that there is great compliance with the institutional goals and objectives, where workers act in accordance with the Organic Law of Municipalities - Law No. 27972. The present investigation concluded that there is a high and significant positive correlation and/or association between the variables management by competencies and work performance, obtaining a Spearman's Rho of 0.585 according to the perception of the administrative workers of the District Municipality of Corrales.

**Keywords:** Management by competencies, job performance, cardinal competencies, skills.

## I. INTRODUCCION

En la actualidad, las instituciones públicas se encuentran en un marco de modernización, buscando la mejora continua y el crecimiento profesional de los servidores públicos a fin de conseguir las metas y objetivos propuestos, esto solo se puede lograr con una gestión basada en competencias teniendo como resultado un desempeño laboral eficiente.

Desde el siglo XX, las empresas e instituciones se han ido adaptando a diversos cambios, entre ellos el surgimiento de la globalización, por lo cual, el nivel de competencia entre organizaciones aumentó a pasos acelerados, generando que el personal de las empresas y/o instituciones estén constantemente potenciando sus habilidades, adquiriendo nuevos conocimientos y fortaleciendo sus destrezas a fin de obtener un desempeño laboral de excelencia que contribuya con su beneficio personal y profesional.

Hoy en día, las organizaciones se encuentran en la búsqueda de recurso humano altamente competitivo, que desarrolle sus funciones con eficiencia y que cumplan con los objetivos. Al respecto, Amigot y Martínez (2013) aseveran que: “las fuerzas vitales de los seres humanos son puestas en el centro del proceso productivo, bajo mecanismos de control donde la coerción externa no genera impacto, sino se requiere una fuerte subjetivación de las pautas de trabajo”, por lo cual, las organizaciones han optado por implementar un sistema enfocado en la gestión por competencias con el propósito que el recurso humano pueda tener un desempeño laboral óptimo, donde los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias de los trabajadores se potencien constantemente.

Al respecto, Dessler y Varela (2011) explican que las personas cumplen el rol más importante en la planeación, organización, dirección y control dentro de las empresas, pues son ellas quienes pueden conducir las al éxito. Asimismo, Alles (2007) asevera que las organizaciones se componen por diversos recursos, y uno de ellos son las personas, las cuales presentan diversos comportamientos, habilidades y capacidades, a quienes se les puede cambiar de pensamiento, como evidencia visible tenemos a los japoneses, quienes se caracterizaban por ser personas con recursos limitados, sin embargo, con un cambio de pensamiento llegaron a obtener un desarrollo admirable, consiguiendo grandes avances y convirtiéndose en una potencia mundial.

El recurso humano es considerado como el elemento más significativo para las empresas e instituciones, porque sin ellos es imposible la supervivencia de las mismas. En ese sentido, todas las organizaciones buscan tener personal que cuente con conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos que conduzcan al éxito de las mismas, por ende, se debe reconocer la importancia de utilizar una gestión basada en competencias, donde los trabajadores no sólo desarrollen sus funciones sino que tengan un crecimiento integral.

Amigot y Martínez (2013) precisan que:

Con el desarrollo de la era capitalista, el ser humano fue sometido a diversas formas de gestión y supervisión, con el propósito de obtener resultados laborales eficientes; sin embargo, inicialmente se dirigían a las personas a través de un trabajo coercitivo y dictador, lo que generó gran retraso en las organizaciones, y este es uno de los grandes problemas que aqueja a las instituciones en la actualidad, donde se cree que con sometimiento se pueden obtener buenos resultados, generando un pensamiento erróneo que viene implantándose en distintas generaciones, pero que a medida que pasa el tiempo se está demostrando lo contrario, donde el trabajador no necesita la coerción, pero si es necesario establecer un buen sistema de gestión por competencias.



Las empresas más grandes situadas en Brasil, México, Argentina y Chile están interesadas en buscar recursos humanos que no sólo tengan los conocimientos necesarios, sino también las destrezas y habilidades; bajo esta premisa un estudio realizado en Latinoamérica hace referencia que:

Los colaboradores que visionan formar parte de las instituciones y empresas mejores pagadas en Latinoamérica, deben capacitarse constantemente a fin de potenciar sus activos tangibles e intangibles, por lo que son capaces de desplazarse en distintas áreas de la empresa, y se encuentran al nivel de asumir cualquier reto y oportunidad que se les presente. (Deloitte, 2018, p.5)

Aguilar (2004) explica que la época milenial ha traído desafíos diversos y complejos, originados por las demandas exigentes de las organizaciones y el comportamiento cambiante de los seres humanos, convirtiéndolo en uno de los más grandes problemas a superar por las organizaciones, lo que exige un nivel de competitividad más alto, por lo cual se busca tener trabajadores que estén alineados a los planes de carrera que ayuden en la viabilidad y supervivencia de la empresa.

En el Perú, existe un creciente desafío que las instituciones deben asumir, el cual está orientado en mejorar el servicio al ciudadano; y uno de los componentes importantes para superar ese desafío está relacionado con el recurso humano. De este modo, un estudio realizado por Espinoza, Gil, y Agurto (2020) reveló que existe una gran problemática en las instituciones públicas del Perú, donde las contrataciones de los trabajadores no están acorde al puesto de trabajo, lo que trae como consecuencia que no tengan un buen desempeño laboral por la falta de las competencias cardinales para el puesto.

Armanda (2021) precisa que: “debido al crecimiento de la economía peruana, se presenta la necesidad de tener trabajadores competitivos, poseedores de habilidades y destrezas para identificar y resolver problemas cotidianos en las prácticas laborales”.

Los autores Vicente y Chávez (2019) manifiestan que el sector público requiere personal con vocación de servicio, que posea las características generales y específicas de acuerdo a lo asignado en su puesto de trabajo, entendiendo que los ciudadanos merecen recibir un servicio de calidad y una atención oportuna.

Santacruz, López y Morales (2019) manifiestan que:

Con el surgimiento de la “cualificación profesional”, las organizaciones se han visto obligadas a implementar sistemas de gestión que mejoren las competencias de los trabajadores, donde los trabajadores no solo deben realizar sus funciones, sino que, también deben adaptarse a los cambios vertiginosos que trae el mundo actual.

Anastacio, García y Mego (2020) aseveran que: “las Instituciones públicas, en especial las municipalidades, se encuentran sometidas a un elevado nivel de burocracia, forjando procesos lentos e ineficientes, generando como consecuencia que los funcionarios públicos no obtengan buenos resultados, donde los principales afectados son los ciudadanos peruanos”.

El Distrito de Corrales cuenta con una población aproximadamente de 20,000 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017), donde se desarrollan diversas actividades económicas, sociales y políticas. En esta ciudad se encuentra ubicada la Municipalidad Distrital de Corrales (MDC), quien actualmente cuenta con más de 80 trabajadores, de los cuales 37 son administrativos y se encuentran prestos a brindar un servicio de calidad a los pobladores. Sin embargo, algunos de los trabajadores no tienen claramente definidas sus funciones, debido a la desactualización que existe en los documentos de gestión y al bajo conocimiento que presentan; por otro lado, cuando existen capacitaciones locales o regionales, los trabajadores no tienen la predisposición para asistir a estos eventos y adquirir nuevos aprendizajes; por el contrario, se incomodan cuando se les informa sobre la dotación de personal.

Bajo esa premisa, se percibe que los trabajadores de la MDC no están alineados conforme a lo indicado en la Ley N°27972 – “Ley Orgánica de Municipalidad”; es decir, muchos de ellos no tienen las habilidades y conocimientos necesarios para tener un desempeño laboral eficiente, lo que trae como consecuencia un servicio poco satisfactorio o no deseado hacia los usuarios que visitan esta prestigiosa institución.

La presente investigación se fundamenta teóricamente en los conocimientos establecidos por Alles (2015) con relación a la gestión por competencias y sus componentes principales, tales como las competencias cardinales y específicas. Asimismo, Bautista, Cienfuegos y Aguilar (2020) sostienen la fundamentación teórica respecto a la variable desempeño laboral, clasificándolo en desempeño de tarea, desempeño conceptual y desempeño proactivo, los cuales ayudan a entender y comprender este estudio.

Para el desarrollo de la tesis, se ha elaborado un plan metodológico que permitió alcanzar los objetivos establecidos en la literatura de la ciencia administrativa; en ese sentido, se empleó el método deductivo-inductivo y analítico para analizar las variables de estudio, utilizando la técnica documental y de las encuestas, donde se diseñaron dos (2) cuestionarios de doce (12) preguntas cada uno, basados en la escala de Likert, donde se hizo uso del alfa de Cronbach para validar su confiabilidad. Además, se utilizó el Rho de Spearman para la contrastación de la hipótesis. La metodología de esta investigación puede ser aplicada por otros autores interesados en indagar sobre el tema materia de análisis, puesto que cumple con todos los procedimientos sugeridos en el ámbito científico.

La presente tesis es de gran importancia porque los resultados contribuirán favorablemente con la institución, permitiéndole adoptar medidas correctivas respecto a las deficiencias encontradas en los trabajadores de la MDC, además, en cierta medida logrará reducir los costos y gastos, cumplir con los objetivos institucionales, ahorrar tiempo a los ciudadanos que acuden a la Municipalidad y en general, lograr un manejo eficiente de los recursos y dinero del Estado.

La Municipalidad Distrital de Corrales desempeña un rol importante dentro del país, porque brinda diversos servicios a más de 20,000 habitantes del distrito, donde los ciudadanos acuden en búsqueda de una solución a sus necesidades; bajo esta premisa, se realizará la presente investigación pretende que los trabajadores administrativos brinden un servicio de calidad basado en la gestión por competencias, generando como resultado un desempeño laboral eficiente que beneficie y atienda las necesidades de los ciudadanos corraleños.

Esta situación descrita líneas arriba, me lleva a investigar el tema titulado “implicancia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022”, planteándose las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022?, ¿Cuáles son las implicancias de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Distrital de Corrales?, ¿Cuáles son las implicancias de las competencias específicas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Distrital de Corrales?.

Esta investigación pretende de modo general determinar las implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la MDC, Tumbes, 2022. Y de manera específica describir las implicancias de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la MDC y explicar las implicancias de las competencias específicas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la MDC.

La estructura de la presente tesis se encuentra detallada en VIII capítulos, describiéndose a continuación:

En el capítulo I se presenta la introducción, la situación problemática, la formulación del problema, la justificación y los objetivos planteados en la investigación.

En el capítulo II se detalla la revisión de la literatura que contiene las bases teóricas-científicas establecidos por diversos autores, los antecedentes internacionales, nacionales y locales y la definición de términos básicos.

En el capítulo III se explican los materiales y métodos utilizados en la investigación, donde se plantean las hipótesis, el tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis, la población, muestra y muestreo, los métodos, técnicas e instrumentos, el procesamiento y análisis de datos y la operacionalización de las variables.

En el capítulo IV se describen los resultados presentados a través de tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones de estudio, y se realiza la discusión de la investigación con relación a los hallazgos por otros autores.

En el capítulo V se presentan las conclusiones, las mismas que dan respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación.

En el capítulo VI se brindan las recomendaciones pertinentes que ayudarán a tomar medidas correctivas y de mejora en la institución respecto a la variable gestión por competencias y desempeño laboral.

En el capítulo VII se enumeran las referencias bibliográficas que fueron utilizadas en la investigación y finalmente en el capítulo VIII se describen los anexos que brindan consistencia y evidencia de la investigación realizada.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Bases teórico - científicas**

Actualmente las empresas e instituciones se encuentran en la búsqueda de recursos humanos altamente competitivo, que realicen sus funciones con eficiencia y cumplan con las metas institucionales y empresariales. Desde esa perspectiva, las organizaciones han optado por implementar un sistema enfocado en la gestión por competencias con el propósito que el personal pueda tener un desempeño óptimo.

#### **2.1.1. Gestión por competencias**

##### **Origen de la gestión por competencias**

Alles (2015) asevera que “el estudio sobre competencias nació en las organizaciones aproximadamente en el siglo XX, proviente de diversos países, especialmente de países asiáticos y americanos” (p.88).

Los países originarios más destacados en la gestión por competencias son: Estados Unidos, Reino Unido, Francia, entre otros; los cuales han sido muy importantes para el fortalecimiento del recurso humano dentro de la organización, analizando su evolución desde sus orígenes hasta la actualidad.

McClelland (1999) afirma:

Que existe un motivo o incentivo natural por el cual todas las personas se inspiran para lograr un objetivo, es decir, se trata de un factor interno o externo que te incita a realizar determinadas acciones a fin de conseguir una meta, lo que genera como resultado un deseo de adquirir nuevos conocimientos y habilidades que permitan desarrollar sus funciones con eficiencia. (p.239)

## **Definiciones**

En la actualidad, las empresas e instituciones necesitan que el recurso humano sea formado en gestión por competencias, a fin de obtener un desempeño laboral eficiente, para ello, es importante definir claramente estos dos términos (gestión y competencia) los cuales serán analizados en el presente apartado.

La gestión puede ser descrita como un conjunto de actividades y acciones que se realizan para lograr una meta establecida en un determinado tiempo, es decir, es un proceso que busca obtener el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para lograr la misión y visión de una empresa. (Rubio, 2008, p.12)

Desde otro punto de vista Chiavenato (2009) afirma que “la gestión es un conjunto de prácticas administrativas que permiten realizar diversas actividades para cumplir un determinado propósito” (p.54).

La Real academia española [RAE] (2001) precisa que la gestión es definida como toda acción de gestionar y administrar un determinado recurso. En ese sentido, la gestión puede ser entendida como un conjunto de acciones que conlleva varios procedimientos estructurados ejecutados por el recurso humanos de las organizaciones, que permiten cumplir una determinada tarea o lograr un objetivo.

Las competencias son una serie de calificaciones que todos los trabajadores tienen para desempeñarse en un puesto de trabajo, a través del cual se busca responder al desafío de identificar y construir nuevos saberes en las personas; donde el trabajador tiene la capacidad de pensar, analizar y responder a las diferentes situaciones laborales que se le presentan; lo que genera como resultado que la persona tenga una mejor calidad de vida. (Programa de capacitación laboral CAPLAB, 2004, p.11)

A partir del siglo XX, todas las instituciones y empresas se enfocaron en instruir a su recurso humano con competencias idóneas a los puestos de trabajo, a fin de cumplir con los objetivos individuales y organizacionales que les permita tener una mayor rentabilidad y brindar un mejor servicio a los clientes. La RAE (2006) precisa:

La competencia es toda habilidad, talento e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado, las cuales varían de acuerdo a cada persona, por lo que cada individuo debe aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, con el propósito de obtener los resultados esperados.

La autora Alles (2015) precisa que la gestión por competencias es “un modelo de administración que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos para lograr un cambio cultural y alcanzar las metas” (p.88).

La gestión por competencias es un modelo sistémico e integral que nos ayuda a evaluar, seleccionar e instruir a las personas de acuerdo a las competencias necesarias a fin de alcanzar la estrategia organizacional, los cuales se especifican en una serie de documentos entre los más relevantes se puede mencionar a los reglamentos internos de trabajo, los manuales de perfil de puesto, las guías del servidor público, etc.

Asimismo, se precisa que las competencias deben ser:

Aprendidas, conscientes, autónomas, diversas, permanentes, complejas, extensas, tienen contextos variados, generan resultados e implican eficiencia, por lo cual, es necesario que todos los trabajadores las adquieran porque les ayudarán en el desarrollo de sus funciones, sea a nivel operativo, táctico o estratégico. (Vicente y Chávez, 2019, p.3)



Ernst y Young (1998) definen a la gestión por competencias:

Como un proceso que permite lograr un trabajo sinérgico entre los trabajadores de una organización, iniciando desde la selección externa de los colaboradores y terminando en los planes de carrera estructurados dentro de la organización.

