



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA GESTIÓN
PÚBLICA**

**Gestión por competencias y desempeño laboral en trabajadores
en una municipalidad de Huancayo, 2024.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Rios Chihuan, Denis (orcid.org/0009-0006-2688-3229)

ASESORES:

Dra. Villa Santillan, Maria Silvia (orcid.org/0000-0003-1971-2545)

Dr. Contreras Rivera, Robert Julio (orcid.org/0000-0003-3188-3662)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía.

LIMA - PERÚ

2024



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, VILLA SANTILLAN MARIA SILVIA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión por competencias y desempeño laboral en trabajadores en una Municipalidad de Huancayo, 2024.", cuyo autor es RIOS CHIHUAN DENIS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 7%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 05 de Agosto del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
VILLA SANTILLAN MARIA SILVIA DNI: 08712710 ORCID: 0000-0003-1971-2545	Firmado electrónicamente por: MVILLAS el 10-08- 2024 20:43:07

Código documento Trilce: TRI - 0850552





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, RIOS CHIHUAN DENIS estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Gestión por competencias y desempeño laboral en trabajadores en una Municipalidad de Huancayo, 2024.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
DENIS RIOS CHIHUAN DNI: 19870350 ORCID: 0009-0006-2688-3229	Firmado electrónicamente por: DRIOSCHIHUAN el 05- 08-2024 23:06:47

Código documento Trilce: TRI - 0850550

Dedicatoria

mi amada esposa Gladys, por su incondicional apoyo y amor en cada paso de este camino. A mis preciosas hijas Melany y Sheyla, por ser mi mayor motivación y fuente de inspiración. A mi padre Marceliano, cuyo legado y ejemplo me guían en cada decisión. A mi madre Celestina, a quien tengo presente en cada logro y a quien dedicaré siempre mis triunfos. Gracias por ser mi pilar, mi fuerza y mi razón de ser. Esta tesis es para ustedes, con todo mi amor y gratitud.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a mi familia por su apoyo incondicional durante mi proceso de formación académica en la Maestría de Gestión Pública en la UCV. También quiero expresar mi gratitud a mis profesores y compañeros de estudio por su invaluable ayuda y orientación en el desarrollo de mi tesis. Sin su colaboración, este logro no habría sido posible. ¡Muchas gracias!

Índice de contenidos

Carátula	i
Declaratoria de Autenticidad del Asesor.....	ii
Declaratoria de Originalidad del/os Autor/es	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	11
III. RESULTADOS	13
IV.DISCUSIÓN	22
V. CONCLUSIONES.....	26
VI, RECOMENDACIONES	27
REFERENCIAS	
ANEXOS	

Índice de tablas

Pág.

Tabla 1: Tablas cruzadas de las variables.....	13
Tabla 2: Tablas cruzadas de gestión por competencias y sus dimensiones	14
Tabla 3: Tablas cruzadas de desempeño laboral y sus dimensiones.....	16
Tabla 4: Prueba de normalidad	17
Tabla 5: Prueba de hipótesis general	18
Tabla 6: Prueba de hipótesis específica 1	19
Tabla 7: Prueba de hipótesis específica 2.....	20
Tabla 8: Prueba de hipótesis específica 3.....	21

Resumen

Aportó al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) alianza para lograr los objetivos, el propósito de esta investigación fue conocer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad de Huancayo. Fue una investigación de tipo básica, con enfoque cuantitativo, no experimental transversal y correlacional. La población y muestra estuvo conformada por 80 trabajadores de la municipalidad, de quienes se obtuvo la información aplicando la encuesta y el cuestionario, los mismos que fueron validados por jueces expertos y con un nivel alto de coeficiente de confiabilidad. Los resultados del análisis de estadística descriptiva indican que el 37% de los encuestados perciben a la gestión por competencias con un nivel deficiente, asimismo, en cuanto al desempeño laboral, un 54% lo define como deficiente. Respecto a los resultados de estadística inferencial, se confirmó que existe relación entre las variables, se puede observar que Rho de Spearman con 0.768 representa una positiva correlación alta. Se concluye que si existe significancia positiva y alta entre las variables.

Palabras clave: Gestión por competencias, desempeño laboral, eficiencia.

