

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**



**GESTIÓN POR COMPETENCIA Y EL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO - 2018**

TESIS

Para optar al grado académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**

JOSÉ DEL CARMEN MENA CASTILLO

Tingo María - 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO
DIRECCIÓN



"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
Nro. 023-2019-EPG-UNAS

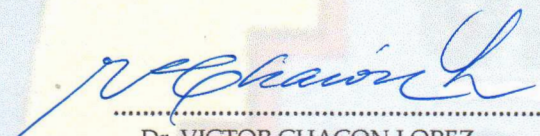
En la ciudad universitaria, siendo las 11:10am, del día jueves 18 de julio del 2019, reunidos en la Sala de Grados de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada:

**"GESTIÓN POR COMPETENCIA Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO -
2018"**

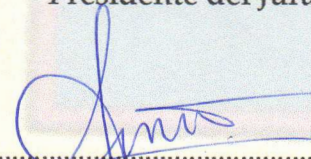
A cargo del candidato al Grado de Maestro en Ciencias Económicas, mención Gestión Pública nombre José del Carmen Mena Castillo.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el Jurado Calificador procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de **BUENO**.

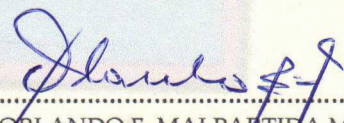
Acto seguido, a horas 12:30 pm. el presidente dio por culminada la sustentación; procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.


.....
Dr. VICTOR CHACON LOPEZ
Presidente del Jurado


.....
M.Sc. WALTER MUCHA HUÁMAN
Miembro del Jurado


.....
M.Sc CARLOS MAYTA MOLINA
Miembro del Jurado




.....
M.Sc. ORLANDO E. MALPARTIDA MARQUEZ
Asesor

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme por el camino del bien. En memoria de mis adorados padres: Segundo Timoteo Mena Aguinaga y María Francisca Castillo Calderón, quienes marcaron la senda de este sueño.

A mi adorada esposa Mery, por su apoyo, siempre serás mi fuerza mi inspiración, te amo. A mis hijos José Fernando, Leonardo Rafael y Akemi Cristina por ser mis razones y motivos

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente.

A la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, por brindarme todo tipo de facilidades en la recolección de información.

Al Mg. Orlando E. Malpartida Márquez, por la confianza que depositó en mí y por sus importantes orientaciones en el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1.1. Descripción del problema	9
1.1.2. Formulación de interrogantes	12
a) Interrogante general	12
b) Interrogantes específicas	12
1.2 JUSTIFICACIÓN	12
1.2.1. Teórica	12
1.2.2. Práctica	12
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3.1. Objetivo general:	13
1.3.2. Objetivos específicos:	13
1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.4.1. Hipótesis general:	13
1.4.2. Hipótesis específicas:	13
1.4.3. Variables, dimensiones e indicadores	14
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	16
2.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	16
2.1.1 Tipo.	16
2.1.2 Nivel	16
2.1.3 Diseño de la investigación	16
2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	16
2.2.1. Población	16
2.2.2. Muestra	16
2.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS	17
2.3.1. Método	17
2.3.2. Técnica de recolección de datos	17

<i>CAPÍTULO 3: REVISIÓN DE LITERATURA</i>	18
3.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	18
3.1.1. Internacional	18
3.1.2. Nacional	20
3.1.3. Local	23
3.2. BASES TEÓRICAS	23
3.2.1. El desempeño laboral	23
3.2.2. Estabilidad laboral	24
3.2.3. Gestión por competencia	25
3.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL	29
<i>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	31
4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS	31
4.1.1. Gestión por competencias	31
4.1.2. Variable dependiente: Desempeño laboral	38
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	44
4.2.1. Hipótesis general	44
4.2.2. Hipótesis específicas	45
<i>CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</i>	48
5.1. RELACIÓN ENTRE VARIABLES	48
5.1.1. Variable independiente: Gestión por competencias	48
5.1.2. Variable dependiente: Desempeño laboral	49
5.1.3. Relación entre variables.	49
5.2. CONCORDANCIA CON OTROS RESULTADOS	50
<i>CONCLUSIONES</i>	52
<i>RECOMENDACIONES</i>	53
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	54
<i>ANEXOS</i>	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Importancia de la capacidad de gestión, análisis y síntesis en la gestión por competencias	31
Tabla 2. Habilidades en las relaciones con los compañeros de trabajo	32
Tabla 3. Planificación de las actividades laborales	32
Tabla 4. Compromiso con el desempeño del trabajo	33
Tabla 5. Estrategias para mejorar los resultados	33
Tabla 6. Conocimiento y experiencias laborales	34
Tabla 7. Nuevas ideas para mejorar el proceso administrativo	34
Tabla 8. Capacidad de solución de problemas	35
Tabla 9. Habilidades para la lectura, redacción y cálculo	35
Tabla 10. Aptitudes analíticas en el trabajo	36
Tabla 11. Actitudes de responsabilidad y honestidad en el trabajo	36
Tabla 12. Socialización en el trabajo	37
Tabla 13. Gestión por competencia y su relación con el desempeño laboral	37
Tabla 14. Cooperación y orientación a los trabajadores para el logro de objetivos	38
Tabla 15. Facilidad de trabajo con los usuarios y sus colegas	38
Tabla 16. Relación con los demás trabajadores y directivos de la MPLP	39
Tabla 17. Responsabilidad en el trabajo	39
Tabla 18. Cumplimiento de las tareas	40
Tabla 19. Escasa comisión de errores en el trabajo	40
Tabla 20. Uso racional de los recursos	41
Tabla 21. Muestra de profesionalismo en el trabajo	41
Tabla 22. Productividad de los trabajadores	42
Tabla 23. Trabajo en equipo y demás colaboradores	42
Tabla 24. Capacidad de comunicación de los trabajadores	43
Tabla 25. Escucha y valoración de la opinión de los trabajadores	43
Tabla 26. Relación del desempeño laboral y la gestión por competencia	44
Tabla 27. Correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal	45
Tabla 28. Correlación entre la competencia genérica y la competencia interpersonal del personal administrativo de la MPLP	45
Tabla 29. Correlación entre la competencia específica y el trabajo del personal administrativo de la MPLP	47
Tabla 30. Correlación entre la competencia básica y la calidad del personal administrativo de la MPLP	47

RESUMEN

La presente investigación se realizó el año 2018, en la ciudad de Tingo María, y tuvo como objetivo principal, determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. La investigación es de nivel correlacional y se desarrolló sobre la base de una muestra de tamaño $n= 180$ trabajadores, equivalente a la población de estudio N . Para recoger la información se recurrió a la técnica de encuesta, la misma que se viabilizó mediante dos cuestionarios de 13 ítems sobre gestión por competencias y 13 ítems sobre desempeño laboral. Se llegó a la conclusión; que entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo, existe una relación positiva moderada de 0,575. Se examinó la asociación de la competencia genérica con la competencia interpersonal del personal administrativo, habiéndose encontrado que existe una relación positiva moderada de 0,488. Se evaluó la correspondencia entre la competencia específica y la calidad del personal administrativo, confirmándose la relación positiva moderada de 0,542. Se evidenció una asociación positiva moderada de 0,571 entre la competencia básica y el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

Palabras clave: Gestión, competencias, desempeño laboral, genéricas, específicas y básicas.

ABSTRACT

The present research work was carried the year 2018, at the Tingo María city, and main objective was to determine the relationship between Management by Competence and Labor Performance of the administrative personnel of the Provincial Municipality of Leoncio Prado. The research is correlational and was carried out on the basis of a sample of size $n = 180$ workers, equivalent to the study population N . To collect the information, the survey technique was used, which was made possible by means of two questionnaires of 13 items on skills management and 13 items on job performance. The conclusion was reached; it was determined that the management by competences and the labor performance of the administrative staff. The conclusion was reached: The Management by Competencies and the Labor Performance of the administrative personnel, with the confidence level of 0,575 that if there is a moderate positive relationship. The association of generic competence with the interpersonal competence of administrative staff was examined, having found that there is a moderate positive relationship of 0.488. The correspondence between the specific competence and the quality of the administrative staff was evaluated, confirming the moderate positive relationship of 0.542. A moderate positive correlation of 0.571 between the basic competence and the work of the administrative staff of the Provincial Municipality of Leoncio Prado was evidenced.

Keywords: Management, competencies, job performance, generic, specific and basic.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema

La gestión pública en el Perú es ineficiente respecto del servicio que ofrece a los usuarios en cualquier nivel de gobierno. Esta ineficiencia se produce cuando la entidad pública no cuenta con la infraestructura física necesaria y/o brinda mala atención a los usuarios. Estas dos condiciones, han hecho que tengamos una imagen deteriorada del sector público y a la vez una imagen competitiva del sector privado (Alonso Ramírez y García Panes, 2015).

La población en general siempre ha tenido una percepción de bajo desempeño de la gestión pública de los gobiernos locales, debido a la poca satisfacción obtenida por la prestación del servicio público (PCM, 2013). Desde hace mucho tiempo la ciudadanía exige un mejor Estado presente, activo y efectivo en todo el territorio nacional; busca que sea eficaz, eficiente y transparente en los servicios públicos por la limitada gestión.