Pacheco (2006) explica que la gestión por competencias debe ser entendida no sólo como un conjunto de habilidades, conocimientos o destrezas, sino como una serie de comportamientos y actitudes que permiten actuar e interactuar a los trabajadores de una organización, los cuales tienen un valor superior porque permiten desarrollar un trabajo en empatía, innovación y sobre todo en comunicación.

### **Importancia de la gestión por competencias**

La gestión por competencias sirve como una herramienta eficaz para realizar de manera óptima las habilidades, conocimientos, destrezas y demás características que tienen las personas para cumplir los objetivos estratégicos.

La EAE Business School (2022) señala:

La gestión por competencias permite establecer un mejor branding, otorga ventajas competitivas, mejora el rendimiento individual y organizacional, ayuda en la atracción y empoderamiento del talento humano, y en algunos casos disminuye los costos; además, nos menciona que podríamos obtener las siguientes ventajas:

- a) Mejora la imagen de la empresa o institución al brindar un mejor servicio o producto, teniendo una respuesta más rápida a los requerimientos y obligaciones del puesto de trabajo.
- b) Ayuda a tener un buen clima laboral, donde todos los trabajadores se encuentran empoderados para asumir cualquier responsabilidad que se le asigne, por lo tanto, induce de manera indirecta al trabajo en equipo.

- c) Facilita la evaluación del desempeño laboral que vienen realizando los trabajadores, conduciendo a la mejora continua y a la progresión de metas.
- d) Permite formar un equipo de líderes que tienen autonomía para tomar decisiones y capacidad de actuación ante los conflictos y problemas que se presenten.
- e) Motiva al crecimiento profesional de los trabajadores y los incentiva a mejorar continuamente. Por lo cual, los trabajadores pueden reducir los tiempos empleados en las diversas actividades y tareas, donde todos saben que hacer, como hacer y donde hacer.

### **Componentes de la gestión por competencias**

Campos (2010) asevera que existen cinco (5) componentes esenciales que toda persona debe tener en cuenta para llevar desarrollar una gestión basada en competencias, esto componentes se describen a continuación:

1. **Saber** (Se relaciona con el conocimiento): Se define como la adquisición de conocimiento que puede tener un trabajador para desarrollar tareas específicas.
2. **Saber hacer** (Se relaciona con las habilidades y destrezas): Se definen como todas aquellas características que permiten llevar a cabo una actividad, es decir, es la aplicación del conocimiento adquirido en la práctica.
3. **Saber estar** (Se relaciona con las actitudes e intereses): Todas las personas que deseen tener buenos resultados, no sólo necesitan tener el conocimiento y las destrezas, sino que también deben poseer un comportamiento positivo y una buena actitud que les permita cumplir con eficiencia las metas planteadas.
4. **Querer hacer** (Se relaciona con la motivación): Es la acción y comportamiento de tener la disposición y ánimo para realizar una tarea.

5. **Poder hacer** (Se relaciona con los recursos): Para desarrollar una gestión por competencias es necesario disponer de los medios y recursos necesarios.

La gestión por competencias debe ser utilizada en los tres (3) niveles de la organización, operativo, táctico y gerencial; teniendo en cuenta la capacidad que cada nivel necesita. En general, la gestión por competencia tienen como ejes principales al conocimiento, las habilidades, las actitudes, la motivación y los recursos que se tienen al desarrollar una determinada tarea.

### **Dimensiones de la gestión por competencias**

A lo largo de los años diversos autores han ido clasificando a la gestión por competencia de diversas formas; sin embargo, para la presente investigación se utilizará la clasificación de Alles (2015) quien establece dos tipologías para la gestión por competencias:

#### **Competencias cardinales**

Son conocidas como core competences, competencias transversales, competencias corporativas o generales. Se pueden definir como un conjunto de características ordinarias que tienen los trabajadores para realizar diversas actividades, pero que no diferencian al recurso humano de una organización u otra. Alles (2015) menciona:

Las competencias cardinales son las mínimas requeridas dentro de la organización, por lo tanto, deben ser adquiridas por todos los colaboradores que integran la empresa o institución debido a que su aplicación es constante y se utiliza en las tareas habituales que realiza cada trabajador. (p.99)

Las competencias cardinales representan parte esencial de toda empresa o institución, debido a que son utilizadas por todos los integrantes de la organización, desde la alta dirección hasta el nivel operativo; es gracias a estas competencias que se alcanza la

misión y visión organizacional. Asimismo, estas competencias permiten realizar un trabajo en equipo, tener una comunicación eficaz y desarrollar un liderazgo proactivo. Alles (2005) precisa que “las competencias cardinales se pueden subclasificar en competencias teóricas, competencias prácticas y competencias sociales” (p. 42). Por lo tanto, las competencias cardinales son la parte fundamental de la empresa, porque se emplean en el día a día de las funciones y en todas las áreas en general.

Los elementos que componen las competencias cardinales son:

**A. Compromiso institucional:** Es un factor que implica el involucramiento y responsabilidad del trabajador con las funciones encomendadas, a fin de cumplir con los objetivos institucionales. Ser comprometido implica tener pasión y amor por el trabajo, lo que se evidenciará en realizar una función con eficiencia al designarse una función. Diversos autores han llegado a la conclusión que existen tres (3) niveles de compromisos, lo que clasifica a los empleados de la siguiente manera:

1. Empleados perjudiciales (Bajo): Son aquellas personas que no están comprometidas con la empresa o institución, por el contrario, se convierten en un obstáculo e impedimento para avanzar en el logro de los objetivos.
2. Empleados indiferentes (Medio): Son trabajadores que realizan sus funciones por obligación; estos trabajadores nunca aportan su máximo esfuerzo, por el contrario, solo buscan cumplir con las metas y se conforman con lo poco que hacen.
3. Empleados contribuyentes (Alto): Se caracterizan por ser personas eficientes, que aportan su máximo esfuerzo para cumplir los objetivos planteados; además, son individuos altamente motivados que incentivan a sus compañeros a desarrollar sus tareas e ir más allá de lo provisto.

**B. Comunicación asertiva:** Es el conjunto de características que conllevan a transmitir un mensaje de manera entendida entre un emisor y un receptor, donde se utiliza el canal correcto en el momento oportuno. Se puede aseverar que la comunicación asertiva va más allá de transferir simples palabras, por el contrario, implica saber utilizar diversas formas de lenguaje para llegar ser entendido.

**C. Gestión administrativa:** Toda empresa o institución emplea planes institucionales a fin de cumplir con los objetivos, por ello, establecer una gestión por competencias implica tener una gestión administrativa estrictamente detallada, donde cada trabajador conozca minuciosamente sus funciones a realizar y el papel que cumple dentro de la organización.

### **Competencias específicas**

Las competencias específicas también son conocidas como competencias por área, competencias por proceso, competencias por etapas o competencias por niveles, todos estos nombres son aceptados para referirse a este tipo de competencia.

Alles (2015) explica:

Las competencias específicas son aplicables a un determinado grupo de personas o colectivos delimitados que buscan cumplir metas específicas, por ejemplo, un área de la institución: Recursos humanos, logística, finanzas, etc; o también a un nivel determinado: estratégico, táctico y operativo. (p.100)

En algunas empresas o instituciones se cree conveniente diseñar métodos de trabajo por procesos o etapas, por lo cual resulta ideal y adecuado utilizar competencias específicas que permitan desarrollar de manera eficiente las tareas encomendadas. Según la autora mencionada en el párrafo anterior, existen muchas competencias específicas usadas en el siglo XXI, pero mencionaré solamente las treinta (30) más usadas a nivel mundial:

Conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, empowerment, liderazgo, visión estratégica, adaptabilidad y flexibilidad, manejo de tic, calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización, conocimiento de la normatividad, cierre de acuerdos, trabajo en equipo, gestión social, conocimiento de la industria y mercado, conocimientos técnicos, credibilidad técnica, desarrollo del talento, gestión de logros, influencia y negociación, iniciativa, manejo de crisis, resultados de calidad, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, productividad, relaciones públicas, toma de decisiones, orientación al cliente interno y externo, responsabilidad, habilidades mediáticas.

De todas las competencias específicas mencionadas, considero que son tres (3) las más aplicables en la presente investigación:

1. **Manejo de las TIC:** En la actualidad, saber manejar los sistemas y herramientas digitales es imprescindible para el desarrollo de las funciones dentro de una empresa. Una de las herramientas más comunes que todas las instituciones utilizan es el Microsoft office, el cual puede ser definido como conjunto de programas destinados a crear, editar y almacenar información desde una computadora, lo que a su vez trae como resultado optimizar y automatizar las actividades diarias de una oficina, un área o una organización en general.
2. **Normatividad municipal:** Las ciencias del derecho señalan que el estudio de leyes es fundamental para el desarrollo de las actividades de una organización, pues, si no conocen sus leyes no tienen una dirección clara y definida de lo que están haciendo. Para la presente investigación, se pretende estudiar como los colaboradores de la MDC aplican la Ley N° 27972 “Ley orgánica de Municipalidades”, porque es la Ley madre que rige a la institución.

3. **Gestión social:** Es definida como un conjunto de componentes que pretenden promover la inclusión social de un determinado grupo de personas vulnerables; lo que implica realizar actividades que permitan diagnosticar, prevenir e intervenir a favor de ese grupo social.

Desde otro punto de vista, los autores Spencer y Spencer (1991) clasifica a las competencias “de umbral” y “distintivas”, estas se describen a continuación:

**A. Competencias de umbral:** Este tipo de competencias se caracterizan por ser esenciales para la empresa, específicamente aquí encontramos los conocimientos y destrezas básicas, las cuales son importantes para cualquier tipo área o puesto de trabajo. Estas competencias tienen que ser mínimamente eficaces, puesto que no logran distinguir a las personas.

**B. Competencias distintivas:** Son aquellas competencias que diferencian a un trabajador de otro, por el nivel de complejidad y especialización que demanda, aquí se establecen niveles (por ejemplo: alto, medio y bajo), lo que permitirá que algunos colaboradores sobre salgan y tengan un desempeño más allá del promedio.

El investigador McClelland (1999) logró establecer tres (3) sistemas motivacionales para desarrollar una gestión por competencias:

**A. La gestión por competencias adquirida como motivación:** El primer sistema se justifica en el aprendizaje de competencias como motivación propia, es decir, las personas tienen el deseo y voluntad de adquirir nuevos conocimientos motivándose ellos mismo.

El autor menciona que hacer algo mejor implica realizar algo diferente, lo que conlleva a desarrollar algún estándar de comparación interno o externo, tales como un ratio input/output que permita medir los resultados.

**B. La gestión por competencias adquirida como empoderamiento:** Está enfocada en brindar las herramientas necesarias a las personas para lograr alinearlos a la estrategia del negocio, es decir, significa que todos los trabajadores puedan superar sus estándares de conocimientos adquiridos. La autora Alles (2015) señala que “se ha demostrado que los más altos resultados de la gestión por competencias han sido recolectados de individuos con alto rendimiento denominados ‘n power’, estas personas están asociados con actividades competitivas y asertivas, a fin de obtener mejores resultados” (p.83).

**C. La gestión por competencias adquirida como pertenencia:** Las personas se encuentran en la búsqueda de la riqueza intangible basada en el conocimiento y las habilidades, es decir, somos conscientes que constantemente debemos adquirir nuevas capacidades para poder desarrollar un trabajo con eficiencia y excelencia, de tal forma, que sintamos esa pertenencia y motivación de mejorar constantemente.

En tanto, Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009) afirma que:

La gestión por competencia se puede clasificar en habilidades para la comunicación: definida como toda habilidad para intercambiar ideas; para la planeación y gestión: entendiéndose como el conjunto de destrezas y conocimientos que permiten llevar a cabo diversas actividades; para el trabajo en equipo: expresada como las acciones que se realizan para crear un ambiente de trabajo satisfactorio; para la acción estratégica: expresada como todos los conocimientos de la industria que tienen los trabajadores; para lo multicultural: definida como prácticas que permiten comprender las diversas culturas dentro de la empresa y para la autoadministración: entendida como todas aquellas competencias éticas. (p.6)



Pacheco (2006) afirma que las competencias presentan la siguiente tipología:

- A. Competencia técnica:** Es el manejo y dominio que tiene el trabajador al momento de realizar las tareas y actividades, es decir, el conjunto de conocimientos y destrezas que emplea para cumplir con sus funciones.
- B. Competencia metodológica:** Se relaciona con el procedimiento adecuado que emplea el trabajador para realizar las tareas encomendadas, es decir, son aquellas formas y métodos que utilizan los trabajadores para encontrar soluciones y transferir sus experiencias a una situación actual.
- C. Competencia social:** Implican la facilidad que tienen los trabajadores para entablar relaciones y lazos sociales, donde existe una comunicación constructiva que demuestra un comportamiento de entendimiento interpersonal.
- D. Competencia participativa:** Se relaciona con todos los aspectos del entorno de la organización, es decir, la capacidad para organizar, decidir y adaptarse ante cualquier situación presentada dentro y fuera de la organización. Ésta competencia implica aceptar responsabilidades.

### 2.1.2. Desempeño laboral

#### Definiciones

Es definido como el conjunto de acciones y actividades ejecutadas por los trabajadores para conseguir un determinado objetivo de forma eficiente y eficaz, el cual está afectado por las expectativas y comportamientos de los trabajadores.

El desempeño laboral es una apreciación sistemática en el desarrollo de las tareas que realiza un individuo en un puesto de trabajo, es decir, significa poner en práctica todo lo aprendido para generar resultados eficientes, lo que demanda de un proceso complejo que permita desarrollar con excelencia las labores de trabajo. (Chiavenato, 2007, p.243)

El comportamiento y las acciones que realicen los empleados para el logro de los objetivos de la empresa o institución también se encuentran relacionados con el desempeño laboral; en ese sentido, Gonzales, Olivares, Gonzáles y Ramos (2014) describen al desempeño laboral como una sinergia entre la capacidad, la voluntad y los factores externos que conllevan a obtener buenos resultados, donde el conocimiento, habilidad, experiencia, motivación, confianza, compromiso y los distintos recursos influyen en el rendimiento de un colaborador.

El desempeño laboral también puede ser definido como “todas las acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas” (Bautista, Cienfuegos & Aguilar, 2020, p. 6).

Desde otro punto de vista, Bittel (2000) expresa:

El desempeño laboral es un conjunto de actitudes que tienen los empleados para lograr los objetivos de la organización, es decir, implica una serie de destrezas, habilidades, conocimientos y experiencias que realiza el trabajador en busca de cumplir la visión y misión institucional.

En general, se precisa que el desempeño laboral son todas las características individuales poseídas por las personas para desarrollar tareas específicas dentro de una organización, las cuales conllevan a tener resultados favorables o desfavorables para la organización.

### **Importancia del desempeño laboral**

Las empresas fueron creadas con el propósito de tener rentabilidad y generar utilidades, del mismo modo, las instituciones fueron establecidas para brindar un buen servicio al ciudadano peruano; en ese sentido, se precisa que todas las organizaciones están orientadas a generar resultados positivos que le permitan cumplir con los objetivos planteados.

Las organizaciones necesitan tener recurso humano empoderado que cumpla con las expectativas, que generen los resultados esperados y que busque soluciones a los problemas.

Werther y Davis (2008) manifiestan que el desempeño laboral es importante por las siguientes razones:

- a) Permite mantener los niveles de productividad y eficiencia de las diversas áreas dentro de la empresa o institución.
- b) Ayuda a cumplir con los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, lo que genera resultados positivos que impactan en el cliente o la comunidad a ser atendida.
- c) Permite seleccionar y recompensar a los trabajadores más productivos, lo que a su vez trae como resultado un nivel de motivación más elevado.
- d) Contribuye a la realización del trabajo en equipo y a la mejora continua entre trabajadores.
- e) Brinda una buena imagen a la institución o empresa, reflejando prestigio en cada uno de sus trabajadores, llegando a ser respetados por la competencia o empresas del entorno.