Abstract

The SDG alliance to achieve the objectives is supported by this research since it aims to strengthen the global alliance for sustainable development. The objective of this research was to know the relationship that exists between skills management and job performance in workers in a municipality of Huancayo. It was a basic type of research, with a quantitative, non-experimental cross-sectional and correlational approach. The population and sample were made up of 80 municipal workers, from whom the information was obtained by applying the survey and the questionnaire, which were validated by expert judges and with a high level of reliability coefficient. The results of the descriptive statistics analysis indicate that 37% of those surveyed perceive management by competencies as having a poor level; likewise, in terms of job performance, 54% define it as poor. Regarding the results of inferential statistics, it was confirmed that there is a relationship between the variables, it can be seen that Spearman's Rho with 0.768 represents a high positive correlation.

Keywords: Management by competencies, job performance, efficiency.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión por competencia (G.C) se centra en analizar, desarrollar y gestionar las competencias de los empleados, como un elemento fundamental para optimizar el rendimiento en el trabajo y en la consecución de los objetivos de la institución, se puede lograr una mayor eficiencia y productividad.

Existen organizaciones que reconocen tener problemas con el desenvolvimiento de sus colaboradores dentro de los puestos de trabajo en los que se les ha contratado, y esto se debe a que, hay organizaciones que no evalúan los perfiles antes de seleccionar a las personas idóneas para cada puesto. Sin embargo, hay un gran número de personas en busca de un empleo fijo, pero también hay escasez de talento humano, es decir una diferencia existente entre las habilidades requeridas por el mercado laboral y aquellas que poseen los empleados. (Human Capital, 2018).

Los objetivos de las empresas, tanto en el sector público como en el privado, se ven comprometidos por la falta de talento humano. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca que, a pesar del aumento en la inversión en educación y formación, se observa una brecha persistente en todo el mundo entre las competencias profesionales demandadas y disponibles. Se estima que para el próximo año habrá un vacío de 28 millones de empleadores con educación universitaria, y los países desarrollados afrontarán un déficit de más de 34 millones de trabajadores con educación secundaria y formación profesional para ocupar puestos en el sector manufacturero y de servicios (OIT, 2022).

En España, una encuesta de SD Worx revela que el 40% de las empresas europeas enfrenta dificultades para atraer empleados, principalmente por la falta de perfiles con habilidades específicas, lo que genera un desequilibrio entre oferta y demanda de talento (Paradela, 2023). Globalmente, el mercado laboral está enfrentando retos, ya que el 75% de los trabajadores consultados reportan problemas para cubrir vacantes, siendo Asia y Europa las regiones más afectadas, según Manpower Group.

En países en desarrollo, particularmente en algunas naciones de LATAM y el Norte de África, la deficiente infraestructura y la brecha presente en las habilidades específicas representan retos importantes para una efectiva adecuación e implementación de la GPC. Asimismo, la diversidad en niveles socioeconómicos influye en la igualdad de la evaluación del talento humano, generando desigualdades en oportunidades laborales.

Estos problemas se manifiestan tanto a nivel internacional como nacional, complicando temas de equidad, calidad institucional pública y estandarización de habilidades. Por otro lado, en Singapur, las instituciones gubernamentales han adecuado estrategias y acciones de GPC cuyo objetivo es asegurar una mayor empleabilidad en cuanto a los esfuerzos laborales.

La Cámara de Comercio Exterior señala que el crecimiento de la producción laboral es limitado, a pesar de un aumento del 30,4% en el PIB nacional, según el INEI. Esto indica que hay una barrera para el desarrollo económico y el rendimiento de los empleados, lo que también restringe las mejoras en el entorno laboral. Como resultado, se estima que el 45,8% de los trabajadores en Perú reciben menos que el subsidio mínimo para sobrevivir. Además, un 70% de los empresarios nacionales enfrenta dificultades para encontrar profesionales que cumplan con los requisitos técnicos y blandos necesarios para cubrir vacantes (Forbes, 2023).

La gestión por competencias en las entidades públicas ha revelado preocupaciones, ya que aunque se reconoce el talento humano, a menudo no se evalúan adecuadamente su impacto y alcance. Sin embargo, esta perspectiva está mejorando, lo que favorece el desarrollo profesional de los trabajadores en sus respectivas áreas.

Al aplicar la gestión por competencias, se pueden identificar y potenciar habilidades esenciales dentro de la organización, lo que incrementa la productividad y genera beneficios tanto personales como institucionales. Esto resulta en un personal más motivado y competente, mejorando el ambiente laboral y elevando el desempeño a través de una evaluación centrada en resultados, eficiencia y compromiso.