La gestión por competencias en nuestro país, se ha puesto en marcha a partir de año 2016, mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N°186-2016-SERVIR-PE mediante la “Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos” con el cual, pretende orientar a los líderes de Recursos Humanos, a los evaluadores y evaluados en la implementación, desarrollo y seguimiento de la evaluación por competencias de una mejor gestión que contribuya a mejorar el desempeño laboral en sus puestos y de la entidad, logrando obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia (Presidencia Ejecutiva, 2018). Este enfoque de Gestión por Competencias está sustentado por los trabajos de David McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), en la teoría del comportamiento que favorece la comprensión de tres necesidades

motivacionales que conducen el comportamiento humano de logro, poder y pertenencia (Chiavenato, 2007).

Existe suficiente evidencia que los empleados públicos ostentan niveles insuficientes de preparación técnica o profesional, trabas que condicionan el poco interés para resolver los problemas burocráticos a favor de una población no atendida y por efecto, merma constantemente su desempeño laboral (ESAN, 2001).

De acuerdo con los datos de la PCM (2013), "...los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina). Además, aún persisten marcadas desigualdades sociales y territoriales; según el mismo Latino barómetro, no más del 14% de los peruanos piensa que la distribución de la riqueza en el país es justa, lo que se refleja en un grado alto de insatisfacción con el sistema político y económico, y altos niveles de conflictividad social que afectan la gobernabilidad democrática".

Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, muestran poseer un desempeño laboral muy variado entre los grupos ocupacional de la carrera administrativa; profesional, técnico y auxiliar, realidad que no deja de ser distinto a otras instituciones del Estado, así nos muestra los resultados de la investigación hecha por Pimentel (2014), en la cual se observa que el 31.8% de los empleados afirman haber experimentado un alto nivel de desempeño laboral, el 63.7% un regular nivel y el 4.5% contestaron haber tenido un bajo nivel; lo que pone en dilema en el cumplimiento, en la utilidad, rendimiento o productividad y en el aporte del trabajador en el cumplimiento de las actividades que está obligado a hacer (Altuve Quintero & Serrano Urriola, 1999); ya sea, en cualquier de las dimensiones del desempeño referido a la competencia interpersonal, competencia administrativa, calidad, trabajo o liderazgo.

La Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, cuenta con el instrumento de gestión denominado: Manual de Organización y Funciones

(MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), que contribuye al cumplimiento de las funciones, responsabilidades y deberes de cada trabajador con el fin de contribuir a la mejora en el desempeño laboral.

“El desempeño laboral es la motivación hacia un alto desempeño, depende no solamente de la percepción de los colegas de trabajo, sino también de la percepción real entre el esfuerzo y el desempeño propiamente dicho valoradas por el supervisor o jefe inmediato, que es una parte específica del presente estudio. Está claro que la motivación está relacionada positivamente con el desempeño, que, entre otros aspectos, viene a ser el reflejo de las condiciones del trabajo, del entorno, del trato que reciben de los superiores y del reconocimiento sobre el trabajo en sí mismo”. (Pimentel, 2014, p. 12).

La gestión por competencias se generaliza en el mercado laboral a partir de la década de los 80, como consecuencia de las transformaciones económicas. Boyatzis (1982) empieza a crear un modelo genérico de competencia gerencial, basado en los resultados organizacionales, lo que ha contribuido a identificar cinco grupos de competencias: gestión y acción por objetivos; Liderazgo, gestión de recursos humanos; dirigir subordinados; enfocar a otras personas y conocimiento específico.

La gestión por competencias ha sido un intento en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, prueba de ello, se ha conformado una audiencia pública en la ciudad de Tingo María liderado como coordinadora por Omonte Durand (2013), quien sustenta claramente la decisión de impulsar la infraestructura y equipamiento urbano. La municipalidad recomienda en impulsar el turismo ya que posee un producto para vender a nivel nacional tal como es la Bella Durmiente, ponen de manifiesto la preocupación sobre la población Rural. Existe la necesidad de incorporar cámara de seguridad con el fin de generar seguridad en el casco urbano, ya que existen las zonas codificadas de asalto y por otro lado, urge la

semaforización de la ciudad. Otros aspectos que ha generado un problema en la gestión, ha sido el fracaso de la ampliación y remodelación del mercado y estadio municipal.

1.1.2. Formulación de interrogantes

a) Interrogante general

¿Cuál es la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado?

b) Interrogantes específicas

- ¿Cuál es la relación existente entre la competencia genérica con la competencia interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado?
- ¿Cuál es la relación existente entre la competencia específica y el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado?
- ¿Cuál es la relación existente entre la competencia básica y la calidad del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado?

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1. Teórica

Nos permite ampliar nuestros conocimientos, así como entender los conceptos, características, teorías y enfoques que se encuentra sujeto al desempeño laboral. El tema investigado nos proporciona una clara reflexión y debate académico sobre la base de las teorías que sustenta la gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral.

1.2.2. Práctica

Los resultados obtenidos en la investigación, permite tomar medidas inmediatas para neutralizar los factores adversos, como para fortalecer los favorables de la asociación entre la gestión por competencias con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio prado, dentro de un marco de eficiencia, eficacia y efectividad.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general:

Determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Determinar la relación existente entre la competencia genérica con la competencia interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.
- Determinar la relación existente entre la competencia específica y el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.
- Determinar la relación entre la competencia básica y la calidad del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio.

1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Hipótesis general:

La gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

1.4.2. Hipótesis específicas:

- La competencia genérica se relaciona significativamente con la competencia interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.
- La competencia específica se relaciona significativamente con el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.
- La competencia básica se relaciona significativamente con la calidad del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

1.4.3. Variables, dimensiones e indicadores

- **Variable dependiente:**
Desempeño laboral

- **Dimensión 1:** Competencia interpersonal
- **Indicadores:**
 - Facilidad de trabajo X₁
 - Cooperación X₂
 - Relación X₃
 - Responsabilidad X₄

- **Dimensión 2:** Calidad del personal
- **Indicadores:**
 - Tareas ejecutadas X₅
 - Comete errores X₆
 - Uso racional de recursos X₇
 - Profesionalismo X₈

- **Dimensión 3:** Trabajo del personal
- **Indicadores:**
 - Productividad X₉
 - Trabajo en equipo X₁₀
 - Comunicación X₁₁
 - Opiniones X₁₂

- **Variable independiente:**
Gestión por competencia

- **Dimensión 1:** Genérica
- **Indicadores:**
 - Capacidad de gestión Z₁
 - Habilidades interpersonales Z₂
 - Planificación de actividades Z₃
 - Compromiso con su trabajo Z₄

- **Dimensión 2:** Específicas
- **Indicadores:**

- Estrategias para mejora de resultados Z₅
- Conocimiento y experiencia Z₆
- Nuevas ideas para mejora del proceso Z₇
- Capacidad solución de problemas Z₈

- **Dimensión 3: Básicas**
- **Indicadores:**
 - Habilidades para la lectura, redacción y cálculo Z₉
 - Aptitudes analíticas para el trabajo Z₁₀
 - Actitudes de responsabilidad y honestidad Z₁₁
 - Socialización Z₁₂

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

2.1.1 Tipo.

El tipo de investigación es aplicada, porque se utilizó los conocimientos existentes para resolver el problema entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. La metodología científica permitió desarrollar el tema relacionado a las variables de estudios entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

2.1.2 Nivel

De acuerdo a la naturaleza del estudio, el estudio reúne las características de un nivel de investigación correlacional, porque es la asociación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

2.1.3 Diseño de la investigación

La investigación es no experimental y transversal. No experimental, debido a que no se procedió a manipular ninguna variable en estudio o extraña, y transversal, porque se estudió el desempeño laboral del personal, en base a la información recogida en un solo momento del tiempo.

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.2.1 Población

La población de estudio es de 180 trabajadores más 44 gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, al 13/08/2018 (Datos obtenidos de la Oficina de RR.HH. de la MPLP).

2.2.2 Muestra

La muestra de estudio estuvo constituida por los 180 trabajadores y 44

gerentes y sub gerentes de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. En vista que la población es pequeña y se encontraba al alcance del investigador, se optó por un muestreo censal, es decir se adoptó un tamaño de muestra equivalente al tamaño de la población.

2.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

231. Método

Se utilizó el método hipotético-deductivo por la existencia de la teoría económica y administrativa en la gestión por competencia y el desempeño laboral, respecto a los conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuáles se extraen conclusiones o se examina al caso particular de la investigación sobre la base de afirmaciones generales ya presentadas con la ayuda de la evidencia empírica (base de datos).

232. Técnica de recolección de datos

En la investigación, se tomó en cuenta la técnica de encuesta con el fin de contrastar las hipótesis generales y específicas, lo mismo que contiene variables cualitativas ordinales.