## **Dimensiones del desempeño laboral**

### **Desempeño de tarea**

A lo largo de los años, diversos autores han buscado comprender en qué consiste el desempeño laboral de los trabajadores basado en las tareas diarias que realizan, frente a este dilema, se ha determinado que “el desempeño de tarea es una dimensión reflejada en conductas de trabajadores al momento de ejecutar tareas de un puesto/rol que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios de una organización” (Ramírez, 2013, p. 91).

En ese sentido, se puede aseverar que el desempeño de tarea está relacionado con el cumplimiento de los objetivos a nivel operativo, donde el colaborador pone en práctica sus competencias específicas para desarrollar una serie de funciones básicas que permitirán lograr las metas del área o puesto de trabajo.

Cuando se utiliza el término tarea, se refiere a un conjunto de actividades que debe realizarse en un tiempo determinado, es decir, es una unidad de trabajo que contribuye a cumplir el objetivo general de la empresa o institución.

Bautista, Cienfuegos y Aguilar (2020) mencionan que el desempeño de tarea implica los siguientes aspectos:

- a) Cumplimiento y logro de las metas específicas de un área o unidad.
- b) Grado de responsabilidad del trabajador o los trabajadores encargados de realizar esa tarea.
- c) Motiva a los trabajadores a cumplir con las funciones encomendadas.
- d) Permite medir la eficiencia y eficacia de cada trabajador.
- e) Incentiva a la mejora continua y superación personal, lo que trae como resultado la optimización de recursos empleados en la realización de las actividades encomendadas.

## **Desempeño Conceptual**

El desempeño conceptual son todos los conocimientos y saberes que poseen los colaboradores para desarrollar funciones específicas y cumplir los objetivos. En ese sentido, se asevera que “el desempeño conceptual es una dimensión donde se utilizan conocimientos y experiencias adquiridas para realizar las funciones de manera eficientes, y de esa forma contribuir con la mejora de la empresa o institución, ayudando a conseguir los objetivos organizacionales”. (Ramírez, 2013, p. 91)

Desde esa perspectiva, se puede aseverar que el desempeño conceptual va más allá que realizar tareas en un puesto de trabajo; pues, aquí se pretende poner en práctica todo lo estudiado y aprendido teóricamente, sea en una unidad, un área, una institución o un país en general, con el fin de tener resultados favorables que sobre pasen los estándares promedios del recurso humano.

### **Desempeño Proactivo**

En el siglo XXI, todas las empresa o instituciones están orientadas en formar recursos humanos que sean proactivos, es decir, que tenga una actitud enérgica, activa y que puedan controlarse ante cualquier situación. Ser proactivo significa cumplir con las funciones encomendadas con actitud, lo cual es todo lo contrario de ser reactivo.

Ramírez (2013) explica:

El desempeño proactivo es una dimensión que da cuenta sobre todas las conductas de iniciativa y trabajo en equipo que tienen los trabajadores para realizar diversas tareas y anticiparse a los cambios que se presenten dentro de la empresa o institución. (p.91)

Un trabajador con desempeño practivo está orientado hacia los resultados, tienen claramente definidas sus funciones, realiza sus funciones con eficacia, se preocupa por los estándares, busca la optimización de los recursos, busca la mejora continua y posee un sentido institucional (Entrepreneurship).

### **Evaluación del desempeño laboral**

Werther y Davis (2008) explica que “la evaluación del desempeño requiere disponer de mediciones definidos como sistemas de calificación de cada labor a todos los trabajadores, las cuales para ser útiles deben ser fáciles, confiables y distintivas que califiquen los elementos esenciales del desempeño”. (p.308)

Gonzales, Olivares, Gonzáles y Ramos (2014) explican que “si medimos el desempeño laboral bajo nuestra perspectiva estamos evaluando a la otra persona por nuestros propios valores y no por los suyos, estableciendo una barrera en la comunicación, creando insinceridades y exageraciones en la relación interpersonal”. Por lo cual, es importante establecer estándares que permitan medir correctamente el desempeño laboral de los trabajadores, los cuales se describen a continuación:

1. **Evaluación a través de la escala de puntuación:** Este tipo de evaluación solo se basa en las opiniones de la persona que confiere la calificación, por lo cual se establece un tabla de valores a través de una Escala, que permite calificar el nivel de desempeño, cabe precisar que es un método sencillo y rápido, pero muchas veces poco efectivo; los métodos más comunes que se utilizan son la escala de Likert, la escala de estimación de conocimientos, los exámenes teóricos, prácticos y técnicos, el métodos de comparación y de categorización, la escala de dominós, entre otros. (Gonzales, Olivares, Gonzáles y Ramos, 2014, p.160)
2. **Evaluación de verificación de campo:** El investigador acompañado de un experto de la organización, elaboran una lista de actividades y objetivos que deben realizar los trabajadores de acuerdo al área de trabajo, posteriormente se procede a una evaluación física y subjetiva sobre el empleado, donde se analiza su desempeño y finalmente se elabora un informe final sobre los hallazgos encontrados. (Gonzales, Olivares, Gonzáles y Ramos, 2014, p.160)
3. **Evaluación a través de la escala de inteligencia Terman:** Esta evaluación permite medir el nivel intelectual de los trabajadores, estableciendo una prueba tipo examen, para medir el grado de desempeño de los trabajadores, quienes deben responder con análisis, síntesis, juicio y atención para aprobar con satisfacción la prueba. (Gonzales, Olivares, Gonzáles y Ramos, 2014, p.174)

4. **Evaluación Cleaver (Estudio del factor humano):** Permite el análisis del desempeño de los trabajadores bajo cuatro criterios: El dominio y empuje en sus funciones, la influencia con su entorno, la constancia y el apego a la normas y procedimientos establecidos en la organización. (Gonzales, Olivares, Gonzáles y Ramos, 2014, p.175)

Algunos desafíos presentados en la evaluación del desempeño laboral son:

1. Elementos legales: Están relacionados con el tema ético – legal, donde se deben tener bases objetivas de acuerdo a leyes, reglamentos y procedimientos establecidos por cada institución o empresa.
2. Elementos subjetivos: Son desafíos relacionados con el evaluador encargado de realizar el análisis de desempeño laboral, donde pueden introducirse posiciones imparciales que perjudican y distorsionan el proceso de evaluación.
3. Elementos administrativos: Se caracterizan por ser elementos internos de la organización, que dificultan o entorpecen el proceso durante la evaluación del desempeño laboral.

## **2.2. Antecedentes**

### **Internacionales**

Púm (2018) en su tesis de grado titulada como “Competencias laborales y evaluación del desempeño” se planteó el siguiente objetivo general:

Identificar la incidencia de las competencias laborales en el desempeño laboral de los trabajadores del Autocentro Gutiérrez en Guatemala. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, porque se utilizaron datos número y un análisis estadístico a fin de establecer la correlación entre las variables de estudio, la tesis también tuvo un diseño no experimental, con una muestra censal conformada por 22 trabajadores ubicados en todo el Autocentro

Gutiérrez en Guatemala, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta por cada dimensión del estudio; asimismo. El autor tuvo como resultado que las competencias laborales conformadas por conocimientos, habilidades, valores, actitudes presentan un nivel alto de significancia y son fiables, puesto que si presentan una correlación con el desempeño laboral, en ese sentido, el investigador concluyó que los 22 trabajadores encuestados presentan niveles altos en sus competencias laborales las cuales le permite desarrollar de manera eficiente sus funciones y como consecuencia, tener un óptimo desempeño laboral.

Alarcón (2015) en su tesis denominada “La gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia de Carchi” se formuló como objetivo general:

Analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los discapacitados en las instituciones públicas de la provincia de Carchi. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo, es decir, se utilizaron datos numéricos y se describieron los sucesos encontrados en las instituciones. Asimismo, se empleó un diseño exploratorio a través del trabajo de campo y bibliográfico, utilizando la técnica de la encuesta y entrevista con un muestreo estratificado de 353 personas entre directores, servidores públicos con y sin discapacidad de las entidades públicas de Carchi, también, se empleó la técnica de la encuesta y entrevista analizando los resultados a través del programa IBM SPSS Statistics; donde el autor tuvo como resultado que existe una fuerte relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de las personas con discapacidad en el ámbito público, llegando a la conclusión que la mayoría de los trabajadores discapacitados no tienen un buen desempeño laboral donde el 44.58 % de las instituciones de la localidad de Carchi no aplican una buena gestión del talento humano, lo cual afecta directamente en el desempeño laboral de las personas con discapacidad teniendo resultados insatisfactorios y deficientes.



Ponce (2014), en su tesis titulada “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del ministerio de justicia, derechos humanos y planta central – Quito”, tuvo como objetivo general:

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos de Planta Central. La investigación fue de tipo descriptivo - correlacional y con diseño exploratorio. El autor trabajó con un muestreo aleatorio estratificado de 52 personas, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y entrevista, cuyo instrumento de medición fue el cuestionario y la guía de entrevista, determinándose su confiabilidad con el Alpha de Cronbach. En sus resultados obtenidos, el autor encontró que existe una influencia de 0.600 significativa y positiva entre las dos variables de estudio, concluyendo que dentro de la Institución el 92% de los encuestados cumplen eficientemente con las actividades asignadas obteniendo como resultado un desempeño laboral satisfactorio que les permite lograr con los objetivos institucionales.

## **Nacionales**

Falcón (2020) en su tesis denominada “Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora - 2019” estableció el siguiente objetivo general:

Determinar cómo la gestión basada en competencias puede influir en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa constructora de Lima Metropolitana. La investigación tuvo un diseño no experimental porque no existió manipulación de la población, con corte transversal, utilizando el enfoque cuantitativo, porque se analizaron datos numéricos y estadísticos, empleando el método descriptivo – correlacional para el estudio de las variables. La muestra fue seleccionada de forma censal, siendo un total de 95 trabajadores de una empresa constructora de Lima Metropolitana, a quienes se les aplicó

dos cuestionarios haciendo uso de la escala de Likert para su respectiva medición. El autor, tuvo como resultado que existe una alta influencia significativa entre las variables de estudio, llegando a la conclusión que el 34.74% de los trabajadores poseen una buena gestión por competencias.

Mija y Surita (2020) en su tesis llamada “Competencias Transversales y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huancabamba” estableció el siguiente objetivo general:

Determinar la relación entre las competencias transversales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huancabamba, Piura. La tesis tuvo un diseño no experimental, de tipo correlacional – causal utilizando el método cuantitativo. En la presente investigación, el autor aplicó la técnica de la encuesta para recoger los datos, y su instrumento fue un cuestionario constituido por 30 preguntas para la variable competencias transversales y 24 preguntas para la variable desempeño laboral, además, se trabajó con una muestra censal de 100 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huancabamba, donde se obtuvo como resultado que existe una correlación directa positiva entre las variables competencias transversales y desempeño laboral teniendo un p-valor de 0.01 y un Rho de Pearson de 0.515, llegando a la conclusión que el 44% de los encuestados presentan un nivel alto en las competencias transversales específicamente en la gestión de recursos, en tanto, el nivel bajo sólo refleja un 1%, demostrando que los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huancabamba se encuentran aptos y capacitados para realizar sus tareas de forma eficiente, no obstante, son muy pocos los trabajadores que necesitan mejorar su nivel de competencias a fin de cumplir con las metas trazadas por la organización.

Saavedra (2019) en su tesis denominada “Competencias profesionales y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Tumbes” se formuló como objetivo general:

Determinar cómo las competencias profesionales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Tumbes. La investigación tuvo un enfoque descriptivo-correlacional, es decir, se utilizaron datos numéricos y se detallaron los sucesos encontrados en la institución. Asimismo, se empleó un diseño no experimental de tipo cuantitativo, además, se empleó la técnica de la encuesta utilizando como instrumento dos cuestionarios, el primero de 18 preguntas relacionadas con las competencias profesionales – desempeño laboral y el segundo de 12 preguntas conexas a las competencias institucionales, los cuales fueron aplicados a una muestra censal constituida por 7 jefes y 48 trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Tumbes. A través del análisis de los resultados en el programa IBM SPSS Statistics, el autor determinó que existe una correlación alta de 0.065 entre las competencias profesionales y el desempeño laboral, por consiguiente, se llegó a la conclusión que el 44% de las competencias profesionales y el 65% del desempeño laboral son regulares, es decir, los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Tumbes presentan una escasa capacidad para realizar sus funciones de forma óptima, promoviendo muy poca la participación personal y grupal, lo cual se ve reflejado en el servicio que brinda la institución a los ciudadanos tumbesinos.

Hanco (2018) en su tesis llamada “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud Cusco” estableció el siguiente objetivo general:

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de ESSALUD - Cusco. La tesis tuvo un diseño no experimental, de tipo descriptivo – correlacional utilizando el método cualitativo, es decir, se describieron las principales características encontradas de acuerdo a las variables de estudio. En la presente investigación, el autor aplicó un cuestionario a una muestra censal de 23 licenciados en enfermería, donde se

obtuvo como resultado que existe una relación alta y directa entre las variables materia de análisis teniendo un p-valor de 0.001 y un Rho de Spearman de 0.702, llegando a la conclusión que el 69.6% de los encuestados presentan un nivel deficiente en la gestión por competencias, reflejando que existe un bajo conocimiento técnico, poco pensamiento analíticos y en general no se cumple con las metas de acuerdo con los objetivos formulados por el personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud Cusco.

Linares (2017) en su tesis llamada “Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa Maestro Perú Arequipa – Lambraman” formuló el siguiente objetivo general:

Evaluar la gestión por competencias y determinar el nivel de desempeño laboral en la empresa Maestro Perú – Arequipa, Lambramani. La tesis tuvo un diseño no experimental, con corte transversal, dado que fue realizado en un momento determinado y no a lo largo de una línea de tiempo, asimismo, se utilizaron dos poblaciones las cuales fueron seleccionadas a través del muestreo probabilístico, siendo estas de 260 clientes y 135 colaboradores de la empresa Maestro Perú. En la presente investigación, el autor aplicó varios cuestionarios, uno dirigido a los clientes y otros dirigidos a los trabajadores de acuerdo al perfil de puesto. El autor obtuvo como resultado que existe una relación directa entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, llegando a la conclusión que en promedio la mayoría de los trabajadores de almacén, cajas, ventas, asesores, entre otros, presentan niveles de competencias muy bajos lo que genera una repercusión directa en el desempeño laboral, donde solo se observa un rendimiento de 3.23, siendo un valor no alto y poco satisfactorio.

## Locales

Según García y Pardo (2019) en su tesis denominada “Gestión por competencias y calidad del servicio en Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Región Tumbes, 2018” se planteó el objetivo general:

Determinar la incidencia de la gestión de competencias en la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), la Cruz. La investigación se caracterizó por ser de tipo descriptiva-correlacional con corte transversal y diseño no experimental, porque no existió la manipulación de las variables de estudio. Para el análisis de la investigación, se aplicaron dos cuestionarios a una muestra censal conformada por 35 trabajadores del Comité Local de Administración de Salud de la Cruz y 367 usuarios del servicio. El autor llegó a determinar que existe una correlación directa y alta de 0.976 entre las variables de estudio, lo que significa que una gestión por competencias permitirá mejorar la calidad de servicio que se brinda en el CLAS. La investigación concluyó que el 57.25% de los trabajadores no realizan sus funciones basadas en la gestión por competencias lo que genera deficiencias en la calidad del servicio brindado a los usuarios del distrito La Cruz – Tumbes – Perú.