Históricamente, muchos directivos se enfocaban principalmente en los ingresos de la organización, ignorando la importancia del personal, cuyo rendimiento es crucial

para alcanzar los objetivos. Por ende, es fundamental una selección cuidadosa que busque eficiencia y eficacia, generando ventajas competitivas. Los gerentes deben evaluar las actividades administrativas y el rendimiento de cada área, identificando las necesidades del personal para evitar reclamos. Para conseguir esto, es esencial contar con empleados que posean las habilidades que se necesitan para desenvolverse en el mercado laboral.

A nivel local, se observan ciertas deficiencias que mitigan el D.L en la MDS, por ejemplo, la ausencia de tener claras cuales son las competencias requeridas para cada cargo, lo que provoca una desconexión entre los objetivos de la institución y las habilidades del personal. Además, hay una resistencia al cambio entre muchos empleados y líderes que están acostumbrados a enfoques de gestión más tradicionales. La capacitación frecuentemente resulta insuficiente, lo que restringe la capacidad del personal para desempeñarse de manera efectiva, y la ausencia de herramientas adecuadas para evaluar el desempeño basado en competencias puede llevar a una gestión ineficiente del TH.

Las limitaciones presupuestarias dificultan la implementación de programas de desarrollo profesional y hay desigualdades en el acceso a oportunidades de capacitación entre distintas áreas. Asimismo, en muchas ocasiones, la cultura organizacional no promueve el desarrollo de competencias, lo cual puede desalentar a los empleados. Estas situaciones obstaculizan la efectividad de las entidades públicas y su habilidad para brindar un servicio eficiente y transparente a la ciudadanía. Para abordar estos retos, es fundamental desarrollar estrategias que incluyan definiciones precisas de competencias, capacitación continua y un sistema de evaluación eficaz.

La Municipalidad de Sapallanga (MDS), se evidencia una gestión deficiente y un débil desarrollo de las competencias del talento humano. Esto se debe a la falta de capacidades necesarias para cumplir con los requisitos, lo que resulta en bajo compromiso y desinterés por parte de los colaboradores. La ausencia de capacitación también contribuye a esta situación. Además, el desempeño es un indicador vulnerable en la municipalidad, ya que no se gestiona adecuadamente el talento humano, lo que refleja una falta de planificación y evaluación. Por ello, se planea

realizar una investigación para mejorar las competencias y el desempeño de los servidores públicos.

Según lo expuesto como problema general: ¿De qué manera guarda relación la GC y el DL en trabajadores en una Municipalidad de Huancayo, 2024? Y como problemas específicos; a) ¿Qué relación existe entre la eficacia laboral, la eficiencia laboral, la motivación laboral y la GPC?

La (G.C) en la Municipalidad de Sapallanga permitirá identificar las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto en la administración pública, asegurando que los funcionarios estén bien preparados para realizar sus funciones. Esto contribuirá a mejorar la eficiencia y efectividad del gobierno local. Además, contar con personal capacitado y con buen desempeño aumentará la calidad de los servicios ofrecidos por la municipalidad, lo que resultará en una mayor satisfacción para los ciudadanos. En la justificación teórica, se analizaron las variables de G.C y desarrollo laboral (D.L) en los colaboradores, considerando la importancia social del sector público en la prestación de servicios y la toma de decisiones que impactan a las personas. Metodológicamente, se empleó un instrumento validado por expertos, que posee alta confiabilidad y puede ser utilizado por otros investigadores.

El objetivo general es examinar el vínculo entre la GPC y el DL de los colaboradores en una municipalidad de Huancayo, 2024; y los objetivos específicos: a) Demostrar el vínculo que existe entre eficacia laboral, eficiencia laboral, y la motivación laboral con la GPC. La hipótesis declarada es, existe un vínculo significativo entre la G.C y el desempeño laboral.

Queda definido como hipótesis general que la GC y el desempeño laboral guardan un vínculo positivo, directo y significativo en la Municipalidad de Sapallanga durante el periodo 2024. Palmar (2022) expuso un estudio científico con el propósito de examinar el vínculo entre las competencias laborales y el rendimiento, para su investigación aplicó el sustento teórico, es decir fue básica, con un diseño transversal enfocado en ser no experimental y se centró en demostrar con datos cuantitativos sus resultados.

Se encuestó a 30 colaboradores para conocer la percepción que tienen respecto a las variables en estudio. Los resultados arrojaron que un 45.8% consideran que tener relaciones interpersonales asertivas logran un rendimiento laboral efectivo; además se obtuvo un rho de 0.857 concluyendo existencia de relación con grado positivo, directo y muy alto.