El instrumento es el cuestionario, permitió obtener la información de los directivos y funcionarios de acuerdo a los requerimientos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO 3

REVISIÓN DE LITERATURA

3.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Internacional

Ruiz (2017) desarrolló la investigación: *“La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral en Placa Centro DISALME Cía. Ltda. De la ciudad de Manta en el año 2016”*. Llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) En teoría se establecen diversos criterios que indican una correlación directamente proporcional entre las buenas prácticas de gestión del talento humano con el desempeño laboral del mismo. Esta concepción se debe a que la gestión del talento humano engloba actividades de diagnóstico de puntos críticos y el mejoramiento continuo de los procesos, donde interviene como elemento de juicio la satisfacción del cliente interno de la organización respecto al clima organizacional y los procesos que se realizan internamente tales como inducción y re inducción laboral, capacitaciones, incentivos, entre otros.
- 2) Mediante el diagnóstico situacional realizado a la empresa DISALME Cía. Ltda. Se pudo constatar la inexistencia de correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Si bien se identificó que a pesar de que la gestión del talento humano fue calificada como BAJA, el desempeño laboral por el contrario reveló un rendimiento ALTO. Estos resultados no evidencian el rechazo de la hipótesis de incidencia, sino que reestablecen la idea de que con una mejor gestión del talento humano se pudiera potencializar aún más este recurso.
- 3) En observancia a lo anterior se plantea una propuesta de acciones para la gestión del talento humano en la empresa DISALME Cía. Ltda.

Donde se describen los parámetros analizados y la calificación obtenida, estableciendo objetivos de mejora, estrategias de implementación y acciones a seguir para la consecución del mejoramiento y optimización del recurso humano de la organización.

Gómez y Mendoza (2013) en su investigación: *“Modelo de gestión por competencias para la empresa ALMED SAS”* concluye lo siguiente:

- 1) No obstante mantenerse en moda en los últimos años, el enfoque por competencias fue introducido en los años sesenta del siglo pasado y cobró mayor protagonismo en el año 1973. Este enfoque se sostiene en una serie de aspectos y factores vinculados al mejor desempeño en un puesto de trabajo, de modo que tanto los conocimientos, las habilidades y la experiencia son muy importantes y se combinan con otros aspectos como los rasgos, motivos y aptitudes.
- 2) El talento humano bajo el enfoque de competencias es aplicable en el área administrativa y a futuro en el área académica de una organización, y dado que se forman subsistemas termina beneficiando a la organización cuando estos subsistemas se agregan y forman una forma de cadenas de beneficios.
- 3) Cuando se aplica un modelo de competencias en el tema de capacitación del talento humano, se debe analizar previamente los perfiles de los cargos, así como evaluar la fuerza laboral, con la finalidad de conocer el tipo de personal de la organización e informarse respecto de los virtuales candidatos para la promoción y ascenso en el futuro.
- 4) Un correcto manejo del modelo por competencias con el objeto de detectar los requerimientos de capacitación nos permite confeccionar un cuadro de requerimientos de capacitación y entrenamiento de acuerdo con las reales necesidades de los trabajadores para el desempeño de cargo. Pero también se puede descubrir las fortalezas y potencialidades de la fuerza laboral con mayor desempeño y pueda ser aprovechado por la organización.

- 5) Paralelamente se realizó una evaluación y descripción de cargos y se desarrolló todo un proceso de leva y preselección de aspirantes a cargos administrativos de ACMED S.A.S. Finalmente se elaboró una propuesta para evaluar el desempeño de cada cargo.
- 6) A fin de potenciar las competencias del personal administrativo de ACMED S.A.S, se elaboró una propuesta de plan de capacitación de personal, documento que contiene el contenido temático, la unidad responsable, los objetivos y el alcance de cada una de las actividades.
- 7) El modelo de gestión propuesto por el enfoque de competencias vincula y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano.

3.12. Nacional

Casma (2015) investigó la: *“Relación de la Gestión del Talento Humano por Competencias en el Desempeño Laboral de la Empresa Ferro Sistemas Surco-Lima, año 2015”*. Llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Las conclusiones están correlacionadas con los objetivos y el resultado del trabajo de campo, por lo que quedaría demostrado que, en el marco de la gestión por competencias, la gestión del talento humano influye directa y positivamente en el desenvolvimiento del personal en el proceso productivo.
- 2) Por otro lado, se encontró que la planificación estratégica de los recursos humanos fue determinante en el proceso de búsqueda, selección e incorporación del talento humano tal como señalan Pardo & Porras (2011), quienes toman en cuenta la planificación estratégica desde un inicio hasta alcanzar la suma de los recursos.
- 3) se concluyó también que los factores productivos deben mostrar eficacia, utilizando eficientemente los planes respecto del desarrollo de talentos para lograr las competencias que nos conduzcan a desarrollar eficientemente las actividades. Por tanto, se debe priorizar el uso de un modelo de dirección con talento humano basado en competencias.

Casa (2015) desarrolló la investigación: *“Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-2015”* y arribó a las siguientes conclusiones:

- 1) En concordancia con el primer objetivo específico del estudio que busca determinar la relación existente entre los procesos de selección de personal y desempeño laboral del personal, se encontró que el p-value o probabilidad crítica fue de 0.056 es mayor que el nivel de significación estadística de la prueba, por lo mismo que se acepta la hipótesis nula (H_0); de modo que podemos afirmar que no existe asociación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.
- 2) Con relación al segundo objetivo específico, el mismo que busca determinar la relación existente entre la capacitación/desarrollo y el desenvolvimiento del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, en vista que el p-value o probabilidad crítica fue de 0 y este es menor 0.05, entonces se concluye rechazando H_0 en favor de H_1 que sostiene que sí existe una relación o asociación entre la dimensión capacitación-desarrollo y el desempeño laboral del personal administrativo de dicha organización.
- 3) En cuanto al tercer objetivo específico que consiste establecer la relación existente entre la especialidad y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha comuna, igualmente se rechaza H_0 en favor de H_1 , es decir, estadísticamente, al 5% de significancia, se advierte una alta correlación existente entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los servidores administrativos.
- 4) Por último, respecto del objetivo general de la mencionada investigación, estadísticamente se concluye que, sí existe correlación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de dicha organización, por cuanto se encontró que la probabilidad de significancia (p-value) es menor que el nivel de

significación elegido (5%). Este resultado es corroborado por el valor coeficiente de Pearson= 0,555 que señala la existencia de una leve asociación positiva entre dichas variables.

- 5) En ese mismo documento se señala que las correlaciones más bajas se presentan entre el proceso de selección y el desempeño laboral del personal de trabajadores, por cuanto los indicadores carecen de significancia estadística. Por lo tanto, se puede inferir que la selección de personal no es determinante del desempeño laboral y viceversa.

Ramos (2018) desarrolló el trabajo: *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de Medicina del Hospital Municipal de los Olivos. Lima 201*, quien concluye: “La gestión del talento humano en la incorporación y el desempeño laboral del personal de medicina del Hospital Municipal de los Olivos presentan una moderada correlación estadística, toda vez que el coeficiente de correlación Spearman es de 0,413, ratificando la significancia estadística de la H1, que postula la existencia de una relación significativa entre la gestión de talento humano en la incorporación de personas y el desempeño laboral del personal de medicina del mencionado hospital. Del mismo modo, se concluye que existe una relación relativamente baja entre la gestión del talento humano en la colocación de las personas y el desempeño laboral del personal de medicina del referido hospital, no obstante que la probabilidad de significancia estadística (p-value) = 0.046 es ligeramente inferior al nivel de significación = 0.05. Por otro lado, encontró que, la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del servicio de medicina observa una baja correlación de Spearman (0.340) lo cual es ratificado por la probabilidad crítica (p-value=0.016). De igual manera, se estableció que existe correlación moderada baja entre la gestión del talento humano en el desarrollo de personas y el desempeño laboral del personal y, entre la gestión del talento humano en retener a las personas y el desempeño laboral del personal de medicina, los cuales poseen una correlación de 0,327 y 0,407 respectivamente”.

3.1.3. Local

Nolberto (2017), en la tesis: *“Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017”*, llegó a la conclusión que existe una significativa correlación positiva entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en dicha municipalidad, evidenciando que, si en una organización se prioriza y desarrolla una buena gestión del talento humano, mejorará sustancialmente el desempeño laboral del trabajador.

3.2. BASES TEÓRICAS

3.2.1. El desempeño laboral

“El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (Palaci, 2005, p. 155). Las conductas agregadas de los individuos conducen a la eficiencia de la organización. Robbins (2004) ubica al desempeño laboral como pieza fundamental de la psicología del desempeño para la fijación de metas, la misma que en su accionar, activa la conducta y mejora el desempeño, dado que ayuda al trabajador a concentrar su esfuerzo en metas de difícil consecución la psicología del desempeño. Robbins (2004), sostiene que el desempeño laboral es uno de los pilares de la psicología conductual del trabajador, está vinculado a la formulación de objetivos y metas, la cual, influye en el comportamiento y perfecciona el desempeño, por cuanto contribuye a la persona a diferenciar sus esfuerzos en metas difíciles y fáciles. Al respecto, Chiavenato (2004) expresa que *“...el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”*.

En otras palabras, el desempeño laboral se puede definir como aquel conjunto de acciones observables y dirigidas orientadas hacia el logro de una meta, donde el trabajador abiertamente expresa su voluntad y capacidad para lograrla en un ambiente idóneo, toda vez que se trata de acciones observables concentrada en el logro de una meta, donde el sujeto expresa su deseo y condiciones de realizarla, siempre y cuando el ambiente que le rodea le es favorable.