García y Astudillo (2019) en su tesis denominada “desempeño laboral y calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Corrales, Provincia de Tumbes, 2019” se formuló el objetivo general:

Determinar cómo incide el desempeño laboral en la calidad del servicio de la Municipalidad Distrital de Corrales, provincia de Tumbes, 2019. La investigación se caracterizó por ser de tipo descriptiva-correlacional con corte transversal, porque se realizó en un determinado momento y con diseño no experimental; asimismo, para la medición de las variables de estudio se aplicaron dos cuestionarios, los cuales fueron validados con el alfa de Cronbach teniendo un resultado de 0.976 de confiabilidad, dichos cuestionarios se aplicaron a dos

muestras conformada por 384 usuarios del distrito de corrales y 65 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales. Los autores determinaron que existe una asociación de 0.612 según el análisis del Rho de Spearman, lo que significa que el desempeño laboral de los trabajadores influye significativamente en la calidad de servicio. La investigación concluyó que el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales presenta un nivel del 41.50%, en tanto, los usuarios calificaron a la calidad del servicio con un 38.30%.

Parra y Tineo (2019) en su tesis llamada “motivación y su implicancia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2018.” estableciendo el siguiente objetivo general:

Determinar la implicancia que tiene la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2018. La tesis tuvo un diseño no experimental, con corte transversal, empleando el método descriptivo – correlacional. En la presente investigación, los autores aplicaron la técnica de las encuestas a una muestra censal constituida por 58 trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, entre directivos y servidores administrativos. De acuerdo al análisis del Rho de Spearman aplicado a las variables motivación y desempeño laboral, los autores obtuvieron como resultado que existe una correlación directa y positiva, siendo de 0.672%; asimismo, los investigadores llegaron a la conclusión que en promedio el nivel del desempeño laboral ostenta en el 67.20%, es decir, se encuentra en un nivel alto.

Palacios y Periche (2019) en su tesis titulada “Manejo de equipo de trabajo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Matapalo, Tumbes, 2018.” formulando de el siguiente objetivo general:

Determinar de qué manera el manejo de equipo de trabajo permite mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Matapalo, Tumbes, 2018. La

investigación fue de tipo no exploratoria, con carácter de tipo descriptivo-correlacional, donde se analizaron las variables de estudio con una muestra censal de 20 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Matapalo, para lo cual se diseñó un cuestionario con quince preguntas, el cual fue validado a través del Alfa de Cronbach. Asimismo, a través del análisis del Rho de Spearman, los autores obtuvieron como resultado que existe una relación positiva de 0.310 entre el manejo de equipos de trabajo y desempeño laboral, llegando a la conclusión que la actitud que presentan los trabajadores al desarrollar sus tareas fueron del 50%, la eficiente fue de 45% y las relaciones interpersonales fueron del 30%, evidenciando que existe un rendimiento laboral poco eficiente e inferior a lo planificado.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Actitudes:**

“Predisposiciones aprendidas a responder un modo consistente, que comprenden el saber ser y el saber convivir permitiendo lograr atender un propósito, una situación o una actividad” Baena (2017, p. 15).

#### **Capacitación:**

“Proceso educativo mediante el cual se busca cambiar conductas laborales en el quehacer diario dentro de las organizaciones, que contribuyen a la tarea de equipo y acrecienta la participación y responsabilidad” Sotomayor (2016, p.180).

#### **Core competencias:**

“Conjunto de conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que se adquieren por diferentes medios y que apoyan a la persona a efectuar con eficiencia su actividad” Alles (2015).

#### **Competencias por área:**

“Capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada” Werther y Davis (2008).

**Conocimiento:**

“Es la información adquirida por una persona a través de experiencias o educación. También se entiende como la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad, la cual puede ser de tipo ordinario, científico y filosófico”. Sánchez, Reyes, & Mejía (2018, p.58).

**Destreza:**

Es la capacidad que tienen los trabajadores para desarrollar de forma óptima sus funciones utilizando su experiencia y capacidad física.

**TIC:**

“Recursos tecnológicos utilizados con la finalidad de construir aprendizaje significativo, que permiten desarrollar sus tareas con mayor facilidad y rapidez” Cuesta (2017, p.15).

**Eficiencia:**

"Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función, es decir, permite lograr un efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible" Sánchez, Reyes, & Mejía (2018, p.58).

**Habilidades:**

“Es la capacidad para realizar determinadas tareas o funciones dentro de una organización, poniendo en prácticas el saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir” Sánchez, et al (2018, p.33).



### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Hipótesis.**

##### **Hipótesis general**

Las implicancias de la gestión por competencias son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

##### **Hipótesis específicas**

1. Las implicancias de la gestión por competencias cardinales son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales.
2. Las implicancias de la gestión por competencias específicas son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales.

#### **3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis**

##### **Tipo de estudio**

La presente investigación empleó una metodología científica de tipo aplicada, tal como asevera Behar (2008) la investigación aplicada “pondrá en práctica los conocimientos establecidos en las teorías, dando respuesta a problemas, características y circunstancias concretas” (p. 20). Por lo tanto, esta investigación determinará la

implicancia de la gestión por competencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la MDC, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos para responder el problema que se presenta dentro de la institución.

El enfoque utilizado en el presente estudio fue cuantitativo, donde se analizaron numéricamente las variables gestión por competencias y desempeño laboral, empleando parámetros matemáticos y estadísticos que permitieron obtener resultados concretos basados la escala de Likert. Baena (2017) explica:

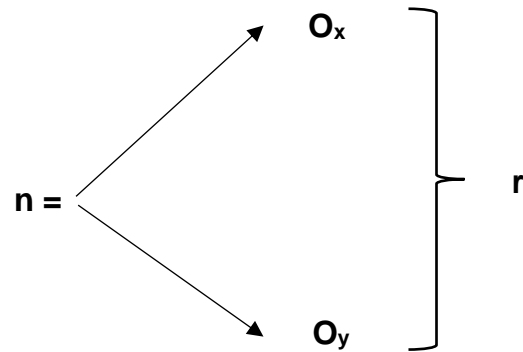
El enfoque cuantitativo tiene como objetivo construir teorías en base a los hechos estudiados, describiendo y explicando las causas de los fenómenos, para lo cual se utilizan categorías o items que pretenden recoger datos durante todo el proceso de estudio; además existe un relación entre sujeto y objeto donde impera la subjetividad. (p.51)

La investigación fue de tipo descriptivo – correlacional puesto que se detallaron las características de las variables de estudio logrando determinar la implicancia de la gestión por competencias en el desempeño laboral. “Los estudios descriptivos-correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular, donde se mide, cuantifica, analiza y establece vinculaciones” Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.126).

### **Diseño de investigación**

La presente investigación tuvo un diseño no experimental de tipo transversal, dado que se ejecutaron durante un periodo determinado, analizando el comportamiento y las características de los trabajadores respecto a las variables de estudio, donde no existió manipulación alguna. En ese sentido, Hernández et al. (2014) explica “que la investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, no se intentará alterar intencionalmente el efecto que puedan tener las variables de estudio”.

Para la contrastación de la hipótesis se utilizará el diseño correlacional, siendo su esquema el siguiente:



Donde:

n = Muestra

Ox = Observación de la gestión por competencias

Oy = Observación del desempeño laboral

r = Relación entre variables

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### Población

Se entiende a la población como un grupo de personas u objetos que tienen características en común. Por su parte, Gorgas, Cardiel y Zamorano (2011) precisa que la población, “es el conjunto de todos los elementos, con características similares, la cual puede ser finita o infinita”. (p.11)

La población estuvo constituida por 37 trabajadores administrativos con condición de nombrados, que comprende entre directivos, profesionales, técnicos y auxiliares conforme a los registros de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Corrales.

**Tabla 1: Población laboral de la MDC**

<b>Categoría laboral</b>	<b>N°</b>
Directivos	6
Profesionales	5
Técnicos	16
Auxiliares	10
<b>Total</b>	<b>37</b>

Fuente: Unidad de Recursos Humanos, Municipalidad Distrital de Corrales (2022)

## **Muestra**

La muestra puede ser definida como una parte representativa de la población, seleccionada de forma probabilística, automática o intensional. Al respecto, Mendenhall, Beaver y Beaver (2010) manifiestan que “en el lenguaje de la estadística la muestra es un número especificado de mediciones, datos o personas, los cuales son segmentados con el propósito de explicar o predecir el comportamiento del total de la población” (p.3).

La muestra del presente estudio fue seleccionada de forma censal y/o intencional, es decir, estuvo comprendida por la totalidad de los elementos de la población (Los 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales).

## **Muestreo**

Salazar y Castillo (2018) precisan que el muestreo “es la técnica que permite seleccionar muestras adecuadas de una población obteniendo una parte representativa; donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser incluida en la muestra” (p.13).

La presente investigación empleó el muestreo no probabilístico o por conveniencia dado que la encuesta estuvo dirigida al total los elementos de la población, a quienes se les aplicó el cuestionario (Anexo 9 y 10) tipo entrevista.

La encuesta fue aplicada en un horario determinado (Anexo 14) a los 37 trabajadores de la MDC en sus respectivos puesto de trabajo durante su jornada laboral.

### **3.4. Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **Métodos**

Sánchez, Reyes y Mejía (2018) definen a los métodos como “un proceso lógico a través del cual se obtiene o se descubre el conocimiento de las cosas o comportamiento de las personas” (p.89). En el presente estudio, se utilizaron los siguientes métodos:

#### **Método deductivo**

Gallardo (2017) define al método deductivo como “el razonamiento lógico inverso a la inducción, que permite extraer conclusiones particulares de los hechos o situaciones generales” (p.82). En ese sentido, para el estudio de las variables se realizó el análisis de conceptos, leyes, definiciones y bases teóricas sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral establecidos por distintos autores expertos en la materia.

#### **Método inductivo**

Sánchez, Reyes y Mejía (2018) definen que el método inductivo “es el proceso que parte del estudio de casos particulares, para llegar a conclusiones o leyes universales que explican los fenómenos estudiados, es decir, un método de conocimiento que va de una proposición particular y deriva en lo general” (p.91).

Esta investigación empleó el método inductivo partiendo de una hipótesis planteada en base a criterios de la investigadora, hasta llegar a obtener los resultados que contrastaron la hipótesis utilizando el Rho de Spearman.

### **Método cuantitativo**

Bernal (2016) afirma:

El enfoque cuantitativo o también conocido como enfoque tradicional se fundamenta en la medición de diversos fenómenos sociales, para lo cual se elaboran teorías conceptuales de acuerdo al problema analizado, utilizando diversos postulados que expresen la relación entre las variables estudiada. (p.76)

Para el análisis de las variables de estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, empleando parámetros numéricos y estadísticos que permitan obtener resultados concretos. Asimismo, se estableció un procedimiento sistemático en base a diversas teorías señaladas por autores expertos en el tema que nos permitirán evaluar el comportamiento de las personas a fin de llegar a obtener conclusiones pertinentes.

### **Método descriptivo**

Tamayo (2000) asevera:

La investigación descriptiva tiene como propósito explicar las características y comportamientos de una población, circunstancia, acontecimiento o grupos de interés. La investigación de tipo descriptivo define términos claros y específicos que se pretenden estudiar en la investigación llegando a obtener conclusiones concretas. (p.44)

Gallardo (2017) precisa:

Ese tipo investigación describe, registra, analiza, interpreta y concluye la naturaleza actual y la composición de los fenómenos a estudiar, para lo cual se intenta predecir la evolución futura de ciertos hechos, eventos o comportamientos teniendo como base una hipótesis científica la cual debe ser verificada y explicada utilizando procedimientos y métodos. (p.17)

Desde esa perspectiva, la presente tesis busca describir de forma detallada el comportamiento de un determinado grupo de personas (37 trabajadores de la MDC), utilizando el análisis para evaluar la asociación de las variables de estudio y la situación actual de los colaboradores.

## **Técnicas**

Sánchez, Reyes y Mejía (2018) afirman:

Las técnicas constituyen los diversos medios a través de los cuales se va a efectuar uno o más métodos, es decir, es el conjunto de recursos que utiliza la ciencia para poder llevar a cabo una investigación, que sirve de aplicación para las diferentes metodologías que se van a utilizar. (p.120)

Para el desarrollo de la presente investigación, se emplearán las técnicas referenciadas por Gallardo (2017), las cuales se describen a continuación:

### **a. La encuesta**

Definida como una técnica de investigación que permite obtener datos numéricos a través del diálogo entre el encuestado y encuestador, además proporciona datos respecto a actitudes, opiniones, expectativas y expresiones propias del encuestado. En la presente tesis, se diseñaron dos cuestionario para las variables de estudio, los cuales están constituidos por 12 preguntas cada uno, y aplicados a los 37 trabajadores de la MDC. (Ver anexo 8 y 9).

## **b. Análisis documental**

Sánchez et al. (2018) precisa que “es el análisis de los contenidos que se encuentran en las fuentes documentales, para ello se extrae de un documento los elementos de información más significativos, organizándolos, clasificándolos y analizándolos desde la perspectiva de los objetivos del investigador” (p.18). Para la presente investigación, se revisaron diversas fuentes documentales como registros e informes sobre la Municipalidad Distrital de Corrales, las cuales fueron recopiladas a través de fichas bibliográficas.

## **Instrumentos**

Baena, (2017) precisa:

Constituye una herramienta de apoyo durante la investigación, los cuales permiten llevar a cabo las técnicas y métodos propuestos, es decir, su principal propósito es servir de ayuda en la realización y aplicación de la investigación; dentro de las más conocidas tenemos a las guías, cuestionarios, test, manuales, entre otros. (p.68)

Para el desarrollo de la presente tesis, se emplearon los siguientes instrumentos citados por Hernández et al. (2014), describiéndose a continuación:

### **a. El cuestionario**

Definido como un conjunto de preguntas esquematizadas que permiten medir y jerarquizar las variables de estudio. Para esta investigación se diseñaron 2 cuestionarios: 12 preguntas para la variable gestión por competencias y 12 preguntas para la variable desempeño laboral, los cuales estuvieron dirigidos a una muestra censal de 37 trabajadores de la MDC, utilizando la escala de Likert de 3 niveles para su respectiva medición. (Ver anexo 8 y 9).



1. De acuerdo.....(DA) = 3
2. Indeciso.....(I) = 2
3. En desacuerdo.....(ED) = 1

#### **b. Fichas bibliográficas**

Son el conjunto de documentos que contienen de manera breve información clave respecto al tema materia de estudio. Por lo cual, en la presente tesis se utilizó la compilación de datos extraídos de libros, revistas, informes y demás documentos relaciones con el tema de investigación.

### **3.5. Procesamiento y análisis**

#### **Procesamiento de datos**

La información requerida se compiló de forma presencial y personal por la investigadora en las instalaciones de la MDC durante el horario laboral de los trabajadores (Ver anexo 14); por otro lado, la información documental fue recolectada a través de artículos, informes y diversos materiales bibliográficos relacionados con las variables en estudio.

Después de ejecutar la recolección de datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los 37 trabajadores de la MDC, se procedió a la categorización y agrupación de los datos respecto las variables de estudio, para lo cual se siguió una secuencia de cuatro (4) pasos, utilizando como herramienta principal el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences y excel, lo cual se describe a continuación:

1. Validación: Se procedió con la verificación de la encuesta tipo entrevista para corroborar que se haya realizado de acuerdo a lo establecido con los objetivos de la investigación, es decir, implica la verificación que se han cometido durante la ejecución del instrumento.

2. Codificación: Se realizó la asignación de códigos y cifrados numéricos al cuestionario aplicado, lo cuales permitieron obtener los resultados exactos y estandarizados sobre las preguntas realizadas en el cuestionario.
  
3. Introducción de datos: Posterior a la verificación, validación y codificación de la información obtenida a través del cuestionario, se realizó la introducción de la información recolectada en el software SPSS para su respectivo procesamiento.
  