Asqui (2020) investigó cómo la GTH afecta el DL en una institución pública de "San Pedro de Riobamba". La muestra fue conformada por 85 colaboradores, al aplicar el cuestionario, estos arrojaron datos que fueron analizados a través del SPSS demostrando una correlación positiva alta con un coeficiente de 0.850. Además, un 90% aseguran que hay un nivel alto en las competencias de los trabajadores, con ello se demuestra que hay cumplimiento de funciones y constante interrelación entre ellos.

López (2021) buscó determinar el nexo entre clima organizacional y D.L en un municipio de Ecuador. Este estudio, básico, correlacional y no experimental. Utilizó un cuestionario aplicado a 56 personas que trabajan en la entidad. Los resultados descriptivos afirman que el 31.6% están conformes con las condiciones en su entorno laboral, un 49.85% se siente insatisfecho. Con un coeficiente correlacional de 0.581 positiva y directa.

Pacherrez (2021) estudió la posibilidad de validar una relación entre la GC y DL para la creación de un modelo sistemático que optimice resultados, fue básica - pura, cuantitativo y diseño no experimental - transeccional, se llevó a cabo un estudio descriptivo. Para obtener resultados se aplicó una encuesta a 40 personas cuyos resultados arrojaron que un 77% tienen conocimiento de la importancia de una buena gestión por competencias, otro 65% asegura que el DL no es el adecuado. Finalmente, se comprobó una relación positiva y directa con un coeficiente de 0.580. Se concluye entonces, que la implementación de un modelo de gestión aplicado a los talentos dentro de una organización contribuirá a optimizar los resultados en productividad y eficiencia.

Didit (2020), en su estudio analizó el nexo entre la GTH y el DL y su impacto en los trabajadores de una entidad pública de Colombia, se realizó un análisis bajo un método cuantitativo y no experimental. El cuestionario fue la herramienta elegida para recolectar datos en 120 empleados. Los principales hallazgos encontrados demostraron la correlación directa entre ambas variables con un factor de 0.766, además respecto a la administración y gestión del talento humano y competencias un 40%, lo evalúa como regular; además, el nivel del DL, que alcanzó un 24.5%, indica un nivel muy malo.

Por su lado, en Perú existieron tesis y artículos que refieren la importancia de estudiar la GC y el DL. Suarez (2022) el propósito era establecer una conexión entre el departamento de talento humano y el D.L en un gobierno local de Utcubamba en 2022. El criterio metodológico que se ha considerado es el enfoque cuantitativo, de nivel correlacional. Se utilizaron encuestas y cuestionarios para recopilar datos. Existió relación directa con un índice correlativo de 0.589. Finalmente, se descubrió que la administración eficaz del talento humano, no solo en la selección de talento adecuado, sino también en una administración eficaz y motivadora del talento que ya existe, puede aumentar significativamente la productividad laboral de los trabajadores.

Espinoza y Montalvo (2021) tuvieron como propósito determinar la conexión que existe entre la GTH y el D.L en una institución pública de Huancayo, dicha investigación fue básica, cuantitativa, no experimental y correlacional. Se realizó una encuesta de 18 ítems a una cantidad de 25 trabajadores. Los resultados muestran que se encontró un nivel de significancia mayor a 0.005, al vincular las variables Gestión del Talento y rendimiento laboral, es decir, si existe influencia entre estas dos variables, el análisis de coeficientes de correlación se encontró mediante una prueba de correlación estadística, A. Se encontró un índice de $r=0,769$, lo que indica una dependencia entre las dos variables, que efectivamente es positiva.

Atoche y Evelyn (2020) examinaron que una gestión basada en ciertas habilidades y capacidades es crucial para mejorar el rendimiento de los funcionarios locales. Utilizando una metodología básica y un diseño de investigación no experimental, estudiaron a una muestra de 25 colaboradores públicos. Los hallazgos evidenciaron que un 44% de los servidores públicos presenta deficiencias en su rendimiento laboral, lo cual afecta negativamente el logro de metas institucionales y representa un riesgo. Además, se encontró una relación significativa con un coeficiente de correlación de 0.9769 y 0.984.

El estudio de Torres (2020) establece una relación entre la gestión del talento y el rendimiento laboral, utilizando un enfoque cuantitativo con una muestra de 50 trabajadores, cuyos resultados indicaron paridad de género y un 36% con más de diez años de experiencia. Se halló una correlación significativa entre la gestión de recursos humanos (GRH) y el rendimiento laboral ($p < 0.001$, $Rho = 0.491$). La GC busca identificar y analizar las habilidades laborales necesarias, permitiendo que los trabajadores participen activamente en los procesos organizacionales. Este concepto, aunque ya conocido, ha cobrado relevancia en las empresas al centrarse en el factor humano y en la identificación de competencias clave para cada puesto (Bals et al., 2019).

Como base teórica, la GC se describe como un sistema de la administración que tiene como objetivo identificar, construir y analizar las competencias específicas necesarias para cada puesto dentro del mercado laboral. Esto no solo permite una mayor flexibilidad en la empresa, sino que también involucra a los colaboradores como piezas clave en los cambios organizacionales. Este concepto ha evolucionado con el tiempo, impactando la manera en que las instituciones públicas se adaptan (Cravino, 2020).

Aunque la noción de competencias ya no es nueva, su gestión está ganando relevancia en las empresas, ya que su implementación propone un estilo de liderazgo centrado en el factor humano. Esto implica que cada individuo, desde los directivos hasta los empleados, aporte a la empresa con habilidades tanto de manera individual como colectiva. Este enfoque requiere identificar las competencias clave para cada rol y evaluar el rendimiento de los colaboradores (Bals et al., 2019).

En Perú, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGHR) se encarga de implementar políticas relacionadas con el servicio civil, incluyendo planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, rendimiento, compensación, desarrollo y relaciones humanas (SERVIR, 2022).

Las competencias se clasifican en cardinales (habilidades esenciales como comunicación efectiva y trabajo en equipo), gerenciales (habilidades de liderazgo y toma de decisiones) y específicas (conocimientos necesarios para tareas concretas) (Arias, 2024; Chiatchoua, 2021; Molina et al., 2021).

La GTH en diferentes organizaciones públicas o privadas históricamente no se ha enfocado en desarrollar las competencias de los colaboradores. Con el paso del tiempo, han surgido distintos enfoques en la administración del personal. Desde 1930, se comenzó a adoptar un enfoque más humanista que prioriza a las personas y los grupos sociales, centrándose en las características humanas requeridas por cada puesto y utilizando pruebas psicológicas para seleccionar a los empleados (Chiavenato, 2006).

Este cambio en la administración, junto con la evolución del entorno empresarial y las transformaciones internas y externas, ha llevado a las organizaciones a valorar cada vez más la importancia de contar con personal competente. Se busca formar a empleados que sean flexibles y adaptables a los cambios sociales, con conocimientos aplicables (Saavedra y Saavedra, 2014). Según Escobar (2005), ante esta nueva realidad, las organizaciones se enfocan en la formación y crecimiento profesional de sus empleados y en encontrar nuevas formas de maximizar sus competencias para lograr una mejor armonía entre las exigencias de la organización y la de los colaboradores.

Los indicadores para esta variable incluyen la eficiencia en el trabajo, la calidad del mismo y la resolución de problemas. Para entender el rendimiento laboral, se presentan varias teorías. Por ejemplo, la teoría de la expectativa de Vroom sugiere que la motivación se basa en la expectativa de que el esfuerzo llevará a un buen rendimiento y, a su vez, a recompensas deseadas (Ruiz, 2019). También, Adams (1965) plantea que las personas comparan su esfuerzo y recompensas, lo que genera satisfacción o malestar en el trabajo.

El DL se rige por la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, que aborda la evaluación y remuneración, mientras que la Ley del Servicio Civil promueve la eficiencia y profesionalización en la gestión del talento público (El Peruano, 2021; 2023). Las dimensiones del D.L. incluyen la eficacia, definida por Drucker como hacer las cosas correctas, y la eficiencia, según Smith, relacionada con la competencia y la búsqueda del interés propio. Además, la motivación es clave, como indica Maslow con su jerarquía de necesidades, que prioriza la satisfacción de necesidades básicas hasta las más elevadas.

Para analizar de manera más precisa el rendimiento laboral, se apoyan teorías como la teoría de la expectativa formulada por Vroom en los años 60, que postula que la motivación de un individuo para realizar una acción o tarea se centra en tres variables fundamentales: expectativa, instrumentalidad y valencia. La expectativa se refiere a la creencia de que el esfuerzo realizado resultará en un rendimiento deseado, la instrumentalidad se fundamenta en la premisa de que dicho rendimiento conducirá a una recompensa, y la valencia se relaciona con la significancia de la recompensa recibida (Ruiz, 2019).

Según Smith (2023), otra perspectiva teórica es la propuesta por Adams en 1965, quien indica que los individuos llevan a cabo una comparación de las recompensas recibidas en relación con el esfuerzo empleado y su contribución a la organización. Cuando las recompensas percibidas son equitativas en comparación con las de los demás colaboradores, se experimenta satisfacción laboral; sin embargo, la falta de equidad puede generar descontento entre los empleados.

Adicionalmente, Mehrad (2020) señala que el rendimiento laboral potencia la eficacia en las organizaciones, por lo que es crucial establecer condiciones laborales idóneas y ofrecer oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional. Rehman & Zeb (2023) definen el desempeño laboral como el grado de satisfacción, eficacia y capacidad para cumplir con las responsabilidades y tareas asignadas en el contexto laboral.

Asimismo, Chiavenato conceptualiza el desempeño como las conductas o acciones observables en los colaboradores que son determinantes y significativas para alcanzar los objetivos planteados de la institución pública. El autor concluye que un desempeño laboral elevado es un activo primordial que puede establecer una ventaja competitiva para la empresa (Andrade et al., 2023).

Esta variable toma en cuenta los siguientes indicadores: satisfacción de las necesidades, adquisición de habilidades y competencias, cumplimiento de los objetivos organizacionales, utilización eficiente de los recursos, aumento de la productividad y planificación de los objetivos institucionales. La compensación es competitiva con el mercado laboral, se ofrece un entorno de trabajo adecuado y se brinda reconocimiento

II. METODOLOGÍA

El estudio es básico o también llamada investigación pura, además, se adoptó un enfoque cuantitativo, porque se generalizan los resultados en función de la similitud entre la población accesible y objetivo. El diseño observacional ha sido utilizado con corte transeccional, también llamado no experimental y transversal, tal como indica Hernández (2021), permitiendo un análisis de datos en un contexto natural sin intervenir o manipular variables.

La (G.C) se define como un modelo de gestión orientado a evaluar las competencias específicas requeridas para cada puesto de trabajo. Es una herramienta flexible que distingue entre la gestión individual y la organización del trabajo, facilitando así la creación de ventajas laborales competitivas. Se compone de 3 dimensiones: competencias cardinales, específicas y gerenciales. Los indicadores incluyen la eficacia en el trabajo, la resolución de problemas, la calidad del trabajo y el respeto por la política organizacional, así como la visión estratégica, identificación de oportunidades de mejora, promoción del empleo y capacidad para completar tareas, entre otros (Carvino, 2020).

La segunda variable, el rendimiento laboral, se refiere a un conjunto de acciones y comportamientos observables de un individuo en su rol, los cuales pueden tener un impacto positivo o negativo para lograr los objetivos de la organización (Andrade et al., 2023). Este rendimiento se puede medir considerando tres tipos: eficacia, eficiencia y motivación. Los indicadores incluyen la satisfacción de las necesidades, desarrollo de capacidades, logro de objetivos, uso adecuado de recursos, aumento de productividad y un entorno laboral adecuado, además de la remuneración conforme al mercado y el reconocimiento.

La población de estudio se definió como los elementos accesibles del ámbito específico relacionado, siendo en este caso los 80 trabajadores de la MDS. La muestra estuvo compuesta por estos mismos 80 trabajadores. Conforme a Zacarías & Supo (2020), los elementos se seleccionaron basándose en la conveniencia y disponibilidad, empleando un muestreo no probabilístico en lugar de métodos estadísticos.

Los criterios de inclusión abarcaron a todos los empleados de la municipalidad, mientras que los criterios de exclusión excluyeron a aquellos que se encontraban con permisos o licencias. La unidad de análisis fue cada trabajador de la MDS. Se utilizó una encuesta para la recolección de datos, acompañada de un cuestionario diseñado para dicho propósito (Zacarías y Supo, 2020).

Se solicitó el consentimiento de la MDS mediante una carta recibida el 10 de mayo de 2024, y bajo el informe N° 214-2024-MDS, se otorgaron las facilidades para realizar las coordinaciones necesarias para obtener datos sobre la población y determinar la muestra. Posteriormente, se mantuvo conversaciones con los trabajadores de la municipalidad para explicarles