

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de
trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de
Tumbes, 2025**

TESIS

Para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública

Autor. Br. Manuel Rolando, Gonzaga Cobeñas

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Murga Fernández, Gilmer Rubén (presidente)

Código ORCID: 0000-0003-3937-2613

Dr. Álamo Barreto, José Viterbo (secretario)

Código ORCID: 0000-0003-4459-1765

Dr. Ecca López, Orlando Sigifredo (vocal)

Código ORCID: 0000-0003-2672-7171

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de
trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de
Tumbes, 2025**

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

Br. Gonzaga Cobeñas, Manuel Rolando (autor) _____

Código ORCID: 0009-0009-2059-4268

Dr. Ecca López, Orlando Sigifredo (asesor) _____

Código ORCID: 0000-0003-2672-7171

Tumbes, 2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los veinte días de marzo del dos mil veintiséis, siendo las once horas y cero minutos, se reunieron mediante la modalidad presencial, los miembros del jurado calificador constituido con la Resolución N° 0374-2025/UNTUMBES-EPG-D, del veinte de junio de dos mil veinticinco, presidido por el Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández, e integrado por el Dr. José Viterbo Álamo Barreto (secretario) y el Dr. Orlando Sigifredo Ecce López (vocal y asesor).

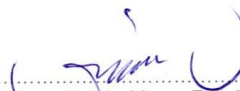
Instalado el jurado, se procedió a escuchar la exposición, evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: "Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025" presentada por el egresado **Manuel Rolando Gonzaga Cobeñas** para optar el grado académico de **MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**


Concluida la sustentación y absueltas las preguntas por parte del sustentante y después de la correspondiente deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al sustentante **APROBADO**, con el calificativo de **MUY BUENO**.

Por lo anterior, el sustentante está expedito para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las once horas y cincuenta minutos del mismo día, se dio por concluido la ceremonia académica procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 20 de marzo de 2026.


.....
Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández
Presidente
DNI N° 07700664
Código ORCID: 0000-0003-3937-2613


.....
Dr. José Viterbo Álamo Barreto
Secretario
DNI N° 41057014
Código ORCID: 0000-0003-4459-1765


.....
Dr. Orlando Sigifredo Ecce López
Vocal y asesor
DNI N° 2679361
Código ORCID: 0000-0003-2672-7171

C.c.
Jurado de Tesis (05),
Asesor
Interesado
Coesesor (es)
Unidad de Investigación,
Archivo (Director EPG).

Resumen de informe de Originalidad Turnitin

Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025

por Manuel Rolando Gonzaga Cobeñas

Fecha de entrega: 05-abr-2026 06:17p. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2917936042

Nombre del archivo: informe_final_Gonzaga_Cobe_as_Turnitin.docx (1.35M)

Total de palabras: 18123

Total de caracteres: 87209



Dr. Orlando Sigfredo Escobedo López
DNI 02679361
Código ORCID 0000-0003-2672-7171
ASESOR DE TESIS

Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Autonoma del Peru Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	1%
6	Ticona Mamani, Wilson Marcos. "Gestión turística y estrés laboral en los trabajadores de las agencias de viajes y turismo de la ciudad de Puno, periodo 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru), 2025 Publicación	1%
7	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
8	Submitted to Universidad Privada San Juan Bautista Trabajo del estudiante	1%
9	Oscar Francisco Ortiz Cabanillas, Gaby Doraliza Leon Tinoco, Orlando Sigifredo Echevarría López. "Teamwork Competency and	1%


 Dr. Orlando Sigifredo Echevarría López
 DNI 02679361
 Código ORCID 0000-0003-2672-7171
 ASESOR DE TESIS

Organizational Development in the Peruvian
Regional Public Sector", Revista Simón
Rodríguez, 2026
Publicación

10 David Anibal Paz Panduro. "Impacto de los
diarios digitales en la votación electoral",
Industrial Data, 2020 <1 %
Publicación

11 Dayauris de Jesús Maldonado-Rodríguez, Luis
Eduardo Antequera-García. "La motivación
como factor clave para la retención del
talento humano de la empresa Foundever en
Bogotá, Colombia", Noesis. Revista
Electrónica de Investigación, 2024 <1 %
Publicación

12 repositorio.une.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

13 "Sustainability, Energy and City", Springer
Science and Business Media LLC, 2022 <1 %
Publicación

14 Muthuwatta, L.. "Vegetation growth zonation
of Sri Lanka for improved water resources
planning", Agricultural Water Management,
20030212 <1 %
Publicación


Dr. Orlando Augusto Escobedo López
DNI 02879361
Código ORCID 0000-0003-2672-7171
ASESOR DE TESIS

Excluir citas Apagado Excluir coincidencias < 15 words
Excluir bibliografía Apagado

DEDICATORIA

A Dios, por sobre todas las cosas.

A mi familia, mi esposa Yesenia y mis hijas Yesly y Sami por ser mi pilar e impulso de superarme cada día, por motivarme a conseguir mis metas

Manuel Rolando

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater por ser fuente de conocimiento para la sociedad

A los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes por permitirme desarrollar mi trabajo de tesis.

Manuel Rolando

INDICE

	Página
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
I. INTRODUCCIÓN.....	15
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	21
2.1. Bases teórico – científicas	21
2.2. Antecedentes	27
2.3. Definición de términos básicos.....	35
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	37
3.1 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	37
3.2 Población, muestra y muestreo	38
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos	41
3.4. Confiabilidad del instrumento de medición.....	43
3.5. Procesamiento y análisis de datos	45
3.6. Hipótesis, variables e indicadores	46
3.7. Definición y operacionalización de variables.....	47
IV. RESULTADOS	49
4.1. Resultados descriptivos	49
4.2. Resultados inferenciales	52
4.3. Discusión	57
V. CONCLUSIONES.....	61
VI. RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
ANEXOS.....	69

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Población laboral de trabajadores administrativos de la MPT.....	39
Tabla 2. Distribución de muestra de trabajadores administrativos.....	40
Tabla 3. Valores del Alfa de Cronbach	44
Tabla 4. Fiabilidad de variable gestión por competencias.....	44
Tabla 5. Fiabilidad de variable desempeño laboral	45
Tabla 6. Operacionalización de las variables	48
Tabla 7. Descripción del nivel percibido de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.....	49
Tabla 8. Descripción del nivel percibido de las competencias sociales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.....	50
Tabla 9. Descripción del nivel percibido de las competencias técnicas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.....	51
Tabla 10. Descripción del nivel percibido de las competencias corporativas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.....	52
Tabla 11. Nivel de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.....	53
Tabla 12. Correlación entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.....	54
Tabla 13. Correlación entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.....	55
Tabla 14. Correlación entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.	56

INDICE DE ANEXOS

	Página
Anexo 1. Matriz de consistencia	70
Anexo 2. Matriz de operacionalización	71
Anexo 3. Solicita autorización para ejecución de proyecto de tesis.....	73
Anexo 4. Cuestionario de gestión por competencias	74
Anexo 5. Cuestionario de desempeño laboral	76
Anexo 6. Análisis de confiabilidad de variable gestión por competencias	78
Anexo 7. Análisis de confiabilidad de variable desempeño laboral.....	79
Anexo 8. trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes	80
Anexo 9. Tabulación de la primera variable.....	80
Anexo 10. Tabulación de la segunda variable	82
Anexo 11: Interpretación del Rho de Spearman.....	84
Anexo 12: Evidencias de aplicación de encuestas	87

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025. El estudio fue de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional, con diseño no experimental y corte transversal; la población estuvo conformada por 208 trabajadores administrativos y se seleccionó una muestra probabilística de 76 trabajadores. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios en escala Likert. En los resultados descriptivos se evidenció predominio del nivel regular en gestión por competencias (71%) y desempeño laboral (70%), sin casos en nivel alto para desempeño laboral. Respecto al análisis inferencial, Se encontró una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre gestión por competencias y desempeño laboral ($\rho = 0,669$; $p = 0,000 < 0,01$). Asimismo, por dimensiones, se obtuvieron relaciones positivas moderadas y significativas entre competencias sociales y desempeño laboral ($\rho = 0,664$), competencias técnicas y desempeño laboral ($\rho = 0,654$), y competencias corporativas y desempeño laboral ($\rho = 0,611$), todas con $p = 0,000 < 0,01$. Se concluyó que el fortalecimiento de las competencias sociales, técnicas y de alineamiento institucional favorece la mejora del desempeño laboral del personal administrativo municipal.

Palabras clave: gestión por competencias; desempeño laboral; competencias sociales; competencias técnicas; competencias corporativas.

ABSTRACT

This research aimed to determine the relationship between competency-based management and job performance among administrative employees of the Provincial Municipality of Tumbes in 2025. The study employed a quantitative, descriptive-correlational approach with a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 208 administrative employees, and a probabilistic sample of 76 employees was selected. Data was collected using two Likert-scale questionnaires. Descriptive results showed a predominance of average performance levels in both competency-based management (71%) and job performance (70%), with no high performance levels found. Inferential analysis revealed a moderate and statistically significant positive correlation between competency-based management and job performance ($\rho = 0.669$; $p = 0.000 < 0.01$). Furthermore, by dimension, moderate and significant positive relationships were obtained between social skills and job performance ($\rho = 0.664$), technical skills and job performance ($\rho = 0.654$), and corporate skills and job performance ($\rho = 0.611$), all with $p = 0.000 < 0.01$. It was concluded that strengthening social, technical and institutional alignment skills favors the improvement of the job performance of municipal administrative staff.

Key words: competency-based management; job performance; soft skills; technical skills; corporate skills.

I. INTRODUCCIÓN

Con los acontecimientos y cambios universales económico y tecnológicos, las corporaciones evalúan e implementan estrategias en acrecentar productividad y sostenerse empresarialmente enfocándose en el producto.

Desconociendo en muchas ocasiones el capital humano de las organizaciones y sus retos internos, traducidos en las capacidades, competencias, aptitudes y actitudes de sus colaboradores, dirigido su atención en el cliente y dimitiendo a un lado los procesos y quienes los controlan (Díaz, 2020, p. 16).

Al realizar una caracterización del modelo de gestión de desempeño, utilizado en una empresa prestadora de servicios legales contables y financieros, en la ciudad de Medellín, se evidencia que dentro de la organización objeto de estudio no se cuenta con un modelo de gestión de desempeño estructurado, sino con un modelo de evaluación de desempeño, en el que se realizan espacios de evaluación puntual con los equipos de trabajo y otorgan pagos periódicos como reconocimiento al desempeño, además no se cuenta con variables objetivas de medición que permitan determinar el nivel de desempeño. (Salazar, 2022, p. 3)

Es fundamental considerar que las competencias, por su significado holístico o sistémico, no resultan compatibles con la organización del trabajo tayloriana funcionalista. Es conocido que el óptimo de las partes no hace el óptimo del sistema. El óptimo del funcionamiento de las áreas de control de calidad, seguridad e higiene ocupacional, selección de personal, etc., no es el óptimo del sistema empresarial u organizacional, y este último óptimo es precisamente el que se apremia. Si la estructura organizativa, con el conveniente sistema de trabajo, es asumida de manera verticalizada o funcional, y no de manera vertical-horizontal o tipo red donde sean

identificados los procesos conductores de valores a los clientes, la gestión de competencias no será sustentable. (Cuesta, 2000)

Las organizaciones públicas tienen un gran reto en este nuevo contexto global, donde el estado debe ser eficiente y eficaz con sus recursos, pero esos objetivos están ligados con el desempeño de los servidores públicos, los mismos que deben cumplir con ciertas habilidades que ayudan a mejorar sus competencias; debemos comprender que no es lo mismo el tratamiento de un trabajador del sector privado que un del sector público, en la primera su desarrollo está ligado a ciertos objetivos empresariales cuantificados, pero en el sector público es diferente los objetivos son medidos con objetivos relacionados al ciudadano. Ante esto, las instituciones deben entender el manejo de la gestión por competencia según las siguientes dimensiones: competencia técnica, metodológica, social y participativa. Es necesario que las organizaciones públicas comprendan la necesidad de gestionar por competencia, pero comprendiendo que las métricas de edición de resultados están ligado a la efectividad de la función pública con el ciudadano. (Rodriguez et al., 2021)

En el contexto internacional los temas de gestión por competencias y desempeño laboral son tratados con demasiada importancia porque basan sus estudios a esos puntos, incluso crean distintos modelos para mejorar el trabajo de los colaboradores.

En España, 94% de las empresas medianas (con 1 000 empleados aproximadamente) posee un método de evaluación del desempeño a partir del cual se fijan nada más ni nada menos que los sueldos y los planes de desarrollo profesional de los empleados. De acuerdo con el director de la consultora HayGroup, Jorge Llorente, en casi todas las compañías el jefe es el evaluador (60% de las empresas) y la realimentación (11%) es el proceso que está ganando terreno para estos fines; y la prueba de que no debe realizarse sin formalismos o métodos está en que se evalúan no sólo los aspectos cualitativos (48%) sino también los cuantificables (85%), incluso para evaluar los primeros. Se utiliza el modelo de competencias con una

escala numérica y de valoración que reemplaza poco a poco a la mera opinión de los evaluadores. De hecho, para el director de la empresa, Julio Moreno, los problemas más frecuentes de la evaluación son la valoración subjetiva la falta de preparación y experiencia de los evaluadores. De acuerdo con Llorente, los principales objetivos de la evaluación son la retribución para los empleados (80%) y su formación y desarrollo (72%) (Werther y Davis, 2008, p. 302).

Sánchez et al. (2017) presentaron un modelo por competencias para mejorar los resultados de los trabajadores:

Las contribuciones se manifiestan en el modelo teórico diseñado, partiendo de las cuatro dimensiones identificadas, distinguiéndose por la integración de las principales corrientes en el estudio de las competencias y el diseño de un sistema de gestión de capital humano basado en este enfoque, además del enfoque de sistemas, el holístico y el estratégico de la dirección. Se refleja un mejoramiento en la perspectiva del trabajador, destacándose el nivel de competencia y de desarrollo de competencias, con una incidencia favorable en los resultados globales de la entidad estudiada.

Con el desarrollo del modelo planteado por estos investigadores, se puede afirmar que la gestión por competencias es un tema relevante y muy estudiado, mostrando con resultados la aplicación de la metodología, dando paso a la aplicación de ese mismo modelo en el contexto de estudio.

Figueroa et al. (2024) estudiaron el desempeño laboral en su mismo centro de trabajo y concluyeron:

Los hallazgos permiten tener una perspectiva sobre la importancia de brindar un servicio de calidad, así como un buen desempeño por parte de la institución. Es crucial mejorar la preparación y capacitación del personal, así como la participación de un liderazgo transformador que permita generar una cultura organizacional.

Un importante estudio que presenta lo que se debe mejorar en un centro de trabajo y permite encontrar aspectos claves como las competencias que se deben mejorar para que el desempeño laboral sea el óptimo y de esa manera poder satisfacer las necesidades de los clientes. Por tanto, observamos que el desempeño laboral es uno de los puntos relevantes para el desarrollo de cualquier organización.

A nivel nacional, se han estudiado muy a fondo estas variables y en algunas organizaciones ya se están implementando este tipo de gestión para poder mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Armada (2021) ejecutó un estudio general de gestión por competencias en corporaciones peruanas:

Se elaboró una propuesta de gestión del modelo por competencias que consta de tres fases que comprende doce pasos, el cual deberá estar alineado al plan estratégico del negocio, contar con el máximo compromiso y apoyo del más alto nivel gerencial de las organizaciones. La implementación del modelo debe iniciarse con la creación y designación de una comisión conformada por todos los niveles de gestión de la empresa, liderada por el más alto directivo de la organización y co – liderada por el gerente o jefe del departamento de Recursos Humanos, esto con el objetivo de crear el máximo compromiso estratégico organizacional, también deben estar presentes los niveles tácticos y operativos de la organización.

El impulso de gestión por competencias en el contexto peruano, es uno de los puntos clave que se debe de tratar e investigar más a fondo, en donde las organizaciones individualmente deben implementar y poder buscar el óptimo desarrollo laboral de sus colaboradores.

Menacho et al. (2024) desarrollaron un estudio en una ciudad peruana:

Con el propósito de dar a conocer a los tomadores de decisiones, directores, alcaldes y gestores públicos sobre la necesidad y el potencial de realizar prácticas de control interno en las instituciones públicas, potenciando el

desempeño laboral de la institución, incrementar su valor público, además, ampliar la cobertura de los servicios y brindar un servicio público de mayor calidad, elevando su eficacia y eficiencia, satisfaciendo de una forma más óptima las necesidades que demandan los ciudadanos de una sociedad cada vez más integrada a la revolución 4.0

El término gestión por competencias, en Perú, es poco empleado Rey de Castro et al. (2020). Por ello, Díaz (2019) indican el 48% de los ejecutivos en Perú encuentran complicaciones al distinguir a los empleados competentes, debido a deficiencias en los sistemas de gestión basados en competencias. Otro estudio realizado por (Castillo, (2021) indica, tanto en entidades públicas como privadas, se están introduciendo nuevos enfoques de gestión basados en competencias, ya que, según el autor, estos cambios responden de manera efectiva a necesidades fundamentales de las empresas. En tanto, un estudio cualitativo ejecutado por Lora et al (2020) afirman, en la actualidad, se ha observado una disminución deliberada del trabajo en equipo y la capacidad para resolver problemas, lo que resulta en un agotamiento intelectual para los colaboradores que intentan adaptarse a los cambios. Estos factores contribuyen a una reducción en los niveles de competencia laboral. Este dato sugiere que algo no está funcionando correctamente en la gestión empresarial actual, ya que muchas empresas siguen utilizando métodos de gestión tradicionales, a pesar de que los tiempos actuales requieren enfoques más innovadores. Esta problemática, se presenta de manera análoga en la Municipalidad Provincial de Tumbes. Ante lo descrito; se traza interrogante: ¿Cuál es la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025? A nivel de problemas específicos se planteó: 1. ¿Cuál es la relación entre competencias sociales y desempeño laboral de trabajadores administrativos en MPT? 2. ¿Cuál es la relación entre competencias técnicas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes? 3. ¿Cuál es la relación entre competencias corporativas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes?

El trabajo de investigación permitió estudiar y analizar el aspecto doctrinario cada postulado teórico concerniente a la gestión por competencias del área de recursos humanos, así como del DL. Así mismo a través de las teorías utilizadas en la presente investigación sirvió para un mejor entendimiento del tema abarcado.

Su utilidad reside en la elaboración de un cuestionario que posibilita el análisis de la GC y el desempeño laboral, estos instrumentos responden a los objetivos planteados. También, pueden ser empleados en investigaciones posteriores relacionadas al tema de investigación, dicho instrumento fue elaborado bajo los lineamientos del enfoque cuantitativo de la investigación aplicada, permitiendo el análisis descriptivo de los hallazgos y la búsqueda de correlaciones.

La importancia práctica de la presente investigación radicó en demostrar la asociación entre las variables en estudio, por otro lado, al obtener resultados en la investigación, posibilitara su uso de manera práctica sea por la misma entidad de estudio o por otras que pueden adoptar de acuerdo a su realidad como institución.

El estudio demostró la implicancia social, porque buscara soluciones que permita resolver los incidentes en presentaron los funcionarios de MPT, con relación a GC y desempeño laboral de sus trabajadores, así como a la misma sociedad. En este sentido la entidad consideró oportuno que se realicen investigaciones para identificar errores y puedan darse soluciones, logrando optimizar los procedimientos de trabajo.

Por lo expresado anteriormente, se propuso: Determinar la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025. Y a nivel de específicos: 1. Explicar la relación entre competencias sociales y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes. 2. Establecer la relación entre competencias técnicas y desempeño laboral de trabajadores administrativos MPT. 3. Analizar la relación entre competencias corporativas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la MPT.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Bases teórico – científicas

2.1.1 Gestión por competencias

Spencer y Spencer (1993) establecen:

Es la manera en que se busca encontrar una característica subyacente de un trabajador, es decir, una peculiaridad duradera del comportamiento de este mismo, que se encuentra relacionada con un desempeño efectivo o superior al que se le plantea, todo esto basado en determinados criterios especificados en una situación determinada. (p. 9)

Alles (2005) refiere:

Está relacionado a la gestión de recursos humanos por competencias y esta no se debe asociar únicamente a las grandes organizaciones, sino que también a todo tipo de empresa, pero asociándose directamente a aquellas que desean lograr el éxito a través de la aplicación del método. (p. 35)

Lévy (2006) afirma:

Es la diferenciación de ciertas características individuales, siendo estas las habilidades y los rasgos personales que estos presenten a partir de ocasiones específicas presentadas en el trabajo y que son observables, y en estos casos requieren de diferentes cualidades esenciales y el aprovechamiento de experiencias formativas. (p. 31)

Cuesta (2022) enfatiza:

Se enfoca esencialmente en el desarrollo, en la capacidad que tengan las personas de poder hacer las cosas en un futuro, lo cual implica mayor

integración en la estrategia, sistema de trabajo, y la cultura organizacional que se desempeñe, acompañado de las potencialidades de cada trabajador. (p. 358)

Embid et al. (2011) definen:

Existe un conjunto de componentes que son determinantes para poder adquirir los mejores resultados por parte de los trabajadores o colaboradores al momento en el que se encuentran en el desarrollo de cualquier actividad, donde abarca el poseer conocimientos, la aplicación a los problemas concretos, la manera en cómo se adapta a la cultura de la organización y los medios para ejercer la actividad. (p. 49)

Elementos de la gestión por competencias:

Spencer y Spencer (1993) la clasifican:

- a. Competencias de logro y acción: Determinada al logro de tareas más que a influir en las personas, dentro de esta se encuentra la orientación al logro; preocupación por el orden, la calidad y la precisión; iniciativa; búsqueda de información. B. Competencias de ayuda y servicio: Referido a satisfacer las necesidades de los demás trabajadores, incluyéndose el entendimiento interpersonal y la orientación al cliente. C. Competencias de influencia: Refleja la preocupación de su accionar sobre los demás, abarcando la influencia e impacto, construcción de relaciones y conciencia organizacional. D. Competencias gerenciales: Buscan tener ciertos efectos específicos, denotando al progreso de personas; dirección de personas; trabajo en equipo y reciprocidad; liderazgo. E. Competencias cognoscitivas: El trabajo para la comprensión de situaciones que se puedan presentar, incluye el pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/ profesional/ de dirección. F. Competencias de eficacia personal: Reflejan la madurez del trabajador, y se encuentra el autocontrol; confianza en sí mismo; comportamiento ante los fracasos; flexibilidad (pp. 25 – 78).

Lévy (2006) presenta las siguientes supra – competencias:

Intelectuales: Se encuentra la perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización. B. Interpersonales: Dirigir a los colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal y comunicación oral. C. Adaptabilidad: Simplemente la adaptación al medio. D. Orientación hacia los resultados: Energía e iniciativa, deseo de éxito y sensatez de negocio (p. 37)

Embidi et al. (2011) clasifican:

Competencias institucionales: Representan aquellas características que se deben poseer y desarrollar de parte de los que integran la organización. 2. Competencias personales: Son el conjunto de habilidades personales que desenvuelven los colaboradores en su puesto de trabajo. 3. Competencias técnicas: Abarca los conocimientos y habilidades técnicas empleadas por los individuos (p. 52).

Porret (2016), de acuerdo a su teoría, las divide en:

Competencias sociales

“Son los tributos que permiten llevar de una forma más manejable las relaciones interpersonales, sea con el equipo de trabajo y/o público, genera cierta ventaja para ponerlo en práctica dentro de diversas situaciones que se presentan en las organizaciones y en la vida cotidiana”. En esta serie de competencias casi universales que aparecen en la mayoría de las organizaciones, unas apropiadas para las personas que asumen altas responsabilidades de la empresa y otras para aquellos que no las tienen tanto. (Porret, 2016)

Competencias técnicas

Son aquellos conocimientos y capacidades adquiridos con el tiempo por los empleados en centros formativos, experiencia laboral o práctica continua relacionados directamente con el aspecto productivo o de servicio, como es el dominio de un oficio, profesión o de alguna fase de un proceso productivo, aun así se considera que no tendría sentido por su gran extensión intentar efectuar genéricamente lista alguna, aunque

pueden describirse en cada organización estas competencias para los respectivos puestos de trabajo o funciones. (Porret, 2016)

Competencias corporativas

Porret (2016)

Surgen de la combinación de las actividades tecnológicas, procesos de producción y las competencias sociales y técnicas. Se trata de las características que todos los colaboradores deben caracterizarse por llevarlos ya que se da en función dentro de la gestión empresarial, con la finalidad que por sus capacidades y habilidades puedan dar aportes para generar ventajas competitivas, de forma general dentro de la empresa. Se entiende que en las organizaciones no siempre existe una declaración formal u oficial que se identifica como lista de competencias, pero es muy frecuente que se manifieste en publicaciones como memorias, folletos publicitarios, revista corporativa, entre otros, junto con otros aspectos comerciales y técnicos que sobresalen las ventajas competitivas con respecto a otras corporaciones. (Porret, 2016)

2.1.2. Desempeño laboral

Chenet et al. (2022) hace referencia:

Al comportamiento y la manera de desenvolverse de un trabajador al momento de realizar sus actividades, y la manera en cómo impacta en la organización, ya sea de manera positiva o negativa, por lo tanto, se debe medir debido a que un mal desempeño perjudicaría a la empresa, y también los líderes pueden intervenir para aumentar la motivación. (p. 109)

Chiavenato (2011) define:

Es un estado situacional, donde no es constante, además de variar dependiendo de la persona, condicionado por diferentes factores como el valor de las recompensas y la percepción de estas que dependen del afán o interés de cada colaborador y el esfuerzo que esté presente para con el trabajo asignado. (p.202)

Gibson et al. (2011) mencionan:

Es el conjunto de resultados del trabajo que está estrechamente relacionado con los propósitos que persigue la organización, y de tal manera que se encuentran ligados a temas de calidad, la eficiencia y ciertos criterios con respecto a la eficacia. (p. 518)

Juárez (2018) establece:

Es un proceso que necesita ser planeado, dirigido y controlado en un determinado momento adecuado, rediseñarse para dar respuesta a los objetivos, las metas y los resultados, que contempla la estrategia de la organización en los distintos plazos como el corto, mediano y largo (p. 9)

Evaluación del desempeño

Un objetivo importante de la evaluación del desempeño es calificar con exactitud el rendimiento de un individuo como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño hace énfasis en criterios equivocados o evalúa erróneamente el desempeño real en un trabajo, los trabajadores recibirán premios en exceso o escasos. Según la teoría de la equidad, esto tiene consecuencias negativas tales como el esforzarse poco, más ausentismo o la búsqueda de otras oportunidades de empleo. Además, se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye en el rendimiento y satisfacción del trabajador. En específico, el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductistas orientados a resultados, toma en cuenta aspectos de la carrera y el rendimiento, y cuando el empleado tiene la oportunidad de participar en su evaluación. (Robbins y Judge, 2009, p. 663)

Elementos del desempeño laboral:

Chenet et al. (2022) clasifican en:

A. Productividad y calidad: Un colaborador siempre debe alinearse a ciertos objetivos concretos trazados por la organización y lograrlos en el plazo

establecido. B. Eficiencia: Se basa en cumplir con los plazos establecidos, siguiendo los objetivos y haya una satisfacción de cliente – empresa. (p. 110)

Juárez (2018) numera:

1. Relacionadas con el contenido: Abarca los resultados de la institución, cumplimiento de responsabilidades, conocimiento, calidad, cantidad, actitud, compromiso, responsabilidad. 2. Relacionadas con el ocupante del puesto: Competencias necesarias para encontrarse en el estado de brindar un desenvolvimiento relevante. 3. Relacionadas con la cultura organizacional: estilo de desarrollo, valores, compromiso con la organización. (p. 34)

Factores generales de desempeño laboral

Robbins y Judge (2013) definen a:

Calidad del trabajo. Precisión, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado

Cantidad de trabajo. Productividad y eficiencia del trabajo producido en un periodo de tiempo respectivo.

Conocimiento del puesto. Comprensión de los componentes funcionales del propio puesto, así como conocimiento de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conocimiento del campo especializado y técnico de su trabajo.

Confiabilidad. La medida en lo que se puede con relación con el término y seguimiento de la tarea.

Relaciones interpersonales. Efectividad con relación con otras personas en todos los niveles organizacionales. Sensibilidad con las necesidades de otros.

Robbins y Judge (2013, p. 555), existen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

1. Desempeño de la tarea, se refiere al acatamiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las acciones administrativas. 2. Civismo, se refiere a las acciones que favorecen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto. 3. Falta de productividad. Incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. (Robbins y Judge, 2013, p. 555)

Propósitos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas. Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. (Robbins y Judge, 2009, p. 595)

2.2. Antecedentes

Internacionales

Morejón y Mendoza (2025) su estudio aborda la problemática de la falta de planificación estratégica del talento humano, lo que afecta la eficiencia y el rendimiento de los empleados. El objetivo principal fue determinar de qué manera la planificación del talento humano influye en el desempeño laboral dentro del GAD. La metodología empleada incluyó métodos descriptivo, analítico, inductivo y deductivo, así como técnicas de recolección de datos mediante encuestas y

entrevistas dirigidas a 125 funcionarios. Los resultados revelaron que el 36% de los encuestados considera que la planificación contribuye a su desempeño, mientras que un 28% cree que no se ajusta a sus necesidades. Además, el 40% afirmó que no existe un mecanismo formal de retroalimentación, y el 44% indicó que no hay un sistema estructurado de evaluación del desempeño. En conclusión, la gestión del talento humano en el GAD presenta deficiencias en su aplicación y seguimiento, lo que limita su impacto en la productividad. Se recomienda fortalecer los procesos de evaluación y capacitación para optimizar el desempeño laboral.

Viteri y Franco (2022) señalan:

Actualmente el talento humano es considerado por las organizaciones un pilar fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, pues con los colaboradores, las empresas pueden alcanzar alto nivel de productividad y por ende mantenerse alineadas a los cambios que se suscitan en la cotidianidad. Por este motivo, el talento humano se implica en gran medida con el desarrollo organizacional, dado a que este representa una herramienta que es aplicada por las organizaciones para poder adecuarse a los cambios, siendo el talento humano quien se involucra de manera directa en todas las modificaciones o cambios que se originan, por lo cual es necesario que las organizaciones implementen estrategias que aseguren mantener ese talento humano a través de las capacitaciones, adiestramiento, compensaciones y cualquier otro factor que genere su satisfacción dentro de la organización, siendo .

Estrada (2022) en su investigación:

“La gestión de competencias laborales en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi”. Estableció como objetivo determinar la gestión de competencias laborales de los servidores públicos para mejorar el desempeño del personal del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi. Utilizó un método hipotético – deductivo, de tipo descriptivo, con diseño no experimental. Se aplicó un cuestionario a la muestra de 111 administrativos. Se estableció un chi cuadrado de Pearson de 228, 235^a, con significancia bilateral de ,083. Concluyendo se estableció

que las competencias claves que más inciden en los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi, son el ascender profesionalmente, capacitaciones y evaluaciones constantes; así como también el trabajo en equipo, desarrollaron un mejor desempeño laboral.

González (2022) en su estudio:

Gestión por competencias y desempeño laboral en la Agroveterinaria CG del Cantón La Libertad, año 2021. Tuvo como objetivo determinar la gestión por competencias y desempeño laboral de la Agroveterinaria CG. Se aplicó una metodología de carácter descriptivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, con un método deductivo. Para la población se hizo uso del registro de clientes. La encuesta, la entrevista y el cuestionario fueron los instrumentos utilizados para la recolección de datos. Con ello se identificó que la Agroveterinaria CG no desarrolla la gestión por competencias como un aporte para el desempeño laboral, por lo que no hay un desenvolvimiento ni crecimiento en las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes, tampoco se contaba con un modelo de gestión por competencias para desarrollar estrategias que ayuden a fortalecer el desempeño y competencias para que esta sea competitiva.

Alcívar (2024) en su trabajo:

Gestión por competencias y su incidencia en la productividad laboral de las empresas industriales en el Cantón Quevedo, 2023 (p. I) Desarrolló como objetivo, establecer la gestión por competencias y su incidencia en la productividad laboral de las empresas industriales en el Cantón Quevedo. El tipo de investigación fue descriptiva con enfoque cuantitativo, diseño de campo y documental. Para obtener los resultados se aplicó un cuestionario online a 342 personas. Donde se obtuvo que la gestión por competencias es una pieza clave para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas del sector industrial. Concluyó que es necesario implementar planes de capacitación que permitan desarrollar las habilidades y conocimientos de los trabajadores.

Nacionales

Bueno (2022) presentó:

Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Wánchaq del Cusco – 2021. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Wánchaq del Cusco en el año 2021. Respecto a la metodología, fue de tipo básico, de alcance descriptivo – correlacional, con enfoque cuantitativo y diseño experimental. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario y la ficha de observación a una muestra de 137 trabajadores administrativos, obtuvo que entre la variable 1 y la variable 2 se encontró p valor = .000, este resultado es inferior a .010 por tanto, es muy significativo, además, se obtuvo Rho = .505 **. Por lo tanto, concluyó que la gestión por competencias es un factor asociado al desempeño laboral.

Rios (2023) en su tesis:

Gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Comas – Provincia de Concepción (p. l) Delimitó como objetivo determinar la relación de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Comas – Provincia de Concepción. La metodología que presentó fue de tipo básico, con nivel correlacional y de diseño no experimental, se utilizó una muestra censal de 32 colaboradores y se les aplicó el cuestionario con una comprobación del Rho de Spearman de 0.787. Por tanto, pasó a concluir que mayor gestión de competencias de los colaboradores, habrá mayor desempeño laboral, lo que conlleva a que la municipalidad tenga mejores propósitos conseguidos.

Girón y Janampa (2022) presentaron:

Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021. Tuvo como objetivo precisar la relación que existe entre la gestión por competencias y desempeño laboral

de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021. La investigación fue de diseño no experimental de corte transversal, con enfoque cuantitativo de nivel correlacional. Utilizó un muestreo no probabilístico de donde resultó una muestra de 85 trabajadores para aplicarles una encuesta en escala de Likert. De los resultados se obtuvo que hay el detalle de una correlación positiva y alta de acuerdo a la escala de Bisquerra. y de 0.800 de Rho de Spearman, por lo que se concluyó la existencia de una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.

Sánchez y Calampa (2022) en su investigación titulada:

Gestión por competencias y desarrollo organizacional, tuvo como objetivo general determinar la relación de la gestión por competencias y el desarrollo organizacional en la Escuela de posgrado de la Policía Nacional del Perú, en Chorrillos 2021. El enfoque es cuantitativo, el tipo de investigación fue aplicada, de nivel correlacional, método empleado fue hipotético deductivo; de diseño no experimental: transversal. La muestra estuvo por 120 colaboradores y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica para la recogida de datos fue la encuesta y los instrumentos de recolección fueron los cuestionarios validados a través de juicios de expertos y su confiabilidad se calculó a través de Alfa de Cronbach. Se determinó la relación entre la gestión por competencias y desarrollo organizacional en la Escuela de posgrado de la Policía Nacional del Perú, en Chorrillos 2021, según el Rho de Spearman de 0,676 considerada como correlación moderada. En conclusión, las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la gestión por competencias sea eficiente, el desarrollo organizacional será alto.

Silva – Rubio (2021) en su artículo:

Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020, tuvo como objetivo principal determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional

de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. Tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de nivel correlacional causal. La muestra estuvo conformada por 106 gerentes de las empresas de servicio informático. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario, cuya confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0.844 – 0.848). Se obtuvo los siguientes resultados con respecto a las habilidades gerenciales en los gerentes de las empresas de servicio informático: Habilidades básicas el 62.3%; mientras en habilidades técnicas el 49.1% y en Habilidades Humanas el 58.5% de los encuestados indican que se encuentra en un nivel adecuado. Como conclusión final se afirma que las estimaciones se ajustan al modelo, es decir que cuando existe habilidades gerenciales óptimas existirá un buen desarrollo organizacional en las empresas de servicio informático, San Isidro. El valor de Nagelkerke= 0,651; valor que permite afirmar que el modelo explica en un 65,1% a la variable dependiente. es decir, mejor desarrolladas tengan las habilidades gerenciales mejor será su desempeño organizacional.

Locales

Ortiz (2025) en su investigación, tuvo como objetivo estudiar la relación entre gestión por competencias y el desarrollo organizacional, Gobierno Regional de Tumbes, 2024. Se determinó una muestra probabilística de 61 trabajadores administrativos nombrados entre funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares. En su desarrollo se empleó el método hipotético – deductivo, y la técnica de la encuesta, aplicándose dos cuestionario uno por cada variable: gestión por competencias y desarrollo organizacional, con 16 ítems cada uno valorado con la escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA): 5; De acuerdo (DA): 4, Indeciso (I): 3, En desacuerdo (ED): 2; Totalmente en desacuerdo (TD): 1; En sus resultados se determinó una correlación positiva alta p (ρ) ,787) y significativa al 1%; sus dimensiones competencia para la planeación y gestión, competencia para la acción estratégica y competencia para la autoadministración con el desarrollo organizacional sus correlaciones han sido positiva alta con r s: ,835, 799, y ,821 respectivamente asimismo significativas al 1%; en tanto la competencia para el trabajo en equipo con desarrollo organizacional fue positiva moderada (,653) y

significativa al 1%. Por tanto, se determinó que existió una correlación positiva alta y significativa entre la variable gestión por competencia y desarrollo organizacional, revelando que la habilidades y destrezas gerenciales en función a las funciones y objetivos institucionales impulsan el desarrollo organizacional relacionado al talento humano, tecnología y procesos.

Oviedo y Salinas (2024) en su investigación:

Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la UGEL – Contralmirante Villar, Zorritos – Tumbes, 2023. Delimitaron como objetivo general determinar la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la UGEL Contralmirante Villar, Zorritos – Tumbes, 2023. La metodología que utilizaron fue explicativa, de tipo descriptivo, enfoque cualitativo y cuantitativo, no experimental y de corte transversal. Se aplicó un cuestionario a 35 trabajadores. De donde se obtuvo que la variable gestión por competencias un nivel alto con un valor de 57,14%, en tanto, la variable desempeño laboral alcanzo un nivel alto con un valor de 68,57%. Concluyendo que en la institución UGEL Contralmirante Villar existe una gestión por competencias y un desempeño laboral alto, según la percepción del personal administrativo.

Siapo (2023) en su tesis:

Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud – Tumbes, 2022. Trazó como objetivo determinar el nivel de incidencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud – Tumbes, 2022. Investigación de tipo básica, de nivel correlacional, de corte transversal, de diseño no experimental, con enfoque cuantitativo. Para la obtención de resultados se aplicó un cuestionario a 40 colaboradores, y utilizando la prueba de hipótesis T de Student, se obtuvo el valor de ($p=0,000<0,01$), con un $t_s = 0,704$ en un nivel alto de relación. Concluyó con la existencia de relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la DIRESA.

Vinces (2023) en su trabajo:

Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de trabajadores administrativos, Dirección Regional Sectorial de Transportes y Comunicaciones, Tumbes, 2022; planteó el objetivo determinar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de trabajadores administrativos, Dirección Regional Sectorial de Transportes y Comunicaciones de Tumbes en el año 2022. La metodología utilizada fue de una investigación aplicada, de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo – correlacional, no experimental con corte transversal; aplicándose un cuestionario a 56 colaboradores, determinándose su confiabilidad del Alfa de Cronbach de 0.950. En sus resultados reveló que la variable motivación laboral con 78.6% tuvo incidencia en la variable desempeño laboral con 76.8%, ubicándose en el nivel medio. Asimismo, obtuvo un Rho de Spearman de 0.890 determinándose una correlación positiva alta entre la variable motivación y el desempeño laboral.

Costa (2022) en su trabajo de investigación, planteó como objetivo determinar la influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021. El propósito de la tesis es aplicada, cuantitativa, no experimental, transversal, correlacional, Las variables de estudio fueron la gestión por competencias y la toma de decisiones, para una población compuesta por 57 trabajadores entre funcionarios y colaboradores del municipio, la muestra fue no probabilística de acuerdo con los fines de la investigación. Los resultados obtenidos fueron la existencia de una relación de asociatividad entre la variables de estudio con respuestas para gestión de competencias del 50,9%, para la toma de decisiones del 56,1%, para las dimensiones de la comunicación fueron de 42,1%, para la dimensión autoadministración del 45,6%, para la estrategia fue del 61,4% y para el trabajo en equipo del 56,1%. Concluyó que existió una relación de asociatividad positiva y significativa entre las variables, de nivel medio por cuanto los coeficientes Rho de Spearman para el objetivo general fue de 0,645, para la dimensión comunicación de 0,775, para la autoadministración fue de 0,646 para las estrategias de 0,341 y para el trabajo en equipo de 0,553, aceptándose las hipótesis de trabajo.

2.3. Definición de términos básicos

Comunicación

“Es un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas” (Hernandez et al., 2011, p. 193).

Desempeño organizacional

“Es la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización” (Robbins y Coulter, 2014).

Eficacia

Es una medida normativa del uso de todos los recursos de la organización que son utilizados en los distintos procesos (Chiavenato, 2011, p. 22)

Eficiencia

Es una relación entre costos y beneficios, de igual manera, se refiere a la manera más óptima de realizar las cosas, siendo racional en la utilización de los recursos (Chiavenato, 2011, p. 22)

Eficacia organizacional

“Representa la meta definitiva para los gerentes y es lo que guía sus decisiones en materia de diseño de estrategias y actividades laborales y de coordinación del trabajo de los empleados” (Robbins y Coulter, 2014).

Gestión

Un conjunto de acciones que se realizan para resolver un asunto o concretar un proyecto (Hernandez et al., 2011, p. 128).

Involucramiento laboral

“Grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia” (Robbins y Judge, 2013).

Participación en el trabajo

“Grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal” (Robbins y Coulter, 2014).

Valores

La conciencia, los deseos o las necesidades afectivas de las personas que encaminan su comportamiento (Gibson et al., 2011, p. 32).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

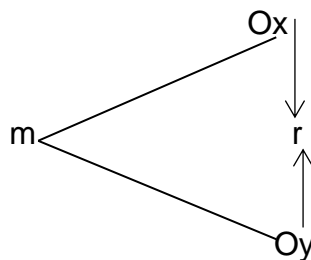
3.1 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

Tipo de estudio

Descriptivo – correlacional

Descriptivo, porque nuestro objetivo fue determinar la relación entre gestión por competencias y DL de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes; para lo cual se recolectarán los datos para identificar y describir las variables en estudio (Anexo 1).

Correlacional, ya que tuvo el propósito de determinar la relación entre GC y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes; teniendo en cuenta los procedimientos de la investigación, se utilizó un diseño correlacional simple, debido a que se busca determinar la relación entre una variable y otra.



Dónde:

m: Representa a la muestra.

Ox: Variable gestión por competencias

Oy: Variable desempeño laboral

r: La relación entre variables.

Diseño de la investigación

No experimental

Porque se desarrolló sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no varía intencionalmente las variables. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado; para luego analizarlos y explicarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, sino que se observan las que existen, las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

Transversal

Se investigó el objeto en un punto determinado del tiempo, del cual se toma la información que será utilizada en el estudio. Esta Información puede referirse a uno o varios objetos de estudio. Les interesa la descripción o explicación del fenómeno en un momento dado.

3.2 Población, muestra y muestreo

“Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación” (Carrasco, 2019).

López y Fachelli (2015) refieren “Es el conjunto total de elementos con características similares que forman parte del interés a analizar y sobre las cuales se desea hacer inferencia, también considerada universo” (López y Fachelli, 2015).

En el estudio, la población estuvo comprendida por 208 trabajadores administrativos nombrados que comprende directivos, profesionales, técnicos y auxiliares, según los registros de la Sub- gerencia de personal, Unidad de remuneraciones, MPT, agosto 2025. (Tabla 1 y Anexo 8).

Tabla 1

Población laboral de trabajadores administrativos de la MPT

Categoría laboral	N° de trabajadores
Funcionarios	30
Profesionales	11
Técnicos	162
Auxiliares	5
Total	208

Fuente: Sub-gerencia de personal, Unidad de remuneraciones, MPT, agosto 2025

Muestra

Bernal (2016) señala. “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuó la medición y la observación de las variables objeto de estudio”

Según Carrasco (2019) “Es un fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (p.237).

La muestra del estudio se determinó mediante la fórmula de poblaciones finitas (Wittkoski, 2000); apreciándose

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Total de la población: 208

Z: 1.96 al nivel de confianza: 95%

P: Probabilidad de éxito: 50%

Q: Probabilidad de fracaso: 50%

E: Error muestral: 9%

Con aplicación de la fórmula, se determinó:

$$n = \frac{1.96^2 * 208 * (0.5 * 0.5)}{0.09^2 * (208 - 1) + 1.96^2 * (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 75.7510902 = 76 \text{ (76 trabajadores)}$$

Se obtuvo, un tamaño muestral (n): 75.75 trabajadores administrativos, redondeando a un número de 76 encuestas por conveniencia de la investigación. Para obtener una mayor precisión en la aplicación de los cuestionarios, se distribuyeron proporcionalmente. (Tabla 2)

Tabla 2

Distribución de muestra de trabajadores administrativos

Categoría laboral	Población	Muestra
Funcionarios	30	11
Profesionales	11	4
Técnicos	162	59
Auxiliares	5	2
Total	208	76

Fuente: Sub-gerencia de personal, Unidad de remuneraciones, MPT, agosto 2025

Muestreo

Carrasco (2019) indica:

“Es la técnica que permite seleccionar muestras adecuadas de una población de estudio. El muestreo debe conducir a la obtención de una muestrarepresentativa de la población de donde proviene, esta condición establece que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser incluida en la muestra. El estudio de selección de muestras, en sí constituye todo un estudio detallado que no atañe al estudio en este texto” (Carrasco 2019).

Según, Gallardo (2017) “es una técnica de base estadístico-matemática que consiste en extraer de un universo una muestra” (p. 64).

Se empleará el muestreo probabilístico, porque se aplicará la fórmula de la muestra de poblaciones finitas a los elementos de la población, conformada por 208 trabajadores, dando como resultado una muestra de 76 trabajadores administrativos quienes se les aplicaron el cuestionario en sus respectivos puestos de trabajo en su jornada laboral indicada en la municipalidad.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

Según Velásquez y Rey (2007) describen “son los procedimientos que permiten la elaboración teórica de los datos, que posibilitan la elaboración de generalizaciones en forma de teorías, hipótesis, leyes conceptos, hechos científicos, etc., y en tal sentido se manifiesta de forma general; en el desarrollo de la investigación”

Aplicándose, los métodos siguientes:

Método analítico

Método utilizado en la presente investigación, sobre todo al momento del procesamiento de toda la información recopilada a través de una variada documentación, durante la primera etapa del proyecto, la misma que una vez seleccionada se catalogará y se extraerán los temas más relevantes respecto de nuestra formulación del problema, hipótesis y objetivos.

Método sintético

Se utilizó durante la elaboración de las conclusiones, las mismas que permitirán elaborar recomendaciones para dar solución al problema planteado en la investigación. Asimismo, se utilizó al momento de evaluar las tablas, las entrevistas y al momento de elaborar el resumen en el marco teórico.

Método cuantitativo

Cuyo propósito fue explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, donde se recogen y analizan

datos cuantitativos sobre variables de gestión por competencias y desempeño laboral. Los datos recolectados se sometieron a un proceso de codificación y serán organizados en tablas y frecuencias, de acuerdo a los objetivos específicos del proyecto de investigación.

Técnicas

Según Ñaupas (2011) refieren “son los procedimientos y herramientas mediante los cuales vamos a recoger los datos e informaciones necesarias para probar o contrastar nuestras hipótesis de investigación” (p. 151).

Se emplearon las siguientes técnicas (Bernal, 2016).

Documental

Se revisaron y analizaron los datos e información contenida en textos, registros e informes, revistas, manuales relacionados a las variables en estudio.

Encuestas

Encuesta: Se basó en el diseño y aplicación de ciertas incógnitas dirigidas a obtener determinados datos, Gómez (2012), refiere, uno de los instrumentos principales de la encuesta es el cuestionario, por su gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. Se diseñaron dos cuestionarios, para la primera y segunda variable, cada uno comprende 18 ítems, valorados con la escala de Likert. (Ver Anexo 3, 4 y 5)

Instrumentos

Fichas bibliográficas

Se emplearon fichas bibliográficas, que permitieron compilar información de los textos, revistas e informes científicos e informes administrativos y boletines.

Cuestionario

Gómez (2012) dice el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio, es decir que hay una relación estrecha entre técnica e instrumento, porque éste depende de la técnica elegida para la recolección de datos y, desde aquí se puede recoger información válida y confiable para, una vez analizada, poder arribar a conclusiones y recomendaciones adecuadas.

La aplicación de los instrumentos de medición para la recolección de datos de las variables gestión por competencias y desempeño laboral, estuvieron compuesto por 18 preguntas por cada variable, valoradas con la escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA): 5; De acuerdo (DA): 4; Indeciso (I): 3, En desacuerdo. (ED): 2; totalmente en desacuerdo (TD): 1; aplicándose a una muestra probabilística de 76 trabajadores administrativos de la MPT.

3.4. Confiabilidad del instrumento de medición

El Alfa de Cronbach, es una medida comúnmente empleada para evaluar la consistencia interna de un cuestionario. Este coeficiente asume que los ítems, especialmente cuando se miden en una escala tipo Likert, están diseñados para evaluar un mismo constructo o concepto y que deben estar altamente correlacionados entre sí. Según Welch y Comer (1998), este índice proporciona una estimación de la fiabilidad del instrumento, ayudando a confirmar que las preguntas están adecuadamente alineadas para medir el constructo de interés de manera coherente.

En nuestro estudio, se aplicó el Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, según Palella y Martins (2012) “mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal, el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí” (p.169). (Tabla 3)

Tabla 3

Valores del Alfa de Cronbach

Valores	Nivel de confiabilidad
0.81 - 1	Muy alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0 – 0.20	Muy baja
0.81 - 1	Muy alta

Fuente: (Palella & Martins, 2012)

Indican, Palella y Martins (2012), un cuestionario de alta confiabilidad es a partir de un coeficiente de 0.61.

Para determinar la fiabilidad de gestión por competencias, se aplicó un cuestionario con 18 ítems a una muestra piloto de 20 trabajadores, obteniendo un coeficiente de 0,833, por tanto, el cuestionario tiene muy alta confiabilidad. (Tabla 4) y (Anexo 6).

Tabla 4

Fiabilidad de variable gestión por competencias

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.833	18

Fuente: Prueba Piloto

Para determinar la fiabilidad de desempeño laboral, se aplicó un cuestionario con 18 ítems a una muestra piloto de 20 colaboradores, arrojando un coeficiente de 0,767, por lo tanto, el cuestionario tiene alta confiabilidad. (Tabla 5) y (Anexo 7)

Tabla 5.

Fiabilidad de variable desempeño laboral

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,767	18

Fuente: Prueba Piloto

Observándose los resultados coeficientes de Alfa de Cronbach, son confiables para ejecutar el trabajo de investigación.

3.5. Procesamiento y análisis de datos

Procesamiento de datos

La información documental y el material bibliográfico fue compilada de los textos bibliográficos, artículos académicos y otros materiales de las bibliotecas de las universidades, empleándose como instrumentos las fichas bibliográficas y libreta de apuntes. Para la recolección de datos de la unidad de análisis se aplicó la técnica de la encuesta. Luego de la aplicación de las encuestas los datos se organizaron y se tabularon en hoja Excel y después se exportaron los programas del procesamiento de datos se realizó utilizando el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). (Anexo 9, 10 y 11)

Análisis de datos

Aplicando el software estadístico SPSS, se obtuvo datos cuantitativos como: frecuencias, coeficientes de Rho de Spearman y significación donde se determinaron su nivel de relación y/o asociatividad entre las variables de estudio, aplicando el Rho de Spearman y sus criterios de significancia que permitieron probar o desaprobar la hipótesis;(Anexo 9,10,11) luego se interpretaron y/o se discutieron estos resultados cuantitativos, con en el argumento de las bases teóricas y antecedentes, encaminándose a alcanzar el objetivo de la investigación: Determinar la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025.

3.6. Hipótesis, variables e indicadores

3.6.1. Hipótesis general

H1. Existe relación positiva y significativa entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025.

H0. No existe relación positiva y ni significativa entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

H₁. Existe relación positiva y significativa entre competencias sociales y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes.

H₀. No existe relación positiva y ni significativa entre competencias sociales y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes.

Hipótesis específica 2:

H₁. Existe relación positiva y significativa entre competencias técnicas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes.

H₀. No existe relación positiva y ni significativa entre competencias técnicas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes.

Hipótesis específica 3:

H₁. Existe relación positiva y significativa entre competencias corporativas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la MPT.

H₀. No existe relación positiva y ni significativa entre competencias corporativas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la MPT.

3.7. Definición y operacionalización de variables

Variable 1: Gestión por competencias

Definición conceptual

Es la combinación de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que contribuyen a la efectividad personal (Hellriegel et al., 2017).

Definición operacional

Los datos para la medición de las dimensiones: competencias sociales, competencias técnicas y competencias corporativas, correspondieron a la variable gestión por competencias, de cuyos contenidos se diseñó un cuestionario, compuesto por 18 ítems, valorados con escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA): 5; De acuerdo (DA): 4; Indeciso (I): 3, En desacuerdo. (ED): 2; totalmente en desacuerdo (TD). Este instrumento de medición fue dirigido a los 76 trabajadores de la MPT. (Tabla 6) (Anexo 1 y 2).

Variable 2: desempeño laboral

Definición conceptual

“Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (Werther y Davis, 2008, p. 302).

Definición operacional

Los datos para la medición de la variable a través de sus dimensiones: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto y relaciones interpersonales, que correspondieron a la variable desempeño laboral, de cuyos contenidos se diseñó un cuestionario, compuesto por 18 ítems,

valorados con escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA): 5; De acuerdo (DA): 4; Indeciso (I): 3, En desacuerdo. (ED): 2; totalmente en desacuerdo (TD). Este instrumento de medición fue dirigido a la muestra de 76 trabajadores administrativos del municipio. (Tabla 6), (Anexo 1 y 2).

Tabla 6

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento y escala de medición
Gestión por competencias	. Competencias sociales	• Sostenibilidad y sinergismo	1, 2	Cuestionarios con ítems en Escala de Likert: "(TA): 5; (DA): 4; (I): 3, (ED): 2; (TD): 1
		• Cooperación	3	
		• Ambiente laboral y predisposición	4, 5	
		• Modelo de gestión	6	
	. Competencias técnicas.	• Desenvolvimiento	7	
		• Elaboración de técnicas	8	
		• Planificación	9	
		• Capacitación e Información	10, 11	
	. Competencias corporativas	• Contingencia y confianza	12. 13	
		• Manejo del cambio	14	
• Análisis situacional		15		
• Planes y control estratégicos		16,17		
Desempeño laboral	. Calidad del trabajo.	• Objetivos institucionales	18	
		Actividades	1	
		Servicio personalizado	2	
		Calidad funcional	3	
	. Cantidad de trabajo.	Control de recursos y valores	4,5,	
		Trabajo esperado	6	
		Gestión aceptable	7	
		Control de recursos	8	
		Metas	9	
	. Conocimiento del puesto	Nivel de conocimiento y	10	
		Nivel de creatividad	11	
		Eficiencia y Perfil del puesto	12, 13	
	. Relaciones interpersonales.	Amabilidad con el personal y la autoridad	14, 15	
		Clima laboral y participación	16, 17	
		Dinámica relación	18	

Fuente: Cuestionario

IV. RESULTADOS

La información que se presenta en este acápite fue producto de la aplicación de encuestas a los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Tumbes, durante el año 2025, relacionadas con las variables de estudio gestión por competencias y desempeño laboral, mediante un análisis estadístico descriptivo e inferencial; mostrándose los resultados en tablas y coeficientes.

4.1. Resultados descriptivos

Objetivo general: Determinar la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025.

Tabla 7

Descripción del nivel percibido de la gestión por competencias y desempeño laboral

Niveles	Gestión por competencias		Desempeño laboral		
	Puntuación	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%
Alto	66 - 90	2	3.0%	0	0.0%
Medio	42 - 65	54	71.0%	53	70.0%
Bajo	18 - 41	20	26.0%	23	30.0%
Total		76	100%	76	100%

Fuente: encuesta aplicada.

En la tabla 7 se aprecia que, la variable gestión por competencias, el 71.0% de las respuestas de los encuestados se ubica en el nivel medio, el 26.0% en el nivel bajo y el 3.0% en el nivel alto. De manera similar, para la variable desempeño laboral, 70.0% se sitúa en el nivel medio y el 30% en el nivel bajo, y 0.0% en el nivel alto.

Estos resultados evidencian la necesidad de darle mucho énfasis en la gestión de la competencia de los trabajadores para alcanzar mayor rendimiento en el trabajo.

Objetivo específico 1: Determinar la relación entre las competencias sociales y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes.

Tabla 8

Descripción del nivel percibido de competencias sociales y desempeño laboral.

Niveles	Competencias sociales			Desempeño laboral		
	Puntuación	Nº Enc.	%	Puntuación	Nº Enc.	%
Alto	22 - 30	2	3.0%	66 - 90	0	0.0%
Medio	14 - 21	54	71.0%	42 - 65	53	70.0%
Bajo	6 - 13	20	26.0%	18 - 41	23	30.0%
Total		76	100%		76	100%

Fuente: encuesta aplicada

La tabla 8 muestra que, para la dimensión competencias sociales, el 71.0% de contestaciones de los trabajadores encuestados se ubican en el nivel medio y el 26.0% en el nivel bajo, con solo un 3.0% en el nivel alto. En tanto, la variable desempeño laboral, el 70.0% de los encuestados se sitúa en el nivel medio y el 30.0% en el nivel bajo, sin ningún encuestado en el nivel alto. Esto refleja que la capacidad de interacción, cooperación y trabajo en equipo dentro de la municipalidad aún requiere fortalecimiento.

Objetivo específico 2: Determinar la relación entre competencias técnicas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes.

Tabla 9

Descripción del nivel percibido de competencias técnicas y desempeño laboral.

Niveles	Competencias técnicas			Desempeño Laboral		
	Puntuación	Nº Enc.	%	Puntuación	Nº Enc.	%
Alto	27 - 35	1	1.0%	66 - 90	0	0.0%
Medio	17 - 26	53	70.0%	42 - 65	53	70.0%
Bajo	7 - 16	22	29.0%	18 - 41	23	30.0%
Total		76	100%		76	100%

Fuente: encuesta aplicada.

En la tabla 9 se distingue que la dimensión competencias técnicas, el 70.0% de los encuestados se ubica en el nivel medio, el 29.0% en el nivel bajo y solo el 1.0% en el nivel alto. En tanto la variable desempeño laboral, el 70% de los trabajadores encuestados se sitúan en el nivel medio y el 30.0% en el nivel bajo, indicando que las capacidades técnicas del personal administrativo se están consolidando y fortaleciendo en el desempeño de las funciones y/o tareas encargadas, en consecuencia, mejorando la productividad de las personas.

Objetivo específico 3: Determinar la relación entre competencias corporativas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la MPT.

Tabla 10

Descripción del nivel percibido de competencias corporativas y desempeño laboral.

Niveles	Competencias corporativas			Desempeño laboral		
	Puntuación	Nº Enc.	%	Puntuación	Nº Enc.	%
Alto	19 - 25	3	4.0%	66 - 90	0	0.0%
Medio	12 - 18	54	71.0%	42 - 65	53	70.0%
Bajo	5 - 11	19	25.0%	18 - 41	23	30.0%
Total		76	100%		76	100%

Fuente: encuesta aplicada.

En la tabla 10 se distingue que la dimensión competencias corporativas, el 71.0% de las repuestas de los encuestados se ubican en el nivel medio, el 25.0% en el nivel bajo y el 4.0% en nivel alto. Asimismo, la variable desempeño laboral, el 70.0% se sitúan en el nivel medio y el 30.0% en el nivel bajo y 0.0% en el nivel alto, revelando que las competencias corporativas se están internalizando y generando mayor compromiso institucional, evidenciando la necesidad de fortalecer conductas institucionales compartidas para mejorar la eficacia laboral del personal administrativo.

4.2. Resultados inferenciales

Con el objetivo de determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, durante el año 2025, se aplicó la prueba no paramétrica, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, debido a que las variables son ordinales y categóricas.

Hipótesis general

H₁. Existe relación positiva y significativa entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025.

H₀. No existe relación positiva y ni significativa entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025.

Tabla 11

Correlación entre gestión por competencias y desempeño laboral

Rho Spearman		Gestión por competencias	Desempeño Laboral
Gestión por competencias	Coeficiente de correlación	1.000	0.669
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	76	76
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0.669	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	76	76

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

La tabla 11 muestra un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.669 con una significancia bilateral de $p = 0.000 < 0.05$, indicando una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación: existe relación positiva significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025. Estos resultados evidencian que cuando los trabajadores administrativos de la MPT planifican, formulan proyectos, cooperan entre áreas, dominan sus funciones técnicas y se alinean con los objetivos institucionales, su desempeño laboral mejora de forma significativa, ya que actúa como sistema integrador del rendimiento organizacional.

Hipótesis específica 1

H₁. Existe relación positiva y significativa entre competencias sociales y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes.

H₀. No existe relación positiva y ni significativa entre competencias sociales y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes.

Tabla 12

Correlación entre competencias sociales y desempeño laboral

Rho Spearman		Competencias sociales	Desempeño laboral
Competencias sociales	Coeficiente de correlación	1.000	0.664
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	76	76
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.664	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	76	76

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

En la tabla 12 se evidencia una correlación positiva moderada ($Rho = 0.664$, $p = 0.000 < 0.05$) entre las competencias sociales y el desempeño laboral, corroborándose que la relación es significativa en el 1%, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Este resultado confirma que la capacidad de los trabajadores para cooperar, mantener un ambiente laboral favorable y orientarse al servicio público se relaciona de manera significativamente en su desempeño dentro de la institución, ya que diversos estudios confirman que las competencias sociales son las de mayor peso en la eficiencia operativa de los gobiernos locales

Hipótesis específica 2

H₁. Existe relación positiva y significativa entre competencias técnicas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes.

H₀. No existe relación positiva y ni significativa entre competencias técnicas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en Municipalidad Provincial de Tumbes.

Tabla 13

Correlación entre competencias técnicas y desempeño laboral

Rho Spearman		Competencias técnicas	Desempeño laboral
Competencias técnicas	Coeficiente de correlación	1.000	0.654
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	76	76
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.654	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	76	76

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

La tabla 13 muestra que las competencias técnicas presentan una correlación positiva moderada con el desempeño laboral, $\rho = 0.654$, $p = 0.000 < 0.05$, evidenciándose que la correlación es significativa en el 1%, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Este hallazgo indica que el nivel de capacitación, planificación y manejo de herramientas técnicas por parte de los trabajadores tiene una relación positiva y significativa con la calidad y cantidad de su desempeño laboral. Estos resultados evidencian que el dominio del desenvolvimiento funcional, la planificación del tiempo, la capacitación continua y la capacidad de respuesta ante contingencias determinan la cantidad y calidad del trabajo producido.

Hipótesis específica 3

H₁. Existe relación positiva y significativa entre competencias corporativas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la MPT.

H₀. No existe relación positiva y ni significativa entre competencias corporativas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la MPT.

Tabla 14

Correlación entre competencias corporativas y desempeño laboral

Rho Spearman		Competencias corporativas	Desempeño laboral
Competencias corporativas	Coeficiente de correlación	1.000	0.611
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	76	76
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.611	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	76	76

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

La tabla 14 muestra una correlación positiva moderada $Rho = 0.611$, $p = 0.000 < 0.01$ entre las competencias corporativas y el desempeño laboral, lo que evidencia que la correlación es significativa al 1%, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados evidencian que la capacidad de los trabajadores para adaptarse al cambio normativo, ejecutar el análisis situacional y alinear sus actividades con el plan estratégico institucional es la dimensión con menor pero igualmente significativa relación sobre el desempeño, observándose que la desconexión entre estrategia e implementación en gobiernos locales limita el desarrollo de estas competencias en el nivel operativo.

4.3. Discusión

En la tabla 11; se evidenció una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025 (Rho de Spearman = 0.669; $p = 0.000 < 0.05$; $n = 76$), aceptándose la hipótesis de investigación. Siendo el coeficiente de determinación ($R^2 = 0.4476$) indica que el 44.76% de la variación del desempeño laboral es explicada por la variable gestión de competencia; asumiendo que existen a otros factores organizacionales como la motivación, clima laboral, liderazgo, recursos, carga de trabajo, que explican al rendimiento laboral. En el plano teórico. Spencer y Spencer (1993) y Cuesta (2022), sostienen que las competencias no se reducen al conocimiento técnico, sino que integran conductas, habilidades y alineación estratégica capaces de traducirse en un rendimiento superior; en esta línea Gibson et al. (2011) y Robbins y Judge (2013), al concebir el desempeño laboral como un resultado observable en términos de calidad, eficiencia y cumplimiento de responsabilidades.

En su reporte Bueno (2022), del estudio realizado en Municipalidad Distrital de Wánchaq del Cusco (2022) concluyó que la gestión por competencias es un factor asociado al desempeño laboral expresado con el $p(\rho)$: 0.505, resultados similares a los encontrados en la Municipalidad "Provincial de Tumbes. En la investigación Girón y Janampa (2022), que reportaron una correlación alta (Rho = 0.800) en la Municipalidad Provincial de Oyón, resultados de mayor correlación con la investigación realizada en Tumbes; percibiéndose que las destrezas, habilidades y conocimientos de los trabajadores administrativos de la municipalidad de Tumbes están enfocadas a mejorar la productividad laboral en consecuencia alcanzar los objetivos institucionales

Lo descrito líneas arriba, es imprescindible que la alta dirección formule e implemente un plan estratégico de gestión de competencia para asegurar la supervivencia institucional.

En la tabla 12; se evidenció una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025 (Rho de Spearman = 0.664; $p = 0.000 < 0.05$), aceptándose la hipótesis de investigación.

Siendo el coeficiente de determinación ($R^2 = 0.4409$) indica que el 44.09% del desempeño laboral se explica por las competencias sociales; asumiendo que existen otros factores organizacionales como el liderazgo, clima laboral, motivación, recursos y organización del trabajo, que explican el rendimiento laboral. En el plano teórico, Porret (2016) y Lévy (2006) sostienen que las competencias sociales comprenden habilidades interpersonales, comunicación, sensibilidad y capacidad de interacción con equipos y usuarios; en esta línea, Robbins y Judge (2013) conciben que las relaciones interpersonales y de adaptación y el civismo organizacional se expresan en conductas observables de desempeño laboral.

En su reporte Ríos (2023), en la municipalidad de Comas, concluyó una correlación alta ($Rho = 0.787$), resultados similares en la dirección del vínculo a los encontrados en la MPT, aunque de mayor magnitud. En la investigación de Estrada (2022), en contexto municipal, se resaltó que el trabajo en equipo, las capacitaciones y las evaluaciones fortalecen el desempeño laboral, lo que respalda conceptualmente los hallazgos del presente estudio; sin embargo, su significancia reportada, como una relación muy baja ($p = 0.083$). Revelando, que el fortalecimiento de las competencias sociales de los trabajadores administrativos de la MPT favorece una mejor coordinación interna, comunicación efectiva y trabajo colaborativo, lo que se traduce en un desempeño laboral más efectivos y en mayores posibilidades de cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Lo detallado anteriormente, es necesario que la alta dirección formule e implemente un plan de fortalecimiento de competencias sociales orientado a la escucha activa, empatía, comunicación asertiva, trabajo en equipo, manejo de conflictos y orientación al ciudadano, con evaluación periódica del desempeño para asegurar mejoras operativas sostenibles.

En la tabla 13: se evidenció una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de MPT, 2025 (Rho de Spearman = 0.654; $p = 0.000 < 0.05$), aceptándose la hipótesis de investigación. Siendo el coeficiente de determinación ($R^2 = 0.428$) indica que en un 42.8% del desempeño laboral es explicada por las competencias técnicas; asumiendo que existen otros factores organizacionales y personales, como el liderazgo, clima laboral, motivación,

recursos, experiencia y organización del trabajo, que explican el rendimiento laboral.

En el plano teórico, Porret (2016) y Embid et al. (2011) sostienen que las competencias técnicas comprenden conocimientos, habilidades y capacidades aplicadas al puesto para resolver problemas concretos y ejecutar funciones con solvencia; en esta línea, Gibson et al. (2011) y Robbins y Judge (2013) conciben que el desempeño laboral se expresa en la calidad, productividad, conocimiento del puesto y confiabilidad en el cumplimiento de funciones.

En su informe Alcívar (2024), en empresas industriales concluyó que la gestión por competencias mejora la productividad y destacó la necesidad de planes de capacitación, resultados similares a los encontrados en la MPT respecto a la importancia de fortalecer capacidades técnicas. Asimismo, en la investigación de Siapo (2023), en un contexto local de la Diresa Tumbes, se reportó una relación significativa entre gestión por competencias y desempeño laboral ($p = 0.000 < 0.01$). Percibiéndose que los conocimientos, habilidades y capacidades técnicas de los trabajadores administrativos de MPT están orientados a mejorar la calidad y productividad en la ejecución de sus funciones, contribuyendo al cumplimiento eficiente de los procesos y al logro de los objetivos institucionales.

Lo analizado líneas arriba, es imprescindible que la alta dirección formule e implemente un programa de capacitación referida a las funciones de los puestos de trabajo, con capacitaciones focalizadas, estandarización de procedimientos, manejo de herramientas de gestión pública y evaluación periódica de brechas técnicas, para asegurar mejoras concretas en la calidad y productividad del rendimiento laboral.

En la tabla 14, se advirtió una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025 (Rho de Spearman = 0.611; $p = 0.000 < 0.05$), aceptándose la hipótesis de investigación. Siendo el coeficiente de determinación ($R^2 = 0.3733$) indica que el 37.33% del desempeño laboral se explica por las competencias corporativas; asumiendo que existen otros factores organizacionales como manejo del cambio, dirección

estratégica, clima laboral, motivación, recursos, y organización del tiempo que explican el rendimiento laboral. En el plano teórico, Porret (2016) y Cuesta (2022) sostienen que las competencias corporativas integran capacidades técnicas y sociales alineadas a la estrategia, la cultura y la gestión institucional; en esta línea, Juárez (2018) y Robbins y Judge (2013) conciben que el desempeño laboral se expresa en el cumplimiento de objetivos, resultados y ajuste a la dinámica organizacional.

En su tesis González (2022), en una agroveterinaria, concluyó que la ausencia de un modelo de gestión por competencias limitó el fortalecimiento del desempeño laboral, resultados similares en la en la MPT. En esa misma línea, Oviedo y Salinas (2024), se encontraron niveles altos de gestión por competencias (57.14%) y desempeño laboral (68.57), siendo su aporte más descriptivo que inferencial. Revelando, que el fortalecimiento de las competencias corporativas de los trabajadores administrativos de la MPT favorece una mejor alineación entre los objetivos institucionales y la ejecución cotidiana del trabajo, lo que se traduce en un desempeño laboral más eficiente y en mayores posibilidades de cumplimiento de metas institucionales.

Para lo analizado anteriormente, es necesario que la alta dirección formule e implemente acciones de fortalecimiento de competencias corporativas orientadas al alineamiento institucional, articulación de la estrategia con la ejecución del trabajo administrativo y consolidación de una cultura organizacional de resultados, con evaluación periódica del desempeño para asegurar mejoras operativas sostenibles.

V. CONCLUSIONES

1. Con un Rho de Spearman: 0,669 se determinó una relación positiva moderada entre gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025, significativa al 1%, $p = 0,000 < 0,01$, aceptándose la hipótesis del objetivo general. Mostrando, en la medida que se fortalece la gestión por competencias, mejora el desempeño laboral del personal.
2. Con un Rho de Spearman: 0,664 se determinó una relación positiva moderada entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025, significativa al 1%, $p = 0,000 < 0,01$, aceptándose la hipótesis del objetivo específico 1. Este resultado indicó que, en la medida que los trabajadores fortalecen la cooperación, la comunicación, el trato interpersonal y la orientación al servicio, se favorece su desempeño en la institución.
3. Con un Rho de Spearman: 0,654 se determinó una relación positiva moderada entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025, significativa al 1%, $p = 0,000 < 0,01$, aceptándose la hipótesis del objetivo específico 2. Indicando, en la medida que el personal mejora su dominio funcional, planificación, capacitación continua y manejo de herramientas técnicas, se incrementa la calidad y cantidad de su trabajo en la institución edil.

4. Con un Rho de Spearman: 0,611 se determinó una relación positiva moderada entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025, significativa al 1%, $p = 0,000 < 0,01$, aceptándose la hipótesis del objetivo específico 3. Revelando en la medida que los trabajadores se alinean con los objetivos institucionales, se adaptan a cambios normativos y articulan sus funciones con la estrategia municipal, mejora su desempeño laboral en la entidad.

VI. RECOMENDACIONES

1. La alta dirección de la municipal provincial de Tumbes, debe aprobar una directiva institucional de gestión por competencias con perfiles por puesto, evaluación anual de brechas y metas de desempeño por áreas. Esto permitirá intervenir de manera estructural sobre un factor que explica una parte importante del rendimiento administrativo.
2. El sub -gerente de personal, debe implementar un plan trimestral de fortalecimiento en comunicación, trabajo en equipo, atención al ciudadano y manejo de conflictos, con indicadores de mejora por servidor. La evaluación debe integrarse al seguimiento del desempeño individual.
3. Los jefes de áreas y responsables de capacitación, deben implementar un plan de capacitación focalizadas por puestos de trabajo (normativa, procedimientos, sistemas y gestión documentaria), priorizando áreas con mayores brechas funcionales. Cada capacitación debe cerrar con evaluación práctica y evidencia de aplicación en el puesto.
4. La oficina de planeamiento, debe fortalecer la alineación estratégica operativa mediante inducción al PEI y POI, metas por unidad y reuniones mensuales de seguimiento. Esto ayudará a conectar mejor las funciones administrativas con los objetivos institucionales y el cambio normativo.
5. La Sub- gerencia de personal, debe efectuar un seguimiento y/o monitoreo a los trabajadores de toda la capacitaciones que se le han brindado a fin de evaluar si han internalizado los conocimientos y como vienen incrementando la productividad laboral en las funciones que desarrollan en su puesto de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcívar, M., B. F. (2024). *Gestión por competencias y su incidencia en la productividad laboral de las empresas industriales en el Cantón Quevedo, 2023*. Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Armada, P., J. M. (2021). *Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú*. Revista de Filosofía, 310-325.
- Bernal. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Bueno, A., J. L. (2022). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Wánchaq del Cusco – 2021*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Carrasco, D. S. (2019). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Universidad Nacional Mayor San Marcos.
https://sisbiblio.unah.edu.pe/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=490
- Castillo, L. (2021). *LagestiónporcompetenciasparaeldesarrolloorganizacionalenlaUniversidad Nacional Mayor de San Marcos*. Industrial Data, 24(1), 97 - 120.
doi:<https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Chenet, M., Salazar , G., Garcés, N., Lagos, G., y Bastidas, J. (2022). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Tulcán: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Santa Fe: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Costa, O. G. (2022). *Influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones, Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú, 2021*. Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes, Perú.
- Cuesta Santos, A. (2022). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: CITMATEL.
- Cuesta, S. A. (2000). *Gestión de competencias y compensación laboral*. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana.

- Díaz, R. J. (2020). *La gestión por competencias para la evaluación del desempeño laboral. caso: microempresa*. Bogotá: Fundación Universidad de América, Facultad Ciencias y Administrativas.
- Embid, I., O., Fernandez - Velilla, H., B., y Rueda, S., I. (2011). *Gestión por competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Aragón: Gobierno de Aragón.
- Estrada Venegas, J. X. (2022). *La gestión de competencias laborales en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Figuroa González, E. G., Tortolero Portugal, R., Herrera Soto, M., y Sotelo Asef, J. G. (2024). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la academia*. Revista Academia & Negocios, 210-221.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. Santa Fe: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Girón Cardenas, E. J. y Janampa Hermitaño, D. T. (2022). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Gómez, B. S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- González Lindao, N. Y. (2022). *Gestión por competencias y desempeño laboral en la Agroveterinaria CG del Cantón La Libertad, año 2021*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum jr., J. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernandez, J., Gallarzo, M., y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Juárez Hernández, J. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. Ciudad de México: Dos Consultores, S.A. de C.V.
- Lévy Leboyer, C. (2006). *La gestion des competences*. Paris: Eyrolles.
- López, R. P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Creative Commons.

- Lora, H., Castilla, S., y Góez, M. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. Saber, Ciencia y Libertad, 15(1), 83 - 94. doi: <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Menacho, V., I., Vásquez, R., S. P., Gonzales, S., G. D., y Guerrero, S., F. A. (2024). *Control interno y desempeño laboral: colaboradores de una municipalidad, Trujillo - Perú*. Revista Venezolana de Gerencia, 653-666.
- Morejón, S. M., y Mendoza, P. P. (03 de Marzo de 2025). El talento humano EN El desempeño laboral: gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone. Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas. <https://revistas.uap.edu.pe/>
- Ñaupas, A. E. (2011). *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. Lima: Centro de producción editorial e imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ortiz, C. O. (2025). *Relación entre gestión por competencias y el desarrollo organizacional, Gobierno Regional de Tumbes, 2024*. Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes, Perú
- Oviedo Talledo, P. D., y Salinas Yupton, L. D. (2024). *Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la UGEL - Contralmirante Villar, Zorritos - Tumbes, 2023*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (3ª. ed.) Caracas, Venezuela: FEDUPEL. Caracas: FEDUPEL. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>
- Porret, M. (2016). *Gestión de personas* (5ta. ed.). Madrid: ESIC.
- Rey de Castro, D., Gutierrez, J., y Uribe, J. (2020). *Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing*. Industrial Data, 23(2), 73 - 82. doi:<https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- Rios, Ch., H. (2023). *Gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Comas – Provincia de Concepción*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.

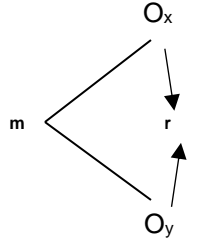
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez, J., Pérez, M., Alvarez, L., y Palomino, G. (2021). *Gestión por competencias en las instituciones pública*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria. Conflictos de Interés., 5(3), 2897 - 2907. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496
- Salazar, L. V. (2022). *Análisis de la gestión de desempeño basada en competencias y objetivos*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT, Escuela de Administración.
- Sánchez, A. M., & Calampa, C. H. (2022). Gestión por competencias y desarrollo organizacional en la escuela de posgrado de la Policía Nacional del Perú, Chorrillos, 2021. Lima, Perú. repositorio@ucv.edu.pe. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84031>
- Sánchez, R., A., Martínez, V.r, R., y Moreno, L., J. (2017). *Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba*. Innovar, 169-184.
- Siapo, T., B. S. (2023). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud – Tumbes, 2022*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.
- Silva - Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. Digital Publisher, 6(2), 148 - 163. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6.314
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at work: model for superior performance*. Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Velásquez, F., A. R., y Rey, C., N. G. (2007 (2010)). *Métodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Vinces, V., J. Y. (2023). *Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de trabajadores administrativos, Dirección Regional Sectorial de Transportes y Comunicaciones, Tumbes, 2022*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.
- Viteri, R., y Franco, V. M. (julio de 2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. E-IDEA Journal of Business Sciences, 4(17), 30.44. doi:<https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>

- Welch, S., y Comer, J. (1998). *Quantitative Methods for Public Administration*. USA: Books/Cole Publishing Co.
- Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Wittkoski. (2000). *Manual para la Formulación y evaluación de proyectos de Inversión*. Lima - Perú: Cooperación Técnica del BID- ATN/ME-7138-PE.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título. Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025.

Problema	Objetivos generales	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Tipo de investigación
<p>General ¿Cuál es la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025?</p> <p>Específicos 1. ¿Cuál es la relación entre competencias sociales y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes? 2. ¿Cuál es la relación entre competencias técnicas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes? 3. ¿Cuál es la relación entre competencias corporativas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes?</p>	<p>General Determinar la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025.</p> <p>Específicos 1. Explicar la relación entre competencias sociales y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes. 2. Establecer la relación entre competencias técnicas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes. 3. Analizar la relación entre competencias corporativas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes.</p>	<p>General 1: Existe relación positiva y significativa entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025.</p> <p>Específicas 1. Existe relación positiva y significativa entre competencias sociales y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes. 2. Existe relación positiva y significativa entre competencias técnicas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes. 3. Existe relación positiva y significativa entre competencias corporativas y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes.</p>	<p>Variable 1: gestión por competencias</p> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p>	<p>Población: 208 administrativos nombrados</p> <p>Muestra: probabilística: 76 trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descriptiva - Correlacional - No Experimental - Transversal <p>Diseño correlacional</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD m((m)) --> Ox((Ox)) m --> Oy((Oy)) Ox --> r((r)) Oy --> r </pre> </div> <p>m: Representa a la muestra. Ox: Variable gestión por competencias Oy: Variable desempeño laboral r: La relación entre variables.</p>

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Título. Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de s trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
Variable 1: Gestión por competencias	Es la combinación de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que contribuyen a la efectividad personal (Hellriegel et al., 2017)	Los datos para la medición de las dimensiones: competencias sociales, competencias técnicas y competencias corporativas que corresponden a la variable gestión por competencias, de cuyos contenidos se diseñó un cuestionario, compuesto por 18 ítems, valorados con escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA): 5; De acuerdo (DA): 4; Indeciso (I): 3, En desacuerdo. (ED): 2; totalmente en desacuerdo (TD). Este instrumento de medición fue dirigido a los 76 trabajadores del municipio.	<p>Competencias sociales</p> <p>Competencias técnicas.</p> <p>Competencias corporativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad y sinergismo • Cooperación • Ambiente laboral y predisposición • Modelo de gestión • Desenvolvimiento • Elaboración de técnicas • Planificación • Capacitación e Información • Contingencia y confianza • Manejo del cambio • Análisis situacional • Planes y control estratégicos • Objetivos institucionales 	<p>1, 2 3 4, 5</p> <p>6 7 8 9 10, 11 12. 13</p> <p>14 15 16,1718</p>

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
Variable 2: Desempeño laboral	“Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (Werther y Davis, 2008 ,p. 302).	Los datos para la medición de la variable a través de sus dimensiones: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto y relaciones interpersonales, que corresponden a la variable desempeño laboral, de cuyos contenidos se diseñó un cuestionario, compuesto por 18 ítems, valorados con escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA): 5; De acuerdo (DA): 4; Indeciso (I): 3, En desacuerdo. (ED): 2; totalmente en desacuerdo (TD). Este instrumento de medición fue dirigido a los 76 trabajadores del municipio.	- . Calidad del trabajo. Cantidad de trabajo. Conocimiento del puesto Relaciones interpersonales	Actividades Servicio personalizado Calidad funcional Control de recursos y valores Trabajo esperado Gestión aceptable Control de recursos Metas Nivel de conocimiento y Nivel de creatividad Eficiencia y Perfil del puesto Amabilidad con el personal y la autoridad Clima laboral y participación Dinámica relación	1 2 3 4,5, 6 7 8 9 10 11 12, 13 14, 15 16, 17 18

Anexo 3. Solicita autorización para ejecución de proyecto de tesis

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

Tumbes, 27 febrero 2023

Carta N° 12- 2025/ MRGC

SEÑOR:

Prof. Hildebrando Antón Navarro

Alcalde de la Municipalidad Provincial de Tumbes

Ciudad

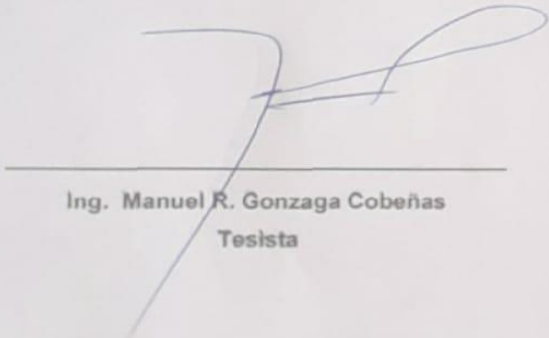
Asunto: Autorización para ejecución de Tesis

RECEPCIONADO
TUMBES, TUMBES
FECHA DE RECEPCION
27 FEB. 2025
Folio: 01 de 11.00
Número: 05718.

Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que el suscrito, egresado del Programa de Maestría de Gestión Pública de la Universidad Nacional de Tumbes, su objetivo es optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, ha presentado un proyecto de tesis: "Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025", y para ejecutar el proyecto tesis, solicito a usted la debida autorización; asimismo brindar las facilidades para la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos en su representada 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,



Ing. Manuel R. Gonzaga Cobeñas
Tesista

Anexo 4. Cuestionario de gestión por competencias

I. Presentación

Tenga Ud., un buen día, la siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la: **Título.** “Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025”. La información proporcionada es completamente anónima y se empleará para propósitos académicos.

II. Instrucciones

Lea cuidadosamente cada pregunta relacionada a la variable gestión por competencia y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que considere mejor. Conteste todas las proposiciones. teniendo en cuenta que cada número tiene un significado como se muestra:

- 5 Totalmente de acuerdo (TA)
- 4. De acuerdo (DA)
- 3. Indeciso (I)
- 2. En desacuerdo (ED)
- 1. Totalmente en desacuerdo (TD)

III. Información general:

Datos del encuestado

Edad: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo de servicios

=====

Test de escala: Gestión por competencias

N°	Items	TA 5	DA 4	I 3	ED 2	TD 1
	Competencias sociales					
1	Planea y organiza proyectos para la sostenibilidad institucional.					
2	El sinergismo institucional está presente en toda actividad y/o proyecto que se ejecuta.					
3	Los colaboradores cooperan y coordinan con los procesos de interacción y construcción.					
4	Propicia un ambiente laboral favorable entre sus compañeros de trabajo para incrementar la productividad.					
5	Mantiene una predisposición por el servicio					

	al público.					
6	El modelo de la gerencia de gestión es compartido por todos los colaboradores de la institución.					
	Competencias técnicas					
7	En el desenvolvimiento de sus funciones y/o tareas asignadas es desarrolla con una visión holística.					
8	Se elabora presupuesto para toda actividad y y se implementa con efectividad					
9	Planifica el tiempo para cada actividad y/o tarea					
10	La formación y capacitación individual y/o equipo es favorable en el desempeño y compromiso institucional.					
11	Acopia información de manera permanente para solucionar problemas.					
12	En acciones de contingencia demuestra inteligencia emocional para la atención que el caso amerita.					
13	Cuenta con la confianza y seguridad para el ejercicio de sus funciones.					
	Competencias corporativas					
14	Responde a las normas, requisitos y condiciones cambiantes en las tareas o actividades					
15	Se realizan un análisis externo e interno para determinar las acciones correspondientes					
16	Se evalúan las acciones y/o actividades en función a los planes estratégicos					
17	Se planifican y controlan estratégicamente las actividades a realizarse					
18	Los objetivos institucionales se logran considerando los lineamientos y objetivos estratégicos.					

Muchas gracias

Anexo 5. Cuestionario de desempeño laboral

I. Presentación

Tenga Ud., un buen día, la siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la: “Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2025”. La información proporcionada es completamente anónima y se empleará para propósitos académicos.

III. Instrucciones

Lea cuidadosamente cada pregunta relacionada a la variable desempeño laboral y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que considere mejor. Conteste todas las proposiciones. teniendo en cuenta que cada número tiene un significado como se muestra:

- 5 Totalmente de acuerdo (TA)
- 4. De acuerdo (DA)
- 3. Indeciso (I)
- 2. En desacuerdo (ED)
- 1. Totalmente en desacuerdo(TD)

III. Información general:

Datos del encuestado

Edad: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo de servicios

=====

Test de escala: Desempeño laboral

N°	Items	TA 5	DA 4	I 3	ED 2	TD 1
Calidad de trabajo						
1	Las actividades que se realizan son hechos con la debida calidad.					
2	La atención en el servicio es respetuoso, rápido y personalizado					
3	En la institución importa más la calidad que la cantidad del servicio					
4	Controla adecuadamente los recursos asignados.					
5	El personal le pone “valores agregados” el buen desempeño en las actividades que realiza.					
Cantidad de trabajo						
6	El volumen del trabajo logrado es el esperado					
7	El volumen de trabajo logrado en su gestión administrativa es aceptable					
8	Controla adecuadamente los recursos asignados por la institución					
9	Los colaboradores supera las metas de la producción establecidas en el tiempo adecuado.					

Conocimiento del puesto						
10	Muestra buen nivel de conocimiento y competencia					
11	Se aprecia un buen nivel de creatividad e innovación					
12	Los colaboradores responden con eficiencia en su desempeño					
13	Los puestos se ocupan acorde con el perfil: conocimiento – talento - valores					
Relaciones interpersonales						
14	Irradia simpatía, amabilidad, y confianza y ofrece buen trato del personal en general.					
15	Irradia simpatía, amabilidad, y confianza a las autoridades y usuarios.					
16	Los colaboradores promueven clima laboral favorable					
17	Se promueven la participación del personal en las actividades en grupo					
18	Se aprecia una adecuada y dinámica relación interpersonal en la institución.					

Muchas gracias

Anexo 6. Análisis de confiabilidad de variable gestión por competencias

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	Suma Items
1	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	57
2	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	58
3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	56
4	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	57
5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	58
6	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	58
7	3	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	55
8	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	58
9	4	5	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	55
10	4	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	56
11	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	61
12	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	58
13	4	5	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	54
14	4	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	57
15	4	5	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	2	3	3	1	3	48
16	4	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	58
17	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	58
18	3	5	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	4	2	2	2	3	4	47
19	5	5	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	59
20	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	70
VARP	0.41	0	0.39	0.3	0.4	0.29	0.15	0.63	0.33	0.15	0.13	0.05	0	0.13	0.1	0.19	0.39	0.19	19.79

$\Sigma S_i^2 = 4.21$ $K = 18$ $\alpha = \frac{K}{k-1} [1 + \dots]$ K : El número de ítems
 $S_T^2 = 19.79$ $K - 1 = 17$ $\alpha = \frac{18}{18-1} \left[1 - \frac{4.21}{19.79} \right]$ S_i^2 : Sumatoria de las Varianzas de los Ítems
 $\alpha = 0.833$ S_T^2 : La Varianza de la suma de los Ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Anexo 7. Análisis de confiabilidad de variable desempeño laboral

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	Suma Items
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	52
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	53
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	48
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	51
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	53
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	51
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	52
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	51
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
13	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	51
14	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
15	3	3	1	2	2	2	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	43
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	51
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
18	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	51
19	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
20	3	3	1	2	2	2	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	43
VARP	0	0	0.41	0.09	0.09	0.09	0	0.09	0.41	0.09	0.44	0.44	0.128	0.09	0.048	0.128	0.09	0.048	9.91

ΣS_i^2 2.68 K = 18
 S_T^2 = 9.91 K - 1 = 17
 α = 0.767

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

$$\alpha = \frac{18}{18 - 1} \left[1 - \frac{2.68}{9.91} \right]$$

K : El número de ítems
 ΣS_i^2 : Sumatoria de las Varianzas de los Ítems
 S_T^2 : La Varianza de la suma de los Ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Anexo 8. trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Tumbes

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

POBLACION LABORAL DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

CATEGORIA	N° DE TRABAJADORES
FUNCIONARIOS	30
PROFESIONALES	11
TECNICOS	162
AUXILIARES	5

* CIERRE: AGOSTO 2025

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACION
REMOBILIACION

Anexo 9. Tabulación de la primera variable

V1: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Competencias Sociales				Competencias Técnicas								Competencias Corporativas				
GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	GP7	GP8	GP9	GP10	GP11	GP12	GP13	GP14	GP15	GP16	GP17
3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3
3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2
3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1
3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3
3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3
3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3

3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2

Anexo 10. Tabulación de la segunda variable

V2: DESEMPEÑO LABORAL

Calidad del Trabajo				Cantidad de Trabajo				Conocimiento del Puesto				Relaciones Interpersonales				
DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	DL7	DL8	DL9	DL10	DL11	DL12	DL13	DL14	DL15	DL16	DL17
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
2	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2
3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2
3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3
3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3
2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3
3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3
2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3
3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3

3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2
3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2
3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2
1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2
3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4
2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2

Anexo 11: Interpretación del Rho de Spearman

“La significancia de la hipótesis se determinará con la aplicación del coeficiente Rho de Spearman, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), precisan que el Rho de Spearman

es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas); de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Es un coeficiente utilizado para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales. “Asimismo, se interpreta su significancia igual que Pearson y otros valores estadísticos. En su interpretación: el coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$, donde: -1.00 = correlación negativa perfecta”. (“A mayor X , menor Y ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor X , mayor Y ”. (“A mayor X , mayor Y ” o “a menor X , menor Y ”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante (pp. 305 y 322). “De acuerdo con estos indicadores la hipótesis será positiva y significativa si está comprendida entre el rango positivo”.

“En estadística, el ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. 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. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. correlación de Spearman suele utilizarse para evaluar relaciones en las que intervienen variables ordinales”. (Spearman C. , 1927)

Coeficiente de correlación de Spearman

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta.
-0.9 a - 0.99	Correlación negativa muy alta.
-0.7 a - 0.89	Correlación negativa alta.
-0.4 a - 0.69	Correlación negativa moderada.
-0.2 a - 0.39	Correlación negativa baja.
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja.
0	Correlación nula.
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja.
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada.
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta.
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta.
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Spearman, (1927).

1



Anexo 12



Tomas fotográficas 1 y 2: Después de haber aplicado los instrumentos de medición a trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Tumbes



Tomas fotográficas 3 y 4: Tesista explicando los objetivos del cuestionario a trabajadores administrativos para el correcto el llenado.