4. Tabulación y análisis estadístico: Se procedió a la esquematización en tablas de frecuencia y figuras toda la información obtenida en el cuestionario aplicado, es decir, se plasmó de forma gráfica numérica las respuestas brindadas por los encuestados en cada pregunta de la investigación.

Las respuestas brindadas por los 37 trabajadores de la MDC respecto a las variables de estudio: gestión por competencias y desempeño laboral, se procesaron en tres categorías: “alto, medio y bajo”, con el propósito de analizar la implicancia de las variables. A continuación se detallará la escala de valoración para cada variable:

**Tabla 2: Escala valorativa de la gestión por competencias**

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje</b>
Alto	[28 – 36]
Medio	[20 – 27]
Bajo	[12 – 19]

Fuente: Encuesta aplicada

**Tabla 3: Escala valorativa del desempeño laboral**

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje</b>
Alto	[28 – 36]
Medio	[20 – 27]
Bajo	[12 – 19]

Fuente: Encuesta aplicada

### **Análisis de datos**

Utilizando el software SPSS se obtuvieron datos estadísticos, los cuales fueron plasmados en figuras, tablas y coeficientes que sirvieron para la elaboración de la discusión y contrastación de la hipótesis; asimismo, estos datos permitieron dar respuesta al problema planteado y cumplir con los objetivos de la investigación.

En la presente investigación, el análisis de la información permitió obtener los resultados esperados, en consecuencia, respondió al objetivo general y los objetivos específicos.

Asimismo, para determinar la significancia de la hipótesis se hará uso del coeficiente Rho de Spearman, Baena (2017) maniesta:

Que, el Rho de Spearman es el grado de asociación o correlación que existe entre dos variables, según el sentido de la relación de estas en términos de aumento o disminución, la cual puede ser lineal o curvilínea, positiva o directa, negativa o inversa, nula y funcional. La interpretación del Rho de Speaman se determina de la siguiente manera:

**Tabla 4: Interpretación del Rho de Spearman**

<b>RANGO</b>	<b>RELACIÓN</b>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

**Fuente:** Carrasco (2012)

### **Análisis de confiabilidad**

Para la presente investigación se realizó el análisis de confiabilidad utilizando el alfa de Cronbach. Sánchez et al. (2018) afirman que “es un indicador estadístico empleado para estimar el nivel de confiabilidad por consistencia interna de un instrumento que contiene una lista, en término de correlaciones van desde  $-1$  a  $+1$ , donde se admiten más de dos alternativas de respuesta” (p.16).

George y Mallery (2003) explican un criterio general que se debe tomar en cuenta para analizar la confiabilidad de una variable de acuerdo al alfa de Cronbach:

<b>Coefficiente alfa de Cronbach</b>	<b>Resultado</b>
[>9]	Excelente
[<9 - >8]	Bueno
[<8 - >7]	Aceptable
[<7 - >6]	Cuestionable
[<6 - >5]	Pobre
[<5]	Inaceptable

**Fuente:** George y Mallery (2003)

En el cuestionario de la variable gestión por competencias se aplicó una muestra piloto de 15 trabajadores de la MDC, validados a través con el Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de 0.753, lo que evidencia que la confiabilidad del instrumento de medición es aceptable.

**Tabla 5: Coeficiente de la gestión por competencias**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0.753	12

**Fuente:** Encuestas

Para el cuestionario de la variable desempeño laboral se aplicó una muestra piloto de 15 trabajadores de la MDC, validados con el Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un coeficiente de 0.838, lo que evidencia la confiabilidad del instrumento de medición es bueno.

**Tabla 6: Coeficiente del desempeño laboral**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0.838	12

**Fuente:** Encuestas

### 3.6. Variables y operacionalización

#### Variable 1: Gestión por competencias

##### Definición conceptual

“Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que poseen los trabajadores para realizar una labor efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 4).

##### Definición operacional

La medición de la variable gestión por competencias de los trabajadores administrativos de la MDC se obtuvo a través de sus indicadores: compromiso institucional, comunicación asertiva, administración estratégica, manejo de las TIC, normativa municipal y gestión social; los cuales se midieron con un cuestionario aplicado que constó de 12 preguntas medidos con la escala de Likert en tres niveles: De acuerdo (DA), Indeciso (I), En desacuerdo; el cual fue desarrollado por 37 trabajadores administrativos de la MDC en sus respectivas oficinas durante su jornada laboral.

**Tabla 7: Dimensiones de la variable gestión por competencias**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento de medición y escala de Likert
Competencias cardinales	Compromiso institucional	1, 2	Cuestionario DA (3) I (2) ED (1)
	Comunicación asertiva	3, 4	
	Gestión administrativa	5, 6	
Competencias específicas	Manejo de las TIC	7, 8	
	Normatividad municipal	9, 10	
	Gestión social	11, 12	

Fuente: Cuestionario

## Variable 2: Desempeño laboral

### Definición conceptual

“Conjunto de acciones y conductas que adoptan los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones con eficiencia, lo que contribuye con el logro de los objetivos institucionales” (Bautista, Cienfuegos & Aguilar, 2020, p. 6).

### Definición operacional

La medición de la variable desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales se obtuvo a través de sus indicadores: especialización, cumplimiento de objetivos, administración del tiempo, pensamiento crítico, formación, creación de conocimiento, solución de problemas, adaptabilidad y optimismo; las cuales fueron medidas a través de un cuestionario de 12 preguntas basados en la escala de Likert: De acuerdo (DA), Indeciso (I), En desacuerdo (ED), el cual fue desarrollado por 37 trabajadores administrativos de la MDC.

**Tabla 8: Dimensiones de la variable desempeño laboral**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento de medición y escala de Likert
Desempeño de tareas	Especialización	1, 2, 3, 4	Cuestionario DA (3) I (2) ED (1)
	Cumplimiento de objetivos Administración del tiempo		
Desempeño conceptual	Pensamiento crítico	5, 6, 7, 8	Cuestionario DA (3) I (2) ED (1)
	Formación Creación de conocimiento		
Desempeño proactivo	Solución de problemas	9, 10, 11, 12	Cuestionario DA (3) I (2) ED (1)
	Adaptabilidad Optimismo		

Fuente: Cuestionario

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

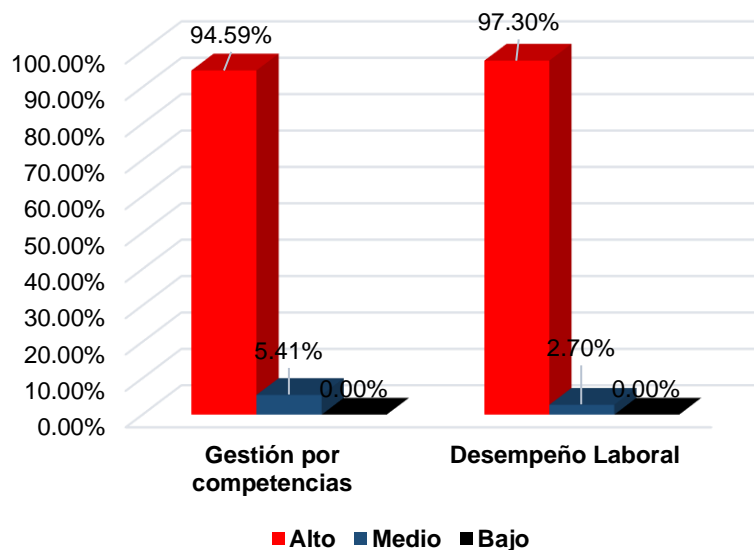
### 4.1. Resultados

**Para el objetivo general:** Determinar las implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

**Tabla 9: Implicancia de la gestión por competencias en el desempeño laboral**

Nivel	Puntuación	Gestión por competencias		Desempeño laboral	
		N° Enc.	%	N° Enc.	%
<b>Alto</b>	28 – 36	28	94.59%	36	97.30%
<b>Medio</b>	20 – 27	7	5.41%	1	2.70%
<b>Bajo</b>	12 – 19	2	0.00%	0	0.00%
<b>Total</b>		37	100%	37	100%

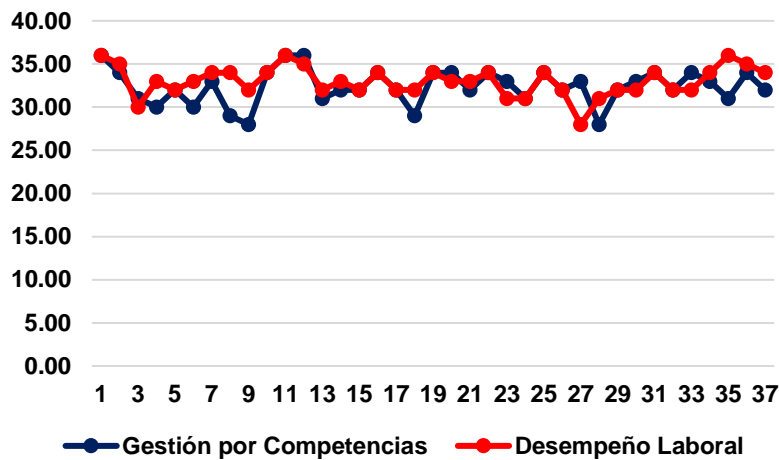
Fuente: Encuesta



**Figura 1: Implicancia de la gestión por competencias y desempeño laboral**

Fuente: Encuesta





**Figura 2: Incremento de la Variable Gestión por competencias y Desempeño Laboral**  
Fuente: Encuesta

En la tabla 9 y figura 1, se determinó que la variable gestión por competencias obtuvo en el nivel alto un 94.59%, evidenciando que los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales presentan un elevado nivel de conocimiento sobre las funciones que deben realizar; en tanto, el nivel medio alcanzó un 5.41% y en el nivel bajo un 0.00%; la alta cifra porcentual descrita líneas arriba, tuvo una implicancia en la variable desempeño laboral de 97.30% para el nivel alto, demostrando que la ejecución de las tareas se realizan con eficiencia, asimismo, se encontró que el 2.70% de los encuestados presenta un nivel medio y 0.00% nivel bajo.

Asimismo, en la Figura 2, se visualiza el incremento de ambas variables, de acuerdo a las respuestas manifestadas por los 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales. En ese sentido, se determinó que para el trabajador N°1, al obtener un puntaje de 36 respecto a la variable gestión por competencias, el desempeño laboral obtuvo un puntaje de 36, esto quiere decir, que para ese trabajador ambas variables incrementan en la misma cantidad, a diferencia del trabajador N°9, que al obtener un puntaje de 28, respecto a la variable gestión por competencias, su desempeño laboral aumentaría por encima con 32 puntos.

En consecuencia, los resultados evidencian que la gestión por competencias tiene una alta influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales.

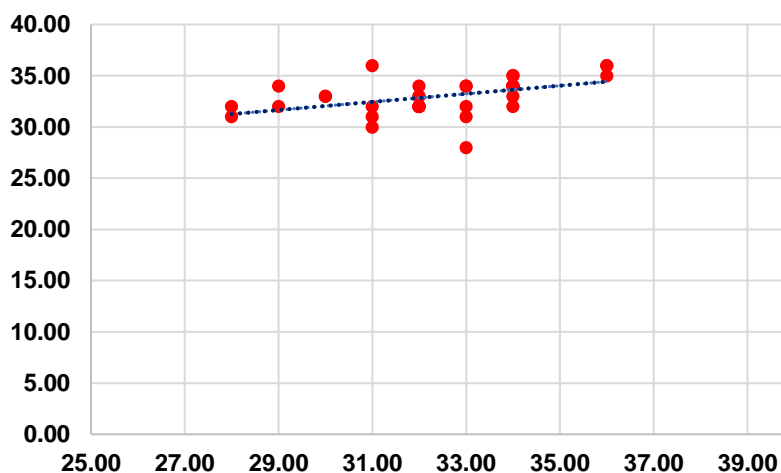
**Prueba de hipótesis para el objetivo general:** Las implicancias de la gestión por competencias son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

**Tabla 10: Correlación de la gestión por competencias y desempeño laboral**

<b>Correlaciones</b>				
		<b>Gestión por competencias</b>	<b>Desempeño laboral</b>	
<b>Rho Spearman</b>	<b>Gestión por competencias</b>	Coeficiente de correlación	1.000	,585**
		Sig. (Bilateral)	.	,000
		N	37	37
	<b>Desempeño laboral</b>	Coeficiente de correlación	,585**	1.000
		Sig. (Bilateral)	,000	.
		N	37	37

Fuente: Encuesta

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



**Figura 3: Correlación de la Gestión por Competencia y Desempeño Laboral**

Fuente: Encuesta

El cálculo del coeficiente Rho de Spearman en el estadístico SPSS, obtuvo un resultado de 0.585 entre la variable gestión por competencias y desempeño laboral, con la influencia de un nivel de significancia de 0.00 (bilateral), indicando que existe una correlación y/o asociación positiva considerable y significativa entre las variables de estudios; en conclusión, al obtener un P-Valúe de  $0.00 < 0.05$  y al trabajar con un nivel de confianza del 99%, la hipótesis general planteada ha sido aceptada.

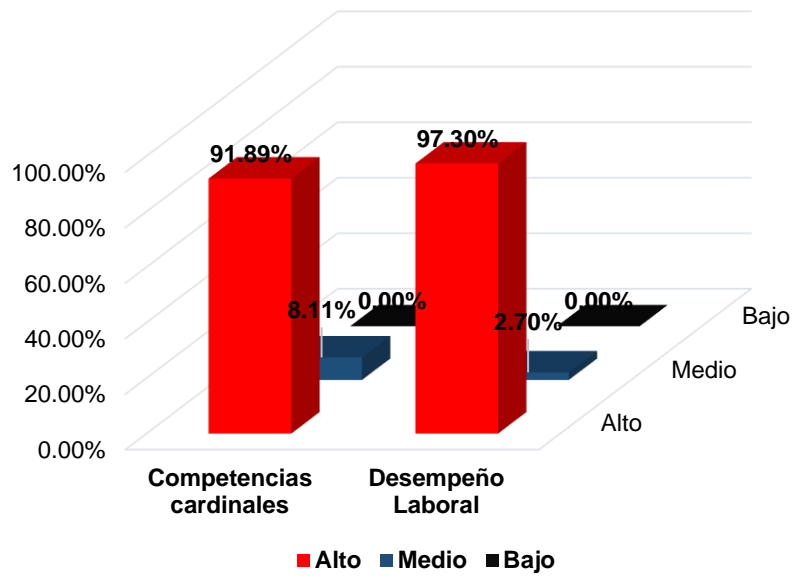
Asimismo, en la Figura 3 se visualiza la correlación de las variables de estudio, determinando que los datos encontrados en los 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales no son del todo lineales; teniendo una tendencia de la línea hacia arriba, evidenciando que existe una correlación positiva o directa, por lo que, al aumenta la gestión por competencia, también aumenta el desempeño laboral de los trabajadores.