Pedraza, Amaya, & Conde (2010), afirman que *la identificación juega un rol importante en la medición del desempeño. La medición por su parte, constituye la piedra angular del sistema de evaluación y pretende determinar la forma de comparar el desempeño del trabajador con relación a los estándares vigentes.* (p. 496).

De acuerdo a Mondy y Noe (1997), la evaluación del desempeño laboral está constituido por los siguientes procesos: 1) Planeación de recursos humanos, 2) Reclutamiento y selección, y 3) Desarrollo de recursos humanos.

Al respecto, algunos estudios han encontrado casos donde se han ensayado nuevos sistemas de gestión del desempeño laboral, los empleados alcanzado muy buenos resultados.

322. Estabilidad laboral

De acuerdo con Socorro (2006), la estabilidad laboral es un concepto de la responsabilidad compartida de empleado y empleador. Es más, asegura que en la medida que el trabajador alcanza niveles de satisfacción laboral más altos; experimentará una significativa mejora en su condición de vida. La estabilidad, es vista como derecho que le asiste al trabajador para mantener su vínculo laboral con la organización indefinidamente, siempre que no incurra en faltas que ameritan su destitución.

Pose (2005), define a la estabilidad laboral, como la garantía de seguridad para permanecer en la organización durante un plazo determinado. En realidad, la estabilidad tiene dos componentes: Económico y laboral. Lo económico garantiza un ingreso permanente para el trabajador y su familia, mientras que el laboral busca mantener la indefinidamente la relación trabajador-organización por un tiempo indeterminado.

Para Socorro (2006), la estabilidad laboral se subdivide en: a). Estabilidad absoluta, está referida a la posición del empleo en forma vitalicia hasta que el propio trabajador decida renunciar o jubilarse, salvo que incurra en causales que ameritan destitución del empleo. A su vez puede ser rígida, si admite el despido por causa justa y flexible si admite como causal de despido, solo la establecida por Ley. b). Estabilidad

relativa, referida a la posibilidad de poner término al vínculo laboral a cambio de una indemnización.

3.2.3. Gestión por competencias

Existen varias definiciones de competencia laboral, ya que diferentes autores se han encargado de realizar la propia dependiendo el enfoque de su trabajo. Las competencias están referidas a aquellas habilidades y destrezas de comportamiento de aquellas personas que dominan mejor que otras determinadas actividades, condición que las categorizan como más eficaces en una situación particular.

Para Alonso Ramírez & García Panes (2015), “las competencias están vinculadas a la *capacidad productiva de una persona, capacidad que se establece y mide en términos de desempeño en un contexto individual particular, más no necesariamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes*”.

Las competencias en el campo laboral consideran hábitos, destrezas, valores y saberes que cada individuo debe tener para el desempeño de un puesto previamente definido indicando con claridad objetivo y funciones principales del mismo, es decir, este un enfoque integral que presume al sujeto dotado de talentos para alcanzar el éxito en la organización. Por lo tanto, la gestión por competencias de los recursos humanos, resulta ser el vehículo del éxito y las competencias son aquellas conductas que conllevan a lograr los resultados (Alles, 2005).

Para identificar los comportamientos que describen a cada competencia, se requiere el compromiso de la alta dirección y mandos medios, quienes posteriormente fungirán como evaluadores, y actuando de manera ética y objetiva, mediante instrumentos de medición podrán determinar los resultados de la gestión por competencias. El concepto de competencia laboral se puede analizar a partir de tres perspectivas diferentes: la competencia a través de tareas desempeñadas, concibiendo que el desempeño competente es aquel que se ajusta al trabajo descrito a partir de una lista de tareas específicas; se refiere al saber hacer y querer hacer.

La competencia en términos de atributos personales, se centra en atributos característicos de las personas aplicados a su trabajo; se refiere a identificar las características personales de los trabajadores con alto desempeño, asume no solo el saber y poder hacer sino también en querer hacer. Por último, el enfoque integrado de competencia, se refiere a la suma de los dos anteriores, une los conocimientos, destrezas, habilidades requeridas para el desempeño competente.

En relación a lo anterior, la competencia implica el concurso de una serie de factores y atributos que observa el trabajador para desarrollar su labor exitosamente en diferentes escenarios. Se entiende a la competencia laboral “como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo” (Vargas, Casanova, & Montanaro, 2001).

Hay varias clasificaciones de las competencias, mencionaremos a continuación a Leonard Mertens (1996) quien distingue tres tipos:

a. Genéricas:

Se refiere a los comportamientos y actitudes de los trabajadores, propios de diferentes ámbitos de producción, tales como la capacidad para el trabajo en equipo, las habilidades para la negociación, etc.

b. Específicas:

Son aquellas que relacionan con las actividades de carácter técnico directamente relacionados con la naturaleza del cargo y por su naturaleza no son transferibles.

c. Básicas:

Este tipo de competencias se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo.

Mulder (2007), afirma que la persona (trabajador), condiciona sus competencias con respecto a:

- **El saber.** Referido al caudal de conocimientos, necesarios para desarrollar las actividades
- **El saber hacer.** Comprende las habilidades y destrezas requeridas

para desarrollar las actividades.

- **El saber estar.** Se refiere a las actitudes e intereses para involucrarse en el puesto y la organización.
- **El querer hacer.** Comprende las motivaciones que llevan a desarrollar las actividades y tareas.

Sin duda alguna, hoy en día, gestionar una organización mediante el enfoque de competencias, contribuye a desarrollar personas para aplicar los conocimientos avanzados y las habilidades necesarias en el desempeño de su trabajo. “La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización” (Santos, 2001).

En la actualidad, las competencias son inherentes al desarrollo humano y de mucha utilidad para las empresas. Es transcendental conformar un ambiente laboral con mayores oportunidades de desarrollo para los trabajadores. Rahman, Molina, Parra et al. (2006), concluyen que “...dichos procesos son cada vez más exigentes y demandan una mayor creatividad para generar un mejor nivel competitivo”.

Páez (2006), señala que el enfoque por competencias ha tenido éxito como implicancias de los cambios experimentados producto de la globalización centrado en las comunicaciones y la efectividad humana concentrada en el valor agregado; lo que se tradujo mayores niveles de exigencia y competitividad para los trabajadores y mejora en la calidad para la empresa, y, sobre todo, en una mayor exigencia en el desarrollo de las actividades del trabajador.

Mertens (mencionado en Páez, 2006, p. 81) textualmente señala que “un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, esto es, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos”; de donde se deduce que el factor más importante en la organización resulta ser el factor humano, toda vez que debido a este factor se alcanzan los estándares y liderazgo de la organización. Es por eso que hoy en día, en

las organizaciones líderes se han diseñado procesos orientados al desarrollo personal y organizacional.

Calderón (2006), reconoce y ratifica que el concurso del factor humano es clave y trascendental para elevar la productividad del trabajo, toda vez que el capital humano juega un papel determinante en el desarrollo organizacional.

Lazzati (2010) sostiene que existen seis temas que comprenden aspectos del desarrollo personal y los expone en tres niveles:

- **Nivel 1:** El conocimiento y las habilidades específicas.
- **Nivel 2:** La vocación, los valores y creencias.
- **Nivel 3:** Las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia

Además, Lazzati recomienda desarrollar dos tipos de competencias para mejorar el desempeño laboral del trabajador: 1. Las competencias funcionales, referidas a los conocimientos vinculados a las habilidades en una actividad del trabajo y 2. Las competencias conductuales, que por su misma naturaleza forman parte del comportamiento e interrelación del trabajador con los demás miembros de la organización.

El desarrollo de las competencias se sustenta en los aspectos educativos que posee el trabajador, los mismos que facilitarán la adquisición de habilidades para enriquecer las competencias funcionales, vinculando la teoría con la práctica; de modo que orienten la conducta del trabajador hacia la integración del grupo y el desarrollo de la inteligencia emocional del individuo que no es otra cosa que el enriquecimiento de las competencias compartidas, tal como sostiene (Chávez Hernández, 2012).

3.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

- a. **Actitudes.** *“Disposición de ánimo de algún modo manifestada”* (Solano, 2017, p. 10).
- b. **Administración pública.** *“La Administración pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho”* (Solano, 2017, p. 21).
- c. **Aptitudes.** *“Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de las funciones encomendadas. Suficiencia e idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”* (Solano, 2017, p. 35).
- d. **Competencia.** *“Atribución, potestad, incumbencia. Capacidad para conocer una autoridad sobre materia o asunto”* (Solano, 2017, p. 90).
- e. **Competencias profesionales.** *“El conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo”* (UNIFE, 2018, p. 3).
- f. **Eficacia.** **“Principio de actuación de la Administración.** Es la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización” (Solano, 2017, p. 171).
- g. **Eficiencia.** **“Principio de actuación de la Administración.** Es la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización” (Solano, 2017, p. 172).
- h. **Desempeño.** *“Es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del personal al servicio del Estado en cumplimiento de sus metas, que llevan a cabo obligatoriamente las entidades, en la forma y condiciones que se señalan en la normatividad”* (Tello, 2009, pp. 87-88).
- i. **Gestión pública.** *“Viene a ser el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo”* (Tello, 2009, p. 5).