**Para el objetivo específico 1:** Describir las implicancias de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

**Tabla 11: implicancia de las competencias cardinales en el desempeño laboral**

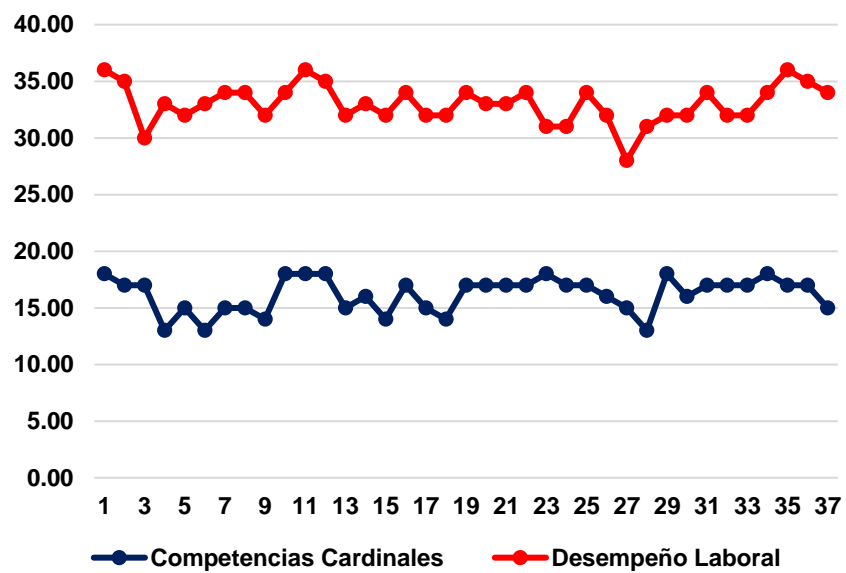
Nivel	Competencias cardinales			Desempeño laboral		
	Puntuación	N° Enc.	%	Puntuación	N° Enc.	%
<b>Alto</b>	14 – 18	34	91.89%	28 – 36	36	97.30%
<b>Medio</b>	10 – 13	3	8.11%	20 – 27	1	2.70%
<b>Bajo</b>	6 – 9	0	0.00%	12 – 19	0	0.00%
<b>Total</b>		37	100%		37	100%

Fuente: Encuesta



**Figura 4: implicancia de las competencias cardinales en el desempeño laboral**

Fuente: Encuesta



**Figura 5: Incremento de las Competencias Cardinales y Desempeño Laboral**

Fuente: Encuesta

En la tabla 11 y figura 4, se obtuvo como resultado que la dimensión competencias cardinales en el nivel alto obtuvo un 91.89%, evidenciando que los trabajadores de la MDC realizan una buena gestión administrativa y tienen una programación eficiente de las tareas ejecutadas, en tanto, el nivel medio alcanzó un 8.11% y el nivel bajo consiguió un 0.00%; por consiguiente, la variable desempeño laboral obtuvo un 97.30% en el nivel alto, indicando que las actividades dentro de la MDC son realizadas de acuerdo a los documentos de gestión y los plazos establecidos; mientras que el nivel medio alcanzó un 2.70% y en el bajo consiguió un 0.00%.

En ese sentido, la Figura 5 evidencia el incremento de dimensión: “Competencias Cardinales” y la variable 2: “Desempeño Laboral”, donde se determinó que a medida que incrementan las competencias cardinales de los trabajadores, también se incrementará notablemente el desempeño laboral, esto quiere decir, que ambas incrementan positivamente.

De los resultados obtenidos, se demuestra que los trabajadores de la MDC presentan una alta gestión por competencias cardinales evidenciadas en su compromiso institucional, comunicación asertiva y una buena gestión administrativa, lo que conlleva al cumplimiento de metas, la buena formación, su correcta administración del tiempo, su adaptabilidad, su especialización, su pensamiento crítico, la constante creación de conocimiento y un gran optimismo que les ayuda a realizar sus funciones eficientemente.

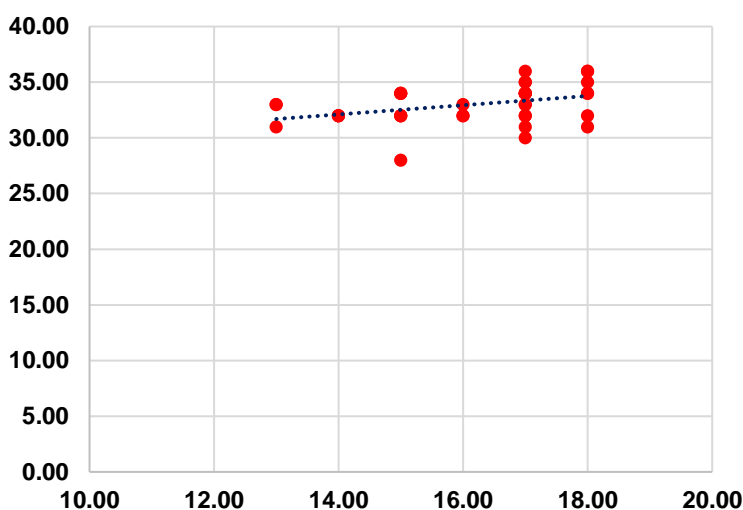
**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1:** Las implicancias de las competencias cardinales son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

**Tabla 12: Correlación de la variable competencias cardinales y desempeño laboral**

		Correlaciones		
		Competencias Cardinales	Desempeño laboral	
Rho Spearman	Competencias Cardinales	Coeficiente de correlación	1.000	,400*
		Sig. (Bilateral)	.	,014
		N	37	37
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,400*	1.000
		Sig. (Bilateral)	,014	.
		N	37	37

Fuente: Encuesta

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)



**Figura 6: Correlación de las Competencias Cardinales y Desempeño Laboral**

Fuente: Encuesta

El coeficiente Rho de Spearman alcanzó un resultado de 0.400 entre la dimensión competencias cardinales y la variable desempeño laboral, con la influencia de un nivel de significancia de 0.014 (bilateral), evidenciando que la hipótesis específica 1 ha sido aceptada. Mediante el uso de la estadística, se ha corroborado que existe una correlación y/o asociación positiva media y significativa entre la dimensión y variable de estudio, es decir, a medida que aumentan las competencias cardinales mejorará también el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la MDC.

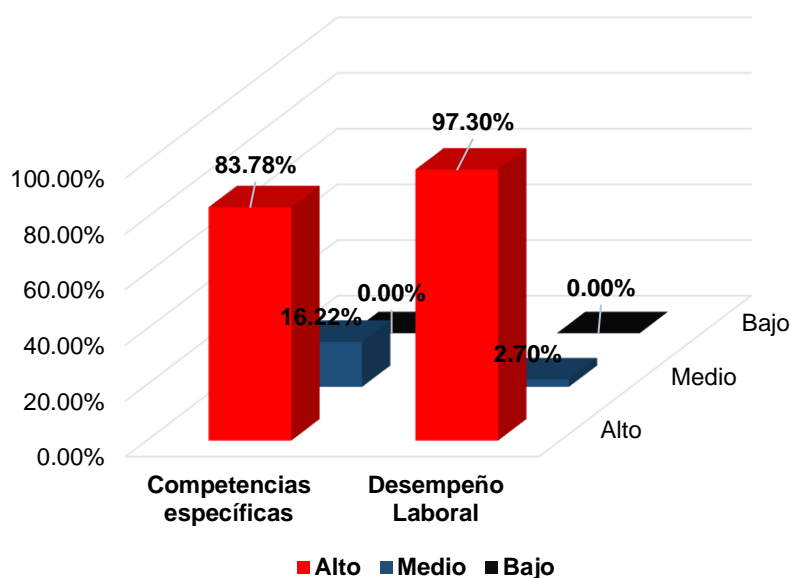
Asimismo, en la Figura 6 se visualiza la correlación de dimensión: “Competencias Cardinales” y la variable 2: “Desempeño Laboral”, se determinó que los datos recolectados de los 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales no son del todo lineales; teniendo una tendencia de la línea hacia arriba, evidenciando que existe una correlación positiva o directa, por lo que, al aumenta las competencias cardinales, también aumenta el desempeño laboral de los trabajadores.

**Para el objetivo específico 2:** Explicar las implicancias de las competencias específicas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales.

**Tabla 13: implicancia de las competencias específicas en el desempeño laboral**

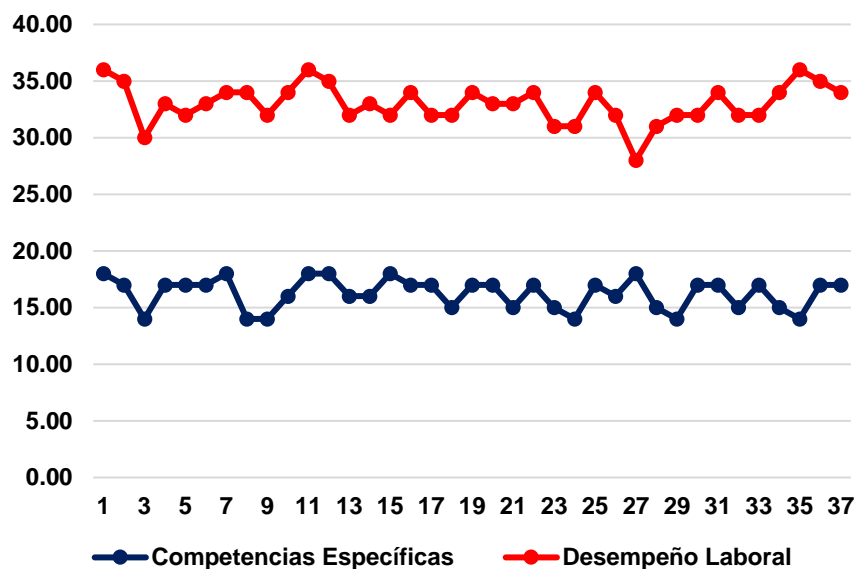
Nivel	Competencias específicas			Desempeño laboral		
	Puntuación	N° Enc.	%	Puntuación	N° Enc.	%
<b>Alto</b>	14 – 18	31	83.78%	28 – 36	36	97.30%
<b>Medio</b>	10 – 13	6	16.22%	20 – 27	1	2.70%
<b>Bajo</b>	6 – 9	0	0.00%	12 – 19	0	0.00%
<b>Total</b>		37	100%		37	100%

Fuente: Encuesta



**Figura 7: Implicancia de las competencias específicas en el desempeño laboral**

Fuente: Encuesta



**Figura 8: Incremento de las Competencias Específicas y Desempeño Laboral**

Fuente: Encuesta

De los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado; en la tabla 13 y figura 3, se determinó que la dimensión competencias específicas en el nivel alto presenta un 83.78%, demostrando que los trabajadores administrativos de la MDC conocen los procedimientos específicos que rigen a la Municipalidad de acuerdo a la Ley N° 27972 “Ley Orgánica de Municipalidades”, en tanto, el nivel medio alcanzó un 16.22%, y finalmente en el nivel bajo consiguió un 0.00%; por consiguiente, la variable desempeño laboral en el nivel alto obtuvo un 97.30%, indicando que los trabajadores tienen un desenvolvimiento bastante favorable y ante las dificultades buscan resolver los conflictos pensando en el bienestar de la institución; mientras que, el nivel medio alcanzó un 2.70% y el nivel bajo consiguió un 0.00%.

Asimismo, la Figura 8 evidencia el incremento de dimensión: “Competencias Específicas” y la variable 2: “Desempeño Laboral”, donde se determinó que a medida que incrementan las competencias específicas de los trabajadores, también se incrementará en gran manera el desempeño laboral, demostrando que existe un incremento directo y positivo entre ambas.



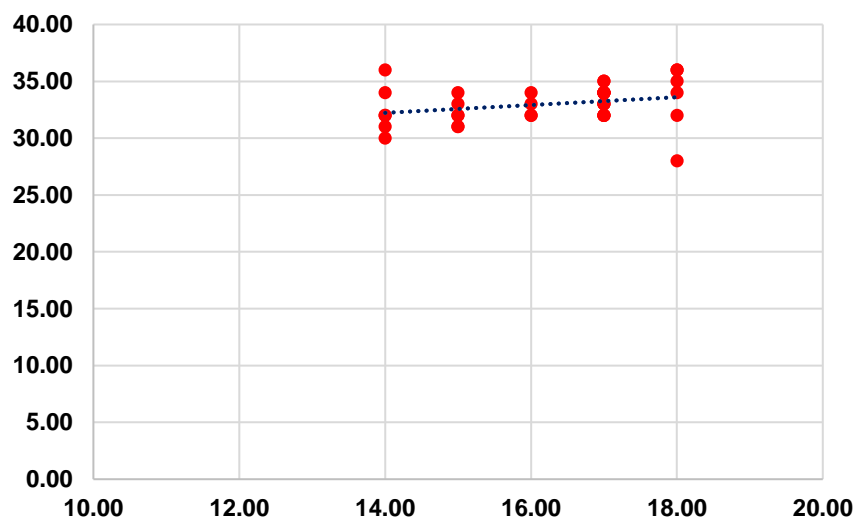
**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2:** Las implicancias de las competencias específicas son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

**Tabla 14: Correlación de la variable competencias específicas y desempeño laboral**

<b>Correlaciones</b>				
		<b>Competencias específicas</b>	<b>Desempeño laboral</b>	
<b>Rho Spearman</b>	<b>Competencias específicas</b>	Coeficiente de correlación	1.000	,363*
		Sig. (Bilateral)	.	,027
		N	37	37
	<b>Desempeño laboral</b>	Coeficiente de correlación	,363*	1.000
		Sig. (Bilateral)	,027	.
		N	37	37

Fuente: Encuesta

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)



**Figura 9: Correlación de las Competencias Específicas y Desempeño Laboral**

Fuente: Encuesta

El cálculo del coeficiente Rho de Spearman alcanzó un resultado de 0.363 entre la dimensión competencias específicas y la variable desempeño laboral, con la influencia de un nivel de significancia de 0.027 (bilateral), demostrando que existe una correlación y/o asociación positiva media, es decir, los trabajadores de la Municipalidad Distrital necesitan potenciar sus competencias específicas a través de capacitaciones y especialización a fin de mejorar su desempeño laboral; además, cabe precisar que para tener una correlación más fuerte se requiere de otras dimensiones y variables, como la complementación de las competencias cardinales a fin de cumplir con eficiencia las metas y objetivos planteados dentro de la MDC.

Asimismo, en la Figura 9 se visualiza la correlación existente entre la dimensión: “Competencias Específicas” y la variable 2: “Desempeño Laboral”, determinando que los datos recolectados de los 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales no son del todo lineales; teniendo una tendencia de la línea hacia arriba, evidenciando que existe una correlación positiva o directa, por lo que, al aumenta las competencias específicas, también aumenta el desempeño laboral de los trabajadores.

## **4.2. Discusión**

**Respecto al objetivo general:** Determinar las implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

Alles (2015) entiende a la gestión por competencias como un proceso sistematizado que permite potenciar y desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas para cumplir un trabajo efectivo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales. En tanto, Bautista, Cienfuegos y Aguilar (2020) describe al desempeño laboral como un conjunto de actitudes y comportamientos que poseen los trabajadores para realizar sus funciones con eficiencia.

De los resultados obtenidos, se determinó que la variable gestión por competencias alcanzó un 94.59% en el nivel alto, evidenciando que las competencias cardinales y competencias específicas se encuentran altamente desarrolladas y potenciadas, esto tuvo una implicancia en la variable desempeño laboral en el orden del 97.30%; estos hallazgos demuestran que, a través de una correcta gestión de habilidades, destrezas y conocimientos se logrará cumplir con efectividad todos los procesos y funciones realizadas dentro de la Municipalidad Distrital de Corrales.

En cuanto a la hipótesis del objetivo general: Las implicancias de la gestión por competencias son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

Se obtuvo un Rho de Spearman de 0.585 expresándose en una correlación y/o asociación positiva considerable y significativa, es decir, al gestionar mejor las competencias de los trabajadores se alcanzará un mayor rendimiento laboral.

Los resultados de la investigación, guardan relación con lo encontrado por Ponce (2014), quien precisó que el 92% de los encuestados cumplen eficientemente con las actividades asignadas en sus puestos de trabajado, teniendo como resultado un desempeño laboral satisfactorio, permitiéndoles cumplir con los objetivos institucionales. Asimismo, su investigación determinó la asociatividad entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral, obteniendo un Rho de Spearman de 0.600 reflejando una correlación alta positiva y significativa entre ellas.

Por su parte, Hanco (2018) determinó en sus resultados que el 69.6% de los trabajadores presentan un nivel deficiente respecto a las variables gestión por competencias y desempeño laboral, además, obtuvo un Rho de Spearman de 0.702 ubicándose en el nivel positivo alto, entendiéndose que ante una deficiencia en la gestión por competencias, está directamente asociada con el bajo desempeño laboral. Asimismo, cabe precisar que los resultados obtenidos por el investigador, son contrarios a lo investigado en la Municipalidad Distrital de Corrales.

Ante los hallazgos de la investigación realizada y de los referidos autores descritos líneas arriba, se puede asumir que las autoridades municipales para garantizar un trabajo efectivo enfocado en el servicio al ciudadano corraleño, deben permanentemente potencializar las habilidades, destrezas y conocimientos de sus colaboradores.

**Respecto al objetivo específico 1:** Describir las implicancias de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

Alles (2015) define a las competencias cardinales como la capacidad integral que tienen los trabajadores para desarrollar optimamente sus funciones sin importar el nivel organizacional. Mientras tanto, Gonzales, Olivares, Gonzáles y Ramos (2014) aluden que el desempeño laboral es la sinergia que poseen los trabajadores entre los recursos, la voluntad y la capacidad, lo cuales contribuyen al logro de los objetivos individuales y organizacionales.

De los resultados obtenidos, se determinó que la dimensión competencias cardinales, alcanzó un 91.89% en el nivel alto, demostrando que el compromiso institucional, la comunicación asertiva y gestión administrativa se realiza de forma óptima dentro de la Municipalidad Distrital de Corrales, estos resultados tuvieron una implicancia en la variable desempeño laboral en el orden del 97.30%; reflejando que, a través de un correcto planteamiento de los documentos de gestión y un alto compromiso con la institución por parte de los trabajadores, se resolverán los problemas laborales internos y se realizará una correcta administración del tiempo.

En cuanto a la hipótesis del objetivo general: Las implicancias de las competencias cardinales son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

El coeficiente del Rho de Spearman alcanzó 0.400, determinándose una correlación y/o asociación positiva media y significativa entre la dimensión competencias

cardinales y desempeño laboral, es decir, al involucrarse laboralmente con la institución, recibir oportunamente la información y realizar una correcta planificación de las actividades, se conseguirá desarrollar al 100% los planes diseñados por la institución.

Los resultados de la investigación, coincidieron con lo encontrado por Mija y Surita (2020), quienes determinaron que el 44% de los encuestados presentan un nivel alto en las competencias transversales, específicamente en la gestión de recursos dentro de la institución. Asimismo, su investigación determinó que existe una correlación y/o asociación del Rho de Pearson de 0.515 entre las variables competencias transversales y desempeño laboral, existiendo una correlación positiva considerable entre las variables de estudio.

Por su parte, Falcón (2020) determinó que sólo el 34.74% de los trabajadores poseen una alta gestión por competencias, evidenciando que el 65.36% de los trabajadores se encuentran en el nivel medio y bajo, lo que genera una preocupación en la empresa constructora estudiada, debido a que los resultados obtenidos son poco satisfactorios. Cabe precisar que los hallazgos obtenidos por el investigador, son inversos a lo encontrado en la MDC.

Al analizar los resultados encontrados en la investigación y al compararlos con otros autores, considero que se debe incentivar a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Corrales a participar en las capacitaciones y actualización que se realizan interna y externamente en la institución, a fin de actuar conforme a la Ley N°27972 “Ley Orgánica de Municipalidades”.

**Respecto al objetivo específico 2:** Explicar las implicancias de las competencias específicas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales.

Alles (2015) precisa que las competencias específicas son características que están orientadas a cumplir las metas y objetivos específicos dentro de una organización, las cuales distinguen a las personas. En tanto, Chiavenato (2007) describe al desempeño laboral como un proceso sistemático que busca poner en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores.

Los resultados obtenidos en la investigación, evidencian que la dimensión competencias específicas, alcanzó un 83.78% en el nivel alto, reflejando que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Corrales tienen un buen manejo de las TIC, conocen la normatividad municipal y están orientados en la gestión social, estos resultados tuvieron una implicancia en la variable desempeño laboral del 97.30%; en ese sentido, se enfatiza que al utilizar constantemente las tecnologías se cumplirán con los tiempos y plazos establecidos para las ejecución de las tareas y funciones designadas en la MDC.

En cuanto a la hipótesis del objetivo general: Las implicancias de las competencias específicas son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, Tumbes, 2022.

El cálculo del coeficiente Rho de Spearman alcanzó 0.363, determinándose una correlación y/o asociación positiva media y significativa entre la dimensión competencias específicas y desempeño laboral, bajo esa premisa se sostiene que, al realizar las funciones de acuerdo a los planes y políticas locales se lograrán cumplir con las metas establecidas a nivel local, regional y nacional.

Los resultados de la investigación, coincidieron con lo encontrado por Saavedra (2019), quien determinó que el 44% de las competencias profesionales y el 65% del desempeño laboral desarrollado por los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Tumbes presentan una escasa capacidad para realizar sus funciones de forma efectiva. Asimismo, su investigación estableció que existe una correlación y/o asociación alta, con un Rho de Spearman de 0.065 entre las variables competencias profesionales y desempeño laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación y al compararlos con otro autor, se plantea que los directivos deben identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Corrales a fin de desarrollar de forma progresiva y constante sus competencias específicas requeridas de acuerdo a cada puesto de trabajo.

## V. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la variable gestión por competencias alcanzó un 94.59% teniendo una implicancia en la variable desempeño laboral con un 97.30%, resultados que se corroboran con el  $p(Rho)$  de 0.585 evidenciando que existe una asociatividad positiva alta y significativa entre ambas variables, obteniendo un P-Valúe de 0.01, por tal razón se aceptó la hipótesis planteada. Además, se argumenta que al cumplir los objetivos institucionales se garantiza la supervivencia de la institución, por lo cual, es imprescindible potenciar las habilidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Corrales para la ejecución efectiva de sus funciones.
2. Las competencias cardinales obtuvieron un 91.89% en el nivel alto, logrando tener una implicancia de 97.30% en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, alcanzando un coeficiente del Rho de Spearman de 0.400, demostrando una correlación y/o asociación positiva media y significativa entre las variables de estudio. Al analizar los resultados de la investigación, se enfatiza la importancia de promover la mejora de las competencias cardinales en los trabajadores a fin de brindar un mejor servicio a los ciudadanos que acuden frecuentemente a la comuna.
3. Se estableció que la dimensión competencias específicas consiguió un resultado de 83.78%, teniendo una implicancia en la variable desempeño laboral en el orden del 97.30%, los cuales se asintieron con el  $p(Rho)$  de 0.363 indicando que existe una correlación y/o asociación positiva media y significativa entre la dimensión competencias específicas y la variable desempeño laboral. Asimismo, se distingue que al tener un correcto manejo de



las TIC, conocer la normatividad municipal y una buena gestión social, se logrará mejorar el rendimiento individual y organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, cumpliendo con los tiempos y plazos establecidos para la ejecución de sus tareas.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Las autoridades municipales deben involucrar en sus planes estratégicos programas de capacitación y mejoramiento continuo dirigido a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, propuestos con su respectivo financiamiento, los cuales estarían enfocados en actualizar, perfeccionar, desarrollar y crear nuevas competencias laborales, a fin de mejorar su desempeño laboral dentro de la institución.
2. Se debe contratar un especialista en recursos humanos y gestión por competencias, con la finalidad de realizar un diagnóstico evaluativo sobre las competencias cardinales que poseen actualmente los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales, a fin de identificar sus fortalezas y mejorar sus deficiencias, lo cual ayudará a enriquecer sus habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones.
3. La unidad de recursos humanos debe diseñar un programa de reclutamiento, selección y reordenamiento del personal de la Municipalidad Distrital de Corrales, a fin de identificar las competencias específicas que posee cada trabajador o cada postulante que desea ingresar a la institución, dichas competencias deben estar alineadas con el perfil del puesto de trabajo y los documentos de gestión vigentes que tiene la institución, de esa forma, se logrará tener un mejor rendimiento personal y organizacional.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar Zuluaga, I. (Enero de 2004). El recurso humano frente a la globalización. *Revista electrónica científica Civilizar*, 13. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/190/Ciencias SocialesyHumanas243.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alarcón Cuases, D. G. (2015). *La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia de Carchi*. Tulcán - Ecuador.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo de talento humano*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias* (3ra edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica S.A.
- Baena Paz, G. M. (2017). *Metodología de la investigación: Serie integral por competencias* (3ra edición ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 109-121.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación: introducción a la metodología de la investigación*. México: Editorial Shalom.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson educación.
- Bittel, L. (2000). Administración de personal. *Traducido por José Real Gutiérrez*.
- Campos Izquierdo, A. (2010). La evaluación de las competencias en las asignaturas de dirección y organización de actividad física y deporte del grado en ciencias

del deporte. *Revista digital Eddeportes*, 5. Obtenido de <https://efdeportes.com/efd143/la-evaluacion-de-las-competencias-en-las- asignaturas.htm>

Chiavenato, i. (2007). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Mc graw-Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: Mc Graw-Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Cuesta, A. (2010). *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE.

Deloitte. (2018). Gestión de RRHH en América Latina. *Veritas Et Scientia*, 1- 8.

Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México D.F.: Pearson Educación.

EAE Busines School, E. (15 de Marzo de 2022). *Retos en Supply Chain*. Obtenido de Retos en Supply Chain RSC: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-6-beneficios-de-la-gestion-por-competencias/>

El Peruano, D. (19 de Diciembre de 2018). Capacitación y desafíos de la gestión pública. *Obtenido de El Peruano*.

Espinoza Portilla, E., Gil Quevedo, W., & Agurto Távora, E. (2020). Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú. *Revista Cuaban de Salud Pública*, 4.

Falcón Tineo, D. M. (2020). *Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una Empresa Constructora -2019*. Lima - Perú.

Gallardo Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la investigación: Manual autoformativo interactivo*. Huancayo, Perú: Universidad Continental.

García Fiestas, S. K., & Pardo Zapata, F. B. (2019). *Gestión por competencias y calidad del servicio en Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Región Tumbes, 2018*. Tumbes - Perú.

Gorgas García, J., Cardiel López, N., & Zamorano Calvo, J. (2011). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

- Hanco León, P. F. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud Cusco*. Cusco - Perú.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Un enfoque basado en competencias*. México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Santa Fe, México: Mc Graw-Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, I. (2017). *Censos Nacionales*. Perú.
- Ley N°27972, L. (27 de Mayo de 2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0015/3-ley-organica-de-municipalidades-1.pdf>
- McClelland, D. C. (1999). *Human Motivation*. Estados Unidos: Harvard University.
- Mendenhall, W., Beaver, R. J., & Beaver, B. M. (2010). *Introducción a la probabilidad y estadística*. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- N° 27972, L. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima - Perú: El Peruano.
- Pedraza, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid - España: Ramón Areces.
- Ponce Ponce, B. J. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el ministerio de justicia, derechos humanos y cultos planta central - Quito*. Quito.
- Programa de capacitación laboral, C. (2004). *La formación por competencias laborales* (2da edición ed.). Lima, Perú: CAPLAB.
- Púm Miranda, K. M. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. QuetzalTenango.
- Ramírez Vielma, R. G. (2013). *Diseño de trabajo y desempeño laboral individual*. Madrid - España.
- Real academia española, R. (2001). Definición de gestión. España.
- Real Academia Española, R. (2006). Definición de Competencias. España: Diccionario esencial de la lengua española. Obtenido de <https://www.rae.es/desen/competencia>

- Rubio Domínguez, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. Madrid, España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Salazar Pinto, C., & Castillo Galarza, S. d. (2018). *Fundamentos básicos de la estadística* (Primera edición ed.). Quito: Sin editorial.
- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Primera edición ed.). Santiago de Surco, Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos: su proceso organizacional*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1991). *Evaluación de competencias en el trabajo*. Boston: McBer and Company.
- Tamayo Tamayo, M. (1999). *Aprender a investigar módulo 5: El proyecto de investigación*. Bogotá D.C.: ARFO Editores Ltda.
- Vicente Herrera, A. N., & Chávez Garcés, E. M. (2019). Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. *Veritas Et Scientia*, 8(2), 2.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. Santa Fe, Méxicio D.F.: Mc Graw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V.

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título: Implicancia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022.**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Tipo y diseño de investigación
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuáles son las implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿Cuáles son las implicancias de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022?</p> <p>2. ¿Cuáles son las implicancias de las competencias específicas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar las implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos.</b></p> <p>1. Describir las implicancias de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022.</p> <p>2. Explicar las implicancias de las competencias específicas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Las implicancias de la gestión por competencias son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>1. Las implicancias de la gestión por competencias cardinales son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales.</p> <p>2. Las implicancias de la gestión por competencias específicas son positivas y significativas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales.</p>	<p><b>Gestión de competencias</b></p> <p><b>(Variable 1)</b></p> <p><b>Desempeño laboral</b></p> <p><b>(Variable 2)</b></p>	<p>La metodología de investigación es aplicada y tiene un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional.</p> <p>La presente investigación tiene un diseño no experimental con corte transversal.</p> <p>Población: 37 Trabajadores</p> <p>Muestra: 37 Trabajadores</p>

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

**Título: Implicancia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento y escala de Medición
<b>GESTIÓN DE COMPETENCIAS</b> (VARIABLE 1)	<p>Es un proceso mediante el cual se busca formar al recurso humano a través de un modelo, buscando desarrollar las tareas y funciones de manera eficiente a fin de cumplir con los objetivos institucionales.</p>	<p>La medición de la variable gestión por competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales se obtuvo a través de sus indicadores: compromiso institucional, comunicación asertiva, gestión administrativa, manejo de las TIC, normatividad municipal y gestión social; la cual se midió a través de un cuestionario basado en la escala de Likert utilizando la técnica de la encuesta, aplicada a un total de 37 trabajadores administrativos nombrados de la MDC.</p>	<p>-Competencias Cardinales</p>	<p>-Compromiso Institucional -Comunicación asertiva -Gestión administrativa.</p>	<p>*Cuestionario (12 preguntas) *Escala de Likert</p>
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> (VARIABLE 2)	<p>Es el conjunto de acciones y actividades que realizan los trabajadores para alcanzar un determinado objetivo de forma eficiente y eficaz, el cual está afectado por las expectativas y comportamiento de los trabajadores.</p>	<p>La medición de la variable desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Corrales se obtuvo a través de sus indicadores: especialización, cumplimiento de objetivos, administración del tiempo, pensamiento crítico, formación, creación de conocimiento, solución de problemas. Adaptabilidad y optimismo; la cual se midió a través de un cuestionario medido con la escala de Likert, utilizando la técnica de la encuesta, aplicada a un total de 37 trabajadores administrativos nombrados de la MDC.</p>	<p>-Competencias Específicas</p> <p>-Desempeño de Tarea</p> <p>-Desempeño Conceptual</p> <p>-Desempeño Proactivo</p>	<p>-Manejo de las TIC -Normativa municipal -Gestión social</p> <p>-Especialización -Cumplimiento de Objetivos -Administración del tiempo</p> <p>-Pensamiento crítico -Formación -Creación de conocimiento</p> <p>-Solución de problemas -Adaptabilidad -Optimismo</p>	<p>-De acuerdo (DA) -Indeciso (I) -En desacuerdo (ED)</p> <p>*Cuestionario (12 preguntas) *Escala de Likert</p> <p>-De acuerdo (DA) -Indeciso (I) -En desacuerdo (ED)</p>



### Anexo 3: Carta solicitud de autorización para ejecución de tesis

**“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”**

Tumbes, 07 de julio del 2022



**Carta N° 024 – 2022 / SSSI**

**Señor: DONALD HUGO PÉREZ DIOS**

Alcalde de la Municipalidad Distrital de Corrales

**Asunto:** Autorización para Ejecución del proyecto de tesis para optar título profesional

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que la suscrita es estudiante de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tumbes, presenta el proyecto de tesis: **“Implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022”**, para alcanzar el objetivo académico se requiere de información pertinente de su institución. Por tal motivo solicito a usted la debida autorización para la aplicación de técnicas de recolección de datos, como encuestas y otros conexos y de esta manera culminar con éxito el trabajo de investigación.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo”.

Atentamente,

**Sheyla Sarai Sánchez Infante**  
Tesisista  
DNI: 72684963

## Anexo 4: Autorización de la ejecución de tesis



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CORRALES  
CREADA EL 12 DE ENERO DE 1 871  
RUC N° 20178689348  
Jr. San Pedro N° 480 – Corrales  
Telefax: 541171 – e-mail: municorrales@hotmail.com

**"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"**

Corrales, 13 de julio del 2022

**Carta N° 029-2022/MDC-URR.HH**

**Sheyla Sarai Sánchez Infante.**  
**Tesista**

**Asunto** : Autorización para la Aplicación de Técnicas de Recolección de Datos

De mi consideración:

Después de revisar su documento del estudio propuesto para el proyecto de tesis: **"Implicancias de la Gestión por Competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales"**, otorgo permiso para que realice la aplicación de técnicas de recolección de datos, como encuestas y otros conexos en la Municipalidad Distrital de Corrales – Jr. San Pedro 480- Corrales.

Todos los datos recopilados se mantendrán confidenciales y se almacenarán en un lugar seguro según el protocolo aceptado.

Sin otra particular, aprovechamos la ocasión para expresar nuestra mayor consideración y estima.

Atentamente,

  
Municipalidad Distrital de Corrales  
  
CPC. YURY A. CARRILLO MORAN  
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos

Cc  
Archivo

## **Anexo 5: Consentimiento informático**

### **“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”**

En la **Municipalidad Distrital de Corrales**, Provincia de Tumbes, a las .....  
de .....2022.

Yo .....identificado con DNI N° .....  
Mediante el presente expreso mi voluntad para participar como informante de la  
estudiante de la Escuela profesional de Administración perteneciente a la  
Universidad Nacional de Tumbes para la ejecución de la tesis; denominada:

#### **“Implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022”**

Asimismo, declaro que tengo conocimiento del propósito del estudio y lo que se  
desea investigar, siendo esta de tipo confidencial y de suma importancia para la  
estudiante.

---

**Nombre y firma**

## Anexo 6: Ficha bibliográfica de la variable gestión por competencias

**ALLES MARTHA ALICIA**

**Dirección estratégica de Recursos Humanos**

3ª. Ed. Buenos Aires, Argentina, Edit. Granica S.A., 2015

p. 78

Precisa que el término competencias está relacionado con “ser competente”, donde implica tener diversos conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñarse de forma eficiente en una organización, llegando a obtener los resultados esperados o superando los mismos.

**DESSLER GARY, VARELA RICARDO.**

**Administración de recursos humanos**

5ª. Ed. México, Edit. Pearson Educación, 2011

p. 89.

Las competencias son aquellas características demostrables en un individuo que permiten a éste tener un desempeño óptimo, los cuales son demostrables y medibles de acuerdo a cada puesto de trabajo.

**ALLES MARTHA ALICIA**

**Desempeño por competencias**

1ª. Ed. Buenos Aires, Argentina, Edit. Granica S.A., 2005

p.16

Las competencias son un conjunto de comportamientos que nos permiten alcanzar los resultados, a través del planteamiento de estrategias.

**CHIAVENATO IDALBERTO**

**Gestión de recursos humanos.**

3ª. Ed. México, Edit. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A de C.V., 2009, p. 205

Precisa que cada puesto de trabajo exige ciertas competencias específicas, a fin que se desarrolle correctamente, de acuerdo al nivel jerárquico y el área de actuación.

**VALLEJO CHÁVEZ LUZ M.**

**Gestión del talento humano.**

1ª. Ed. Riobamba, Ecuador, Edit. La Caracola Editores, 2015  
p. 29

La gestión por competencias es la capacidad que permite el desarrollo y administración del potencial de las personas, tanto en sus conocimientos, habilidades, juicios y actitudes, lo que implica saber, saber hacer, saber analizar y hacer que ocurran las cosas.

## **Anexo 7: Ficha bibliográfica de la variable desempeño laboral**

**WERTHER WILLIAM B., DAVIS KEITH D.,**

**Administración de recursos humanos.**

6ª. Ed. México, Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., 2008, p. 104

Definen al desempeño laboral como “la efectividad y eficiencia de la actividad o servicio que se presta en donde personal interno o externo cumplirá con el resultado planteado de acuerdo a cada actividad”.

**ARMAS ORTEGA YADIRA, LLANOS ENCALADA MÓNICA, TRAVERSO HOLGUÍN PAOLA.**

**Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales**

1ª. Ed. Samborondón - Ecuador, Edit. Universidad ECOTEC, 2017  
94 pp.

La evaluación del desempeño “es un instrumento del que se sirve la organización para mejorar los resultados de los talentos humanos en la misma”.

**OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO**

**El recurso humano y la productividad**

1ª. Ed. España, Edit. Organización Internacional del trabajo, 2016  
p. 01

Asevera que el desempeño laboral está estrechamente relacionado con la productividad, porque implica una serie de recursos utilizados para brindar un producto o servicio de calidad.

**GONZALES MARTÍN, OLIVARES SOCORRO, GONZÁÑES  
NANCY, RAMOS JUAN MANUEL**

**Planeación e integración de los recursos humanos**

1ª. Ed. México, Edit. Patria de S.A. de C.V., 2014

p.

El desempeño labora es la puesta en práctica de los conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permitan obtener resultados satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a cada área ocupacional.

## **Anexo 8: Cuestionario 01: Gestión por competencias**

### **I. Presentación:**

Estimado colaborador, es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente. Asimismo, manifestarle que el presente cuestionario tiene como finalidad obtener información relevante que ayude a la investigación titulada “**Implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022**”. Por lo tanto, el cuestionario tiene naturaleza confidencial y reservada, la cual será utilizada únicamente para fines académicos. Cordialmente se solicita su opinión verás respecto a las preguntas formuladas de acuerdo a su perspectiva y experiencia en su institución.

### **II. Instrucciones:**

A continuación, se detallarán preguntas cerradas de acuerdo a los indicadores de la variable gestión por competencias. Se precisa que debe contestar todas las preguntas, sin excepción alguna; las cuales constan de tres alternativas planteadas, por lo cual se solicita leer cuidadosamente cada pregunta y marcar con un aspa (X) la alternativa que refleje su punto de vista y crea conveniente.

La escala de valoración es la siguiente:

De acuerdo (DA) : 3 puntos

Indeciso (I) : 2 puntos

En desacuerdo (ED):1 punto

### **III. Datos del encuestado:**

A continuación, complete los siguientes datos:

**Cargo** : \_\_\_\_\_

**Edad** : \_\_\_\_\_

**Sexo** : \_\_\_\_\_

**Tiempo de servicio:** \_\_\_\_\_



## Variable 1: Gestión por competencias

N°	PREGUNTA	DA	I	ED
<b>Competencias cardinales</b>				
<b>Compromiso Institucional</b>				
1	Realiza su trabajo con eficiencia cuando se le asigna una función específica.			
2	Se involucra laboralmente en la institución a fin de desarrollar sus funciones en su área de trabajo.			
<b>Comunicación asertiva</b>				
3	Recibe oportunamente la información solicitada a las diferentes áreas de la institución.			
4	Programan reuniones mensuales de trabajo para realizar las coordinaciones dentro de la institución.			
<b>Gestión administrativa</b>				
5	Dentro de la institución los documentos de gestión (MOF, ROF, CAP, TUPA) actualizados.			
6	Efectúan reuniones de trabajo que permitan planificar las acciones a realizar en el nivel estratégico, táctico y operativo.			
<b>Competencias específicas</b>				
<b>Manejo de las TIC</b>				
7	Se realizan capacitaciones para actualizarse en el manejo del equipo informático que tiene la institución.			
8	Utiliza constantemente las TIC para realizar sus funciones dentro del puesto de trabajo.			
<b>Normatividad municipal</b>				
9	Sus funciones son realizadas de acuerdo a lo señalado en la Ley N°27972 – “Ley orgánica de municipalidades”.			
10	Las actividades realizadas en su puesto de trabajo están alineadas a las políticas y planes locales.			
<b>Gestión social</b>				
11	Brinda orientación a los ciudadanos que llegan a realizar consultas dentro de la institución.			
12	Tiene un trato amable y gustoso con las personas que llegan a realizar trámites dentro de la institución.			

**Muchas gracias!**

## Anexo 9: Cuestionario 02: Desempeño laboral

### I. Presentación:

Estimado colaborador, es grato dirigirme a ustedes para saludarle cordialmente; el presente cuestionario tiene como finalidad obtener información relevante que ayude a la investigación titulada **“Implicancias de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Corrales, 2022”**. Por lo tanto, el cuestionario tiene naturaleza confidencial y reservada, la cual será utilizada únicamente para fines académicos. Cordialmente se solicita su opinión verás respecto a las preguntas formuladas de acuerdo a su perspectiva y experiencia en su institución.

### II. Instrucciones:

A continuación, se detallarán una serie de preguntas cerradas de acuerdo a los indicadores de la variable desempeño laboral. Asimismo, se precisa que debe contestar todas las preguntas, sin excepción alguna; las cuales constan de tres alternativas planteadas; debe leer cuidadosamente cada pregunta y marcar con un aspa (X) la alternativa que refleje su punto de vista y crea conveniente.

La escala de valoración es la siguiente:

De acuerdo (DA) : 3 puntos

Indeciso (I) : 2 puntos

En desacuerdo (ED):1 punto

### III. Datos del encuestado:

A continuación, complete los siguientes datos:

**Cargo** : \_\_\_\_\_

**Edad** : \_\_\_\_\_

**Sexo** : \_\_\_\_\_

**Tiempo de servicio:** \_\_\_\_\_

## Variable 2: Desempeño laboral

N°	PREGUNTA	DA	I	ED
<b>Desempeño de tarea</b>				
<b>Especialización</b>				
1	Conoce las funciones principales que debe realizar en su puesto de trabajo dentro de la institución			
2	Ha sido capacitado y actualizado sobre las tareas y actividades que realiza dentro de la institución.			
<b>Cumplimiento de objetivos</b>				
3	Se cumple al 100% con los objetivos y metas establecidas en su área de trabajo.			
<b>Administración del tiempo</b>				
4	Realiza sus actividades dentro de la Municipalidad Distrital de Corrales conforme a los plazos establecidos.			
<b>Desempeño conceptual</b>				
<b>Pensamiento crítico</b>				
5	Ante la asignación de una nueva tarea, adquiere los conocimientos necesarios para poder desarrollarla adecuadamente.			
6	Lee, piensa y actúa de forma juiciosa al momento de realizar sus funciones.			
<b>Formación</b>				
7	Es capaz de tomar decisiones sin necesidad de consultarle a su jefe inmediato.			
<b>Creación de conocimiento</b>				
8	Los conocimientos adquiridos dentro de su área de trabajo son compartidos con el resto de trabajadores.			
<b>Desempeño proactivo</b>				
<b>Solución de problemas</b>				
9	Busca resolver los problemas y conflictos internos pensando en el beneficio de los clientes internos y externos de la institución.			
10	Ante la confrontación de dos o más trabajadores de la institución, presenta el reclamo o queja ante los funcionarios competentes.			

<b>Adaptabilidad</b>				
11	Le es fácil acostumbrarse a un nuevo puesto de trabajo			
<b>Optimismo</b>				
12	Cuando se presentan inconvenientes dentro de la institución busca solucionarlo positivamente.			

**Muchas gracias!**

## Anexo 10: Análisis de fiabilidad de la variable 1: Gestión por competencias

### Alfa de Cronbach

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	Suma Items
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	35
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
8	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	31
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36

VARP	0.124444	0.0622	0	0.06	0	0	0.06	0	0.06	0	0	0.12	1.5822222
------	----------	--------	---	------	---	---	------	---	------	---	---	------	-----------

$$\sum S_i^2 = 0.488889$$

$$K = 12$$

$$K - 1 = 11$$

$$S_T^2 = 1.582222$$

$\alpha = 0.75383$
--------------------



## Anexo 12: Interpretación del Rho de Spearman

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

**Fuente:** Carrasco (2012)

La presentada en la tabla corresponde a una de las interpretaciones más utilizadas, la cual está expresada en valores o parámetros numéricos.

Desde otro punto de vista, Chávez (2015) asevera que para interpretar del Rho de Spearman debemos entender lo siguiente:

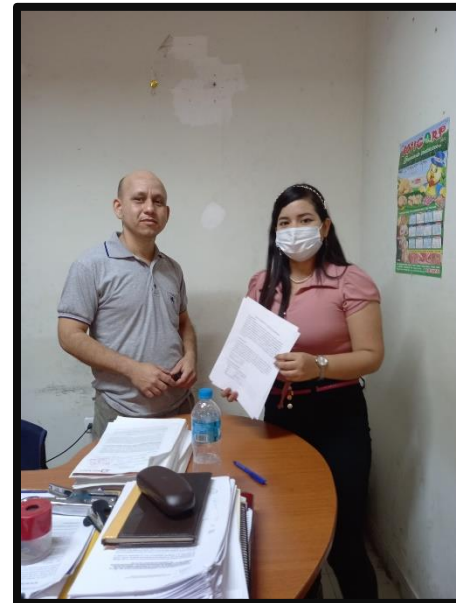
- Positiva significa que si una de las variables incrementa la otra también en la misma proporción y si es negativa una variable incrementa y la otra disminuye.
- La interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a  $-1$  indican una correlación fuerte y negativa, en tanto, los valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. Los signos positivos o negativos solo indican la dirección de la relación; un signo negativo indica que una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa, y uno positivo que una variable aumenta conforme la otra también lo haga disminuye, si la otra también lo hace.
- Los valores cercanos a  $+1.0$  indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, es decir, que ' en medida que aumenta un rango el otro también lo hará.
- La estimación del coeficiente de determinación ( $r^2$ ) nos muestra el porcentaje de la variabilidad de los datos que se explica por la asociación entre las dos variables.
- En las ciencias sociales, el investigador debe estar atento a correlaciones que se encuentran en los valores aproximados a  $+0,95$  o superiores, pues en el campo biológico y en especial con datos humanos, correlaciones tan altas, son excesivamente buenas para ser ciertas. Si se obtienen valores mayores o menores que 1, los cálculos deben ser revisados pues se incurrió en un error de proceso.
- Una vez obtenido el coeficiente de correlación, pueden utilizarse pruebas estadísticas y la construcción de intervalos de confianza para probar su significación.



- La significancia estadística de un coeficiente debe tenerse en cuenta conjuntamente con la relevancia clínica del fenómeno que se estudia, ya que coeficientes de 0.5 a 0.7 tienden a ser significativos en muestras pequeñas.
- La estimación del coeficiente de determinación ( $r^2$ ) nos muestra el porcentaje de la variabilidad de los datos que se explica por la asociación entre las dos variables.

El sistema más común para establecer el límite matemático entre una hipótesis y la otra es la del nivel de significación. El P-Valúe se utiliza para contrastar la hipótesis, afirmar si es verdadera o no, diversos autores aseveran que si el grado de significancia es mayor a 0.05 se acepta la hipótesis nula y si es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

### Anexo 13: Evidencias de la aplicación de las encuestas



### Anexo 14: Cronograma de aplicación del cuestionario

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO							
DÍA	N° TRABAJADORES A ENCUESTAR	HORA					
		9:00 a. m.	10:00 a. m.	11:00 a. m.	12:00 p. m.	1:00 p. m.	2:00 p. m.
23 Nov 2022	1- 6						
	7 – 12						
	13 – 18						
	19 – 24						
	25 – 30						
	31 – 37						