- j. Mercado laboral.** *“Es el mercado en donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo. La oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores”* (Blanchard, 2000, p. 52).
- k. Recursos humanos.** *“Son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios”* (Chiavenato, 1999, p. 2).
- l. Reclutamiento de personal.** *“Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”* (Chiavenato, 1999, p. 18).
- m. Sector público.** *“Es la esfera de la economía en la que el estado tiene el principal protagonismo, en el cual la iniciativa empresarial es el motor de la actividad económica”* (Blanchard, 2000, p. 124).
- n. Selección de personal.** *“Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”* (Chiavenato, 1999, p. 21).

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

4.1.1. Gestión por competencias

Tal como se puede apreciar en la Tabla 1, el 63.9% de los gerentes y sub gerentes de la MPLP están de acuerdo que la capacidad de gestión, análisis y síntesis es importante para una gestión por competencias, un 15.6% están totalmente de acuerdo, 12.8% es indiferente, 4.4% está en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo.

Tabla 1. Importancia de la capacidad de gestión, análisis y síntesis en la gestión por competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<u>Totalmente en desacuerdo</u>	1	3,3	3,3	3,3
<u>En desacuerdo</u>	2	4,4	4,4	7,7
<u>Ni en desacuerdo o de acuerdo</u>	6	12,8	12,8	20,5
<u>De acuerdo</u>	28	63,9	63,9	84,4
<u>Totalmente de acuerdo</u>	7	15,6	15,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 2 se tiene que, de un total de 44 gerentes y sub gerentes de la MPLP, el 71.7% están de acuerdo que las habilidades del trabajador con sus compañeros de trabajo, es importante para una gestión por competencia, el 11.1% están totalmente de acuerdo, el 9.4% ni en desacuerdo o de acuerdo, 6.1% en desacuerdo y el 1.7% totalmente en desacuerdo.

Tabla 2. Habilidades en las relaciones con los compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	3	6,1	6,1	7,8
Ni en desacuerdo o de acuerdo	4	9,4	9,4	17,2
De acuerdo	31	71,7	71,7	88,9
Totalmente de acuerdo	5	11,1	11,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 3 se observa que, de los 44 gerentes y sub gerentes de la MPLP, indicaron que el 42.2% están de acuerdo, 23.3% están totalmente de acuerdo, el 20.0% ni en desacuerdo o de acuerdo, 11.7% en desacuerdo y el 2.8% totalmente en desacuerdo que la planificación de las actividades laborales es importante para una gestión por competencias.

Tabla 3. Planificación de las actividades laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,8	2,8	2,8
En desacuerdo	5	11,7	11,7	14,5
Ni en desacuerdo o de acuerdo	9	20,0	20,0	34,5
De acuerdo	19	42,2	42,2	76,7
Totalmente de acuerdo	10	23,3	23,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 4 se aprecia que, de los 44 gerentes y sub gerentes de la MPLP, el 55.0% están de acuerdo, 18.3% están totalmente de acuerdo, el 12.2% ni en desacuerdo o de acuerdo, 11.7% en desacuerdo y el 2.8% totalmente en desacuerdo que el compromiso con el desempeño del trabajo es importante para una gestión por competencias.

Tabla 4. Compromiso con el desempeño del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,8	2,8	2,8
En desacuerdo	5	11,7	11,7	14,5
Ni en desacuerdo o de acuerdo	6	12,2	12,2	26,7
De acuerdo	24	55,0	55,0	81,7
Totalmente de acuerdo	8	18,3	18,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP**Elaboración:** Propia

En la Tabla 5 se advierte que, de los 44 gerentes y sub gerentes de la MPLP, el 67.3% están de acuerdo, 13.3% están totalmente de acuerdo, el 8.3% ni en desacuerdo o de acuerdo, 8.3% en desacuerdo y el 2.8% totalmente en desacuerdo que las estrategias para mejorar los resultados son importantes para una gestión por competencias.

Tabla 5. Estrategias para mejorar los resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,8	2,8	2,8
En desacuerdo	4	8,3	8,3	11,1
Ni en desacuerdo o de acuerdo	4	8,3	8,3	19,4
De acuerdo	29	67,3	67,3	86,7
Totalmente de acuerdo	6	13,3	13,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP**Elaboración:** Propia

En la Tabla 6 se observa que, de los 44 gerentes y sub gerentes de la MPLP, el 43.3% están totalmente de acuerdo, 40.0% están de acuerdo, el 9.4% ni en desacuerdo o de acuerdo, 5.6% en desacuerdo y el 1.7% totalmente en desacuerdo que los conocimientos y experiencias laborales de los funcionarios es importante para una gestión por competencias.

Tabla 6. Conocimiento y experiencias laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	2	5,6	5,6	7,3
Ni en desacuerdo o de acuerdo	4	9,4	9,4	16,7
De acuerdo	18	40,0	40,0	56,7
Totalmente de acuerdo	19	43,3	43,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 7 se observa que, de los 44 gerentes y sub gerentes de la MPLP, el 55.3% están totalmente de acuerdo, 30.0% están de acuerdo, el 7.4% ni en desacuerdo o de acuerdo, 5.6% en desacuerdo y el 1.7% totalmente en desacuerdo que las nuevas ideas para mejorar el proceso administrativo son importantes para una gestión por competencias.

Tabla 7. Nuevas ideas para mejorar el proceso administrativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	2	5,6	5,6	7,3
Ni en desacuerdo o de acuerdo	3	7,4	7,4	14,7
De acuerdo	14	30,0	30,0	44,7
Totalmente de acuerdo	24	55,3	55,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

Tabla 8. Capacidad de solución de problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,8	2,8	2,8
En desacuerdo	5	5,7	5,7	8,5
Ni en desacuerdo o de acuerdo	6	4,2	4,2	12,7
De acuerdo	24	61,0	61,0	73,7
Totalmente de acuerdo	8	26,3	26,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 8 se puede apreciar que, de los 44 gerentes y sub gerentes de la MPLP, el 61.0% están de acuerdo, 26.3% están totalmente de acuerdo, el 5.7% en desacuerdo, 4.2% ni en desacuerdo o de acuerdo y el 2.8% totalmente en desacuerdo que la capacidad de solución de problemas es importante para una gestión por competencias.

Tabla 9. Habilidades para la lectura, redacción y cálculo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
En desacuerdo	2	4,4	4,4	7,7
Ni en desacuerdo o de acuerdo	7	15,1	15,1	22,8
De acuerdo	23	53,3	53,3	76,1
Totalmente de acuerdo	11	23,9	23,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 9 se observa que, del total de trabajadores administrativos encuestados, el 53.3% están de acuerdo, 23.9% están totalmente de acuerdo, el 15,1% ni en desacuerdo o de acuerdo, 4.4% en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo que las habilidades para la lectura, redacción y cálculo es importante para una gestión por competencia.

Tabla 10. *Aptitudes analíticas en el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	2	4,4	4,4	6,1
Ni en desacuerdo o de acuerdo	5	11,2	11,2	17,3
De acuerdo	28	64,4	64,4	81,7
Totalmente de acuerdo	8	18,3	18,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 10 se puede apreciar que, de los 44 gerentes y sub gerentes de la MPLP, el 64.4% están de acuerdo, 18.3% están totalmente de acuerdo, el 11,2% ni en desacuerdo o de acuerdo, 4.4% en desacuerdo y el 1.7% totalmente en desacuerdo que las habilidades para la lectura, redacción y cálculo es importante para una gestión por competencias.

Tabla 11. *Actitudes de responsabilidad y honestidad en el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,8	2,8	2,8
En desacuerdo	10	1,7	1,7	4,5
Ni en desacuerdo o de acuerdo	8	8,3	8,3	12,8
De acuerdo	10	31,1	31,1	43,9
Totalmente de acuerdo	20	56,1	56,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 11 se puede observar que, de los 44 gerentes y sub gerentes

de la MPLP, el 46.1% están totalmente de acuerdo, 21.1% están de acuerdo, el 18,3% ni en desacuerdo o de acuerdo, 11.7% en desacuerdo y el 2.8% totalmente en desacuerdo que las actitudes de responsabilidad y honestidad en el trabajo es importante para una gestión por competencias.

Tabla 12. Socialización en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,8	2,8	2,8
En desacuerdo	3	6,1	6,1	8,9
Ni en desacuerdo o de acuerdo	4	8,3	8,3	17,2
De acuerdo	27	62,8	62,8	80,0
Totalmente de acuerdo	9	20,0	20,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 12 se aprecia que, de los 44 gerentes y sub gerentes de la MPLP, el 62.8% están de acuerdo, 20.0% están totalmente de acuerdo, el 8,3% ni en desacuerdo o de acuerdo, 6.1% en desacuerdo y el 2.8% totalmente en desacuerdo que la socialización en el trabajo es importante para una gestión por competencias.

Tabla 13. Gestión por competencia y su relación con el desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
Ni en desacuerdo o de acuerdo	1	1,3	1,3	1,3
De acuerdo	5	11,7	11,7	13,0
Totalmente de acuerdo	38	87,0	87,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 13 se puede observar que, de los 44 gerentes y sub gerentes

de la MPLP, el 87.0% están totalmente de acuerdo, 11.7% están de acuerdo que la gestión por competencia se relaciona con el desempeño laboral.

4.1.2. Variable dependiente: Desempeño laboral

Tabla 14. Cooperación y orientación a los trabajadores para el logro de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	2,2	2,2	2,2
En desacuerdo	15	8,3	8,3	10,5
Ni en desacuerdo o de acuerdo	18	10,0	10,0	20,5
De acuerdo	120	66,7	66,7	87,2
Totalmente de acuerdo	23	12,8	12,8	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 14 se puede observar que, de los 180 trabajadores de la MPLP, el 67.7% están de acuerdo, 12.8% están totalmente de acuerdo, el 10,0% ni en desacuerdo o de acuerdo, 8.3% en desacuerdo y el 2.2% totalmente en desacuerdo que la cooperación y orientación a los trabajadores para el logro de objetivos es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 15. Facilidad de trabajo con los usuarios y sus colegas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	3,3	3,3	3,3
En desacuerdo	8	4,4	4,4	7,7
Ni en desacuerdo o de acuerdo	15	8,3	8,3	16,0
De acuerdo	21	11,7	11,7	27,7
Totalmente de acuerdo	130	72,3	72,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 15 se puede observar que, de los 180 trabajadores de la MPLP,

el 72.3% están totalmente de acuerdo, 11.7% están de acuerdo, el 8,3% ni en desacuerdo o de acuerdo, 4.4% en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo que la facilidad para trabajar con los usuarios y con sus colegas es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 16. Relación con los demás trabajadores y directivos de la MPLP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	3,3	3,3	3,3
En desacuerdo	22	12,2	12,2	15,5
Ni en desacuerdo o de acuerdo	27	15,0	15,0	30,5
De acuerdo	44	24,5	24,5	55,0
Totalmente de acuerdo	81	45,0	45,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 16 aprecia que, de los 180 trabajadores de la MPLP, el 45.0% están totalmente de acuerdo, 24.5% están de acuerdo, el 15.0% ni en desacuerdo o de acuerdo, 12.2% en desacuerdo y el 3.3% totalmente en desacuerdo que la relación con los demás trabajadores y directivos es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 17. Responsabilidad en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	4	2,3	2,3	4,1
Ni en desacuerdo o de acuerdo	9	4,9	4,9	9,0
De acuerdo	47	26,1	26,1	35,1
Totalmente de acuerdo	117	64,9	64,9	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 17 se observa que, de los 180 trabajadores de la MPL, el 64.9%

están totalmente de acuerdo, 26.1% están de acuerdo, el 4.9% ni en desacuerdo o de acuerdo, 2.3% en desacuerdo y el 1.8% totalmente en desacuerdo que la responsabilidad en el trabajo es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 18. Cumplimiento de las tareas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	16	8,7	8,7	10,5
Ni en desacuerdo o de acuerdo	14	7,8	7,8	18,3
De acuerdo	81	45,0	45,0	63,3
Totalmente de acuerdo	66	36,7	36,7	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 18 se puede apreciar que, de los 180 trabajadores de la MPLP, el 45.0% están de acuerdo, 36.7% están totalmente de acuerdo, el 8.7% en desacuerdo, 7.8% ni en desacuerdo o de acuerdo y el 1.8% totalmente en desacuerdo que el cumplimiento de las tareas es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 19. Escasa comisión de errores en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	1,5	1,5	1,5
En desacuerdo	12	6,6	6,6	8,1
Ni en desacuerdo o de acuerdo	8	4,2	4,2	12,3
De acuerdo	84	47,0	47,0	59,3
Totalmente de acuerdo	73	40,7	40,7	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 19 se advierte que, de los 180 trabajadores de la MPL, indicaron que el 47.0% están de acuerdo, 40.7% están totalmente de acuerdo, el 6.6% en desacuerdo, 4.2% ni en desacuerdo o de acuerdo y el 1.5% totalmente en desacuerdo la escasa comisión de errores en el trabajo es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 20. *Uso racional de los recursos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	2,7	2,7	2,7
En desacuerdo	10	5,6	5,6	8,3
Ni en desacuerdo o de acuerdo	10	5,6	5,6	13,9
De acuerdo	111	61,7	61,7	75,6
Totalmente de acuerdo	44	24,4	24,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 20 se puede observar que, de los 180 trabajadores de la MPLP, el 61.7% están de acuerdo, 24.4% están totalmente de acuerdo, el 5.6% en desacuerdo, 5.6% ni en desacuerdo o de acuerdo y el 2.7% totalmente en desacuerdo, en que el uso racional de los recursos es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 21. *Muestra de profesionalismo en el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	10	5,6	5,6	41,7
Ni en desacuerdo o de acuerdo	17	9,4	9,4	85,0
De acuerdo	72	40,0	40,0	90,6
Totalmente de acuerdo	78	43,3	43,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 21 se puede observar que, de los 180 trabajadores de la MPLP, el 43.3% están totalmente de acuerdo, 40.0% están de acuerdo, el 9.4% ni en desacuerdo o acuerdo, 5.6% en desacuerdo y el 1.7% totalmente en desacuerdo, en que la muestra de profesionalismo en el trabajo es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 22. Productividad de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	2,2	2,2	2,2
En desacuerdo	7	3,9	3,9	6,1
Ni en desacuerdo o de acuerdo	12	6,7	6,7	12,8
De acuerdo	64	35,6	35,6	48,4
Totalmente de acuerdo	93	51,6	51,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 22 se observa que, de los 180 trabajadores de la MPLP, el 51.6% están totalmente de acuerdo, 35.6% están de acuerdo, el 6.7% ni en desacuerdo o acuerdo, 3.9% en desacuerdo y el 2.2% totalmente en desacuerdo que la productividad de los trabajadores es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 23. Trabajo en equipo y demás colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	2,2	2,2	2,2
En desacuerdo	3	1,6	1,6	3,8
Ni en desacuerdo o de acuerdo	8	4,4	4,4	8,2
De acuerdo	45	25,1	25,1	33,3
Totalmente de acuerdo	120	66,7	66,7	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 23 se muestra que, de los 180 trabajadores de la MPLP, el

66.7% están totalmente de acuerdo, 25.1% están de acuerdo, el 4.4% ni en desacuerdo o acuerdo, 2.2% totalmente en desacuerdo y el 1.6% en desacuerdo que el trabajo en equipo y demás colaboradores es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 24. Capacidad de comunicación de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	2,7	2,7	2,7
En desacuerdo	5	2,8	2,8	5,5
Ni en desacuerdo o de acuerdo	10	5,6	5,6	11,1
De acuerdo	91	50,6	50,6	61,7
Totalmente de acuerdo	69	38,3	38,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 24 se aprecia que, de los 180 trabajadores de la MPLP- TM indicaron que el 50.6% están de acuerdo, 38.3% están totalmente de acuerdo, el 5.6% ni en desacuerdo o acuerdo, 2.8% en desacuerdo y el 2.7% totalmente en desacuerdo que la capacidad de comunicación de los trabajadores es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 25. Escucha y valoración de la opinión de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	5	2,8	2,8	4,6
Ni en desacuerdo o de acuerdo	10	5,5	5,5	10,1
De acuerdo	71	39,3	39,3	49,4
Totalmente de acuerdo	91	50,6	50,6	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

Tal como se puede apreciar en la Tabla 25, de los 180 trabajadores de la MPLP- TM indicaron que el 50.6% están totalmente de acuerdo, 39.3% están de acuerdo, el 5.5% ni en desacuerdo o acuerdo, 2.8% en desacuerdo y el 1.8% totalmente en desacuerdo que la escucha y la valoración de las opiniones de los trabajadores es importante para un buen desempeño laboral.

Tabla 26. Relación del desempeño laboral y la gestión por competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
Ni en desacuerdo o de acuerdo	5	3,0	3,0	3,0
De acuerdo	67	37,0	37,0	40,0
Totalmente de acuerdo	108	60,0	60,0	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a funcionarios de la MPLP

Elaboración: Propia

En la Tabla 26 se puede apreciar que, de los 180 trabajadores de la MPLP, indicaron que el 60.0% están totalmente de acuerdo, 37.0% están de acuerdo, el 3.0% ni en desacuerdo o acuerdo, en que existe relación entre el desempeño laboral y la gestión por competencias.

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1. Hipótesis general

Dado el enunciado de la hipótesis central de la investigación: “La gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio”.

Ho: “No existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”.

H1: “Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”.

Tabla 27. Correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal

	Correlaciones	Gestión por competencias	Desempeño laboral
Gestión por competencias	Correlación de Pearson	1	,575**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,575**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	180

Tal como se puede advertir en la Tabla 27, al 5% de significancia, estadísticamente podemos afirmar que existe una relación significativa moderada (0.575) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, por cuanto la probabilidad de significancia es igual a 0.000, la misma que resulta ser sustancialmente menor que el nivel de significación elegido equivalente a 0.05.

4.2.2. Hipótesis específicas

a) “La competencia genérica se relaciona significativamente con la competencia interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”.

Ho: “No existe relación significativa entre la competencia genérica y la competencia interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”.

H1: “Existe relación significativa entre la competencia genérica y la competencia interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”.

Tabla 28. Correlación entre la competencia genérica y la competencia interpersonal del personal administrativo de la MPLP

Correlaciones		Competencia genérica	Competencia interpersonal
Competencia genérica	Correlación de Pearson	1	,488**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180
Competencia interpersonal	Correlación de Pearson	,488**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	180

Dado que la probabilidad de significancia estadística es menor que el nivel de significación, consecuentemente rechazamos la hipótesis nula en favor de la alternante, el cual quiere decir que existe una relación significativa entre la competencia genérica y la competencia interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, tal como se puede apreciar en la Tabla 28. Lo mismo ocurre entre competencia específica y el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, los mismos que se hallan estadísticamente correlacionadas, tal como se puede apreciar en la Tabla 29.

b) “La competencia específica se relaciona significativamente con el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”.

Ho: No existe relación significativa entre la competencia específica y el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

H1: Existe relación significativa entre la competencia específica y el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

Tabla 29. Correlación entre la competencia específica y el trabajo del personal administrativo de la MPLP

Correlaciones		Competencia específica	Calidad del personal
Competencia específica	Correlación de Pearson	1	,542**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180
Calidad del personal	Correlación de Pearson	,542**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	180

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

c) “La competencia básica se relaciona significativamente con la calidad del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”.

En forma análoga, estadísticamente se puede evidenciar una alta correlación entre las variables competencia básica y calidad del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”, como se puede observar en la Tabla 30.

Tabla 30. Correlación entre la competencia básica y la calidad del personal administrativo de la MPLP

Correlaciones		Competencia básica	Trabajo del personal
Competencia básica	Correlación de Pearson	1	,571**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180
Trabajo del personal	Correlación de Pearson	,571**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	180

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

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. RELACIÓN ENTRE VARIABLES

5.1.1. Variable independiente: Gestión por competencias

Casa (2015) desarrolló la investigación titulada “gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo-2015”. Encontró que entre ambas variables existe una correlación positiva moderada; sin embargo, la correlación establecida entre las dimensiones del proceso de selección de personal y el desempeño laboral no son estadísticamente significativas, pero, si se evidencian con la capacitación/desarrollo y con la carrera profesional. En este trabajo de investigación coincidimos con el autor con las dimensiones propuestos porque, del mismo modo, según el coeficiente de Pearson se aprecia una correlación positiva moderada entre las variables, lo que significa que existe.

Existen varias definiciones de competencia laboral, ya que diferentes autores se han encargado de realizar la propia dependiendo el enfoque de su trabajo entendemos que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Teniendo en cuenta a Alles (2005) las competencias laborales consideran hábitos, destrezas, valores y saberes que cada individuo debe tener para el desempeño de un puesto previamente definido indicando con claridad objetivo y funciones principales del mismo, es decir, este un enfoque integral que presume al sujeto dotado de talentos para alcanzar el éxito en la organización.

La gestión por competencias es un instrumento de gran importancia para la gestión de los recursos humanos al interior de las organizaciones.

Este método posibilita la interacción del reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación, etc., haciendo posible realizar su gestión desde sus habilidades y aptitudes que tiene las personas que les permite desarrollar su trabajo de forma exitosa.

5.1.2. Variable dependiente: Desempeño laboral

Chiavenato (2004) con respecto al Desempeño Laboral plantea: “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”. (p. 359).

“El desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que puede ser medido en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. (García, 2001).

El rol más importante de toda unidad de recursos humanos, consiste justamente es evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la organización, lo que sugiere que se trata de un instrumento diseñado para medir el grado de efectividad de las labores desarrolladas por los servidores a fin de adoptar las medidas correctivas en la organización. Es importante capacitar al personal para que sea competitivo y ayude al desarrollo la empresa. En consecuencia, el desempeño laboral, es un instrumento fundamental en toda organización debido a que se mide el cumplimiento de las actividades de cada trabajador.

5.1.3. Relación entre variables.

En la actualidad, a nivel de toda organización, las competencias se han erigido en un esquema trascendental de desarrollo de capacidades del

personal de las organizaciones. Las organizaciones empresariales las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Hoy en día las empresas están preocupadas en diseñar nuevas estrategias para alcanzar mayor competitividad. Para ello, es importante conocer el grado de relación entre estas dos variables (gestión por competencia y desempeño laboral). En la tabla 13 se puede observar que de los 44 gerentes y sub gerentes de la MPLP-TM indicaron que el 87.0% están totalmente de acuerdo, 11.7% están de acuerdo, en que la gestión por competencia se relaciona con el desempeño laboral.

En la tabla 26 se puede observar que de los 180 trabajadores de la MPLP-TM, indicaron que el 60.0% están totalmente de acuerdo, 37.0% están de acuerdo, en que existe correlación entre el desempeño laboral y la gestión por competencias.

Por otro lado, como se aprecia en la Tabla 27, de acuerdo a la prueba de hipótesis; existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. Utilizando el coeficiente de Pearson se determinó que existe una correlación positiva moderada.

Linares Huamaní (2017) manifiesta: *“En definitiva la Gestión por competencias y la evaluación de desempeño laboral siempre estarán de la mano y estarán relacionadas una como variable dependiente y la otra como independiente, ya que, si en la organización existe una correcta Gestión por competencias, sería lógico pensar que el desempeño de los colaboradores es el adecuado para cada puesto de trabajo”*. (P. 10). “Por último, La gestión por competencias hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001)”.

5.2. CONCORDANCIA CON OTROS RESULTADOS

Habiéndose planteado los objetivos de investigación, la gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. Cuyos resultados contrastan con:

Casma (2015) investigó la *“Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas Surco-Lima, año 2015*. Encontró que la relación se da predominantemente en un nivel medio y positivamente, lo que contribuye a incrementar el proceso productivo lo hace frente a factores de cambios producidos y los que siguen produciendo en las economías, globalización de mercado, desarrollo tecnológico y volúmenes de información disponibles; así como los factores productivos deben trabajar de manera eficaz haciendo uso de los planes estratégicos de desarrollo de talentos para alcanzar las competencias deseadas a fin de efectuar actividades eficientemente. Los resultados obtenidos son similares porque, se aprecia que el valor de correlación que existe entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,575 lo que significa que existe una correlación positiva moderada”.

CONCLUSIONES

1. Estadísticamente, al 5% de significación se ha llegado a establecer que existe una relación positiva moderada (0.575) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, el cual significa que existe una asociación lineal del 57.5% entre ambas variables.
2. Para un nivel de confianza del 95%, se puede afirmar que existe una relación positiva moderada (0.488) entre la competencia genérica con la competencia interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. Esto quiere decir que existe una asociación lineal del 48.8% entre ambas variables.
3. Dado que la probabilidad de significancia estadística = 0.0001, es sustancialmente menor que el nivel de significación $\alpha = 0.05$; se concluye que existe una relación positiva moderada (0.542) entre la competencia específica y el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. Esto significa que existe una asociación lineal del 54.2% entre ambas variables.
4. Finalmente se tiene que, siendo la probabilidad de significancia estadística = 0.0001, sustancialmente menor que el nivel de significación $\alpha = 0.05$; podemos asegurar que existe una relación positiva moderada (0.571) entre la competencia básica con el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. Esto indica que existe una asociación lineal del 57.1% entre ambas variables.

RECOMENDACIONES

1. Considerando que el objeto de estudio tuvo como base al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado; al personal gerencial y autoridades competentes de dicha comuna se recomienda establecer modelos de gestión por competencias para cada área específica de la organización.
2. Optimizar la gestión por competencias con las mejoras de la competencia genérica a través del conocimiento, habilidades y actitudes, con el propósito de desarrollar competencias y capacidades destinadas a optimizar el desempeño y por ende prestar un servicio más eficiente y eficaz.
3. Fomentar e impulsar el desarrollo humano entre los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, con la finalidad de estimular las relaciones interpersonales, comunicación y trabajo en equipo a fin de propiciar la mejora de la calidad del desempeño del personal administrativo.
4. Desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades a los funcionarios y trabajadores administrativos, generando buenas aptitudes en el desempeño del puesto orientados a mejorar la calidad del servicio al público usuario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias: cómo describir las competencias a través de los comportamientos* (Segunda Edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alonso Ramírez, K., & García Panes, L. M. (2015). Gestión por competencias en la administración pública. *Ciencia Administrativa*, 184-189.
- Altuve Quintero, E., & Serrano Urriola, C. (1999). *Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Blanchard, O. (2000). *Macroeconomía* (Segunda ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas*, 57-72.
- Casa Carrasco, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo-2015*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Casma Zárate, C. A. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas Surco-Lima, año 2015*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión* (33), 140-161.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill: México.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*

(Séptima edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

ESAN. (17 de marzo de 2018).

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/03/17/sera-posible-modernizar-gestión-publica/>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe>

Gómez Blanco, C. M. y L. K. Mendoza Mercado (2013). *Modelo de gestión por competencias para la Empresa ALMED SAC*. Cartagena-Colombia: Universidad de Cartagena.

INEI;. (2007). *INEI - Censos Nacionales-2007: XI de Población y VI de Vivienda*.

Lima: INEI.

Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales.

Talento Humano (14), 32-33.

Linares Huamani, J. (2017). *Gestión por competencia y evaluación del desempeño laboral de la empresa Maestro Perú Arequipa-Lambramani*.

Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

McClelland, C. D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence.

American psychologist, 1-15.

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*.

Montevideo: Cinterfor.

Mondy, W., & Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México:

Prentice-Hall.

Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Empresarial*, 5-24.

Nolberto Ramos, M. C. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017*. Ciudad de Huánuco:

Universidad de Huánuco.

- Ruiz Ronquillo, E. I. (2016). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Placa Centro DISALME Cía. Ltda. De la ciudad de Manta en el año 2016*. Manta-Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Omonte Durand, C. (2013). Informe sobre audiencia pública descentralizada "Planes, programas y proyectos de desarrollo en el Alto Huallaga, 2012-2013". *Seguimiento a las Políticas públicas para el desarrollo Alternativo y Lucha Contra las Drogas en el VRAEM y el Alto Huallaga* (págs. 1-31). Tingo María: Congreso de la República del Perú.
- Páez, I. (2006). Competencias para el liderazgo gerencial. *Journal Sotavento de la facultad de Administración de Empresas*, 1, 78-97.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- PCM. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima: PCM.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI (3), 493-505.
- Pimentel Gálvez, P. (2014). *Análisis del desempeño laboral del personal profesional, técnico y auxiliar en la municipalidad provincial de Leoncio Prado*. Tingo María: UNAS.
- Presidencia Ejecutiva. (29 de enero de 2018).
<http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res186-2016-SERVIR-PE.pdf>. Obtenido de
<http://storage.servir.gob.pe>
- Ramos Jacinto, G. E. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de medicina del Hospital Municipal de los Olivos. Lima 2017*. Lima-Perú: Universidad César Vallejo.
- Rahman, N., Molina, U., Parra, S., & al, e. (2006). Competencias laborales: un análisis desde Trabajo Social 1995 - 2005. Tendencias y Retos. *Facultad de Trabajo Social, Universidad La Salle Colombia* (11), 153-168.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Séptima edición ed.).

México: Prentice Hall.

Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. *Boletín de Estudios Económicos* (174), 537-574.

Socorro, F. (15 de febrero de 2006). www.gerencialrrhh.com. Obtenido de www.gerencialrrhh.com

Solano Gadea, M. (2017). *Diccionario de términos y conceptos de la administración por vía electrónica integral*. España: Creative Commons.

Spencer, M. L., & Spencer, M. S. (1982). *Competence at Work: models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.

Tello Rosas P. (Coordinadora). (2009). *Estado y gestión pública*. Lima: IDEA.

Tejedor, F. J. & García Valcárcel, A. (2010). *Evaluación del desempeño docente*.
Revista Española de Pedagogía.

UNIFE; (28 de febrero de 2018). <http://www.unife.edu.pe>. Obtenido de <http://www.unife.edu.pe/evaluacion/vocabulario/coneaces.pdf>

Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Montevideo: Cinterfor.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<u>Interrogante general</u> ➤ ¿Cuál es la relación entre la Gestión por Competencia y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - Tingo María, período: 2018? <u>Interrogantes específicas</u> ➤ ¿Cuál es la relación entre la Competencia Genérica con la Competencia Interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - Tingo María, período: 2018? ➤ ¿Cuál es la relación entre la Competencia Específica y el Trabajo del Personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - Tingo María, período: 2018?	<u>Objetivo general</u> ➤ Determinar la relación entre la Gestión por Competencia y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - Tingo María, período: 2018. <u>Objetivos específicos</u> ➤ Determinar la relación entre la Competencia Genérica con la Competencia Interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - Tingo María, período: 2018. ➤ Determinar la relación entre la Competencia Específica y el Trabajo del Personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - Tingo María, período: 2018.	<u>Hipótesis general</u> ➤ La Gestión por Competencia se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - Tingo María, período: 2018. <u>Hipótesis específicas:</u> ➤ La Competencia Genérica se relaciona significativamente con la Competencia Interpersonal del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - Tingo María, período: 2018. ➤ La Competencia Específica se relaciona significativamente con el Trabajo del Personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - Tingo María, período: 2018. ➤ La Competencia Básica se	<u>Variable Dependiente</u> <u>Desempeño laboral</u> Dimensión 1: Competencia interpersonal Indicadores: Facilidad para trabajar, cooperación, relación y responsabilidad. Dimensión 2: Trabajo del Personal Indicadores: Productividad, Trabajo en equipo, Comunicación y Opiniones. Dimensión 3: Calidad del Personal Indicadores: Tareas ejecutadas, falta de errores, Uso racional de recursos y Profesionalismo. <u>Variable independiente</u> <u>Gestión por competencia</u> Dimensión 1: Genéricas Indicadores: Capacidad de gestión, Habilidades, Planificación y Compromiso. Dimensión 2: Específicas Indicadores: Estrategias, Conocimientos, Nuevas	<u>Tipo de investigación</u> Aplicada <u>Nivel de Investigación</u> No experimental correlacional transversal. <u>Población</u> Población trabajadores de la MPLP de 180 y 44 Gerentes y Sub gerentes. <u>Muestra</u> El tamaño de muestra es de 180 trabajadores y 44 Gerentes y Sub gerentes. <u>Métodos</u> Deductivo e hipotético-deductivo <u>Técnicas</u>

➤ ¿Cuál es la relación entre la Competencia Básica y la Calidad del Personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado -Tingo María, período: 2018?	➤ Determinar la relación entre la Competencia Básica y la Calidad del Personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado -Tingo María, período: 2018.	relaciona significativamente con la Calidad del Personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - Tingo María, período: 2018.	ideas y Capacidad de solución de problemas. Dimensión 3: Básicas Indicadores: Habilidades para la lectura, redacción y calculo, aptitudes analíticas para el trabajo, Actitudes de responsabilidad y honestidad y Socialización.	Encuesta Análisis bibliográfico Análisis de estadística paramétrica.
--	--	---	---	--

Anexo 2. Cuestionario de encuesta aplicada a gerentes y subgerentes de la MPLP

Estimado gerente o subgerente, a continuación, usted dispone de un total de 13 preguntas o ítems, destinados a medir “La gestión por competencias y su relación con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”. Por razones obvias, está encuesta se tratará en forma anónima, de manera que, apreciaremos se digne en marcar con una “X” aquella alternativa de su preferencia, de acuerdo con una escala de Likert (1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indiferente 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo).

	GESTIÓN POR COMPETENCIAS					
ITEM	DIMENSIÓN 1: GENÉRICAS	1	2	3	4	5
01	La capacidad de gestión, análisis y síntesis, es importante en una gestión por competencias.					
02	Las habilidades en las relaciones con sus compañeros de trabajo, son importantes en una gestión por competencias.					
03	La planificación de las actividades laborales, es importante en una gestión por competencias.					
04	El compromiso con el desempeño en el trabajo, es importante en una gestión por competencias.					
	DIMENSIÓN 2: ESPECÍFICAS	1	2	3	4	5
05	Las estrategias para mejorar los resultados, son importantes en una gestión por competencias.					
06	Los conocimientos y experiencias laborales, son importantes en una gestión por competencias.					
07	Las nuevas ideas para mejorar el proceso administrativo, son importantes en una gestión por competencias.					
08	La capacidad de solución de problemas es importante en una gestión por competencias.					
	DIMENSIÓN 3: BÁSICAS	1	2	3	4	5
09	Las habilidades en la lectura, redacción y cálculo, son importantes en una gestión por competencias.					
10	Las aptitudes analíticas en el trabajo, son importantes en una gestión por competencia.					
11	Las actitudes de responsabilidad y honestidad en el trabajo, son importantes en una gestión por competencias.					
12	La socialización en el trabajo, es importante en una gestión por competencias.					
13	Existe una fuerte relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.					

Anexo 3. Cuestionario de encuesta aplicada a trabajadores de la MPLP

Estimado trabajador, a continuación, usted dispone de un total de 13 preguntas o ítems, destinados a medir “La gestión por competencias y su relación con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado”. Por razones obvias, esta encuesta se tratará en forma anónima, de manera que, apreciaremos se digne en marcar con una “X” aquella alternativa de su preferencia, de acuerdo con una escala de Likert (1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indiferente 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo).

	DESEMPEÑO LABORAL					
ITEMS	DIMENSIÓN 1: COMPETENCIA INTERPERSONAL	1	2	3	4	5
01	La cooperación y orientación a los trabajadores en el logro de objetivos, es importante para el buen desempeño laboral.					
02	La facilidad para trabajar con los usuarios y con sus colegas, es importante para el buen desempeño laboral.					
03	La relación con los demás trabajadores y usuarios, es importante para el buen desempeño laboral.					
04	La responsabilidad en el trabajo, es importante para el buen desempeño laboral.					
	DIMENSIÓN 2: CALIDAD DEL PERSONAL	1	2	3	4	5
05	El cumplimiento de las tareas, es importante para el buen desempeño laboral.					
06	La escasa comisión de errores en el trabajo, es importante para el buen desempeño laboral.					
07	El uso racional de los recursos, es importante para el buen desempeño laboral.					
08	La muestra de profesionalismo en el trabajo, es importante para un buen desempeño laboral.					
	DIMENSIÓN 3: TRABAJO DEL PERSONAL	1	2	3	4	5
09	La productividad de los trabajadores, es importante para un buen desempeño laboral.					
10	El trabajo en equipo y demás colaboradores, es importante para un buen desempeño laboral.					
11	La capacidad de comunicación de los trabajadores, es importante para un buen desempeño laboral.					
12	La valoración de las opiniones de los trabajadores, es importante para un buen desempeño laboral.					
13	Existe una fuerte relación entre el desempeño laboral y la gestión por competencia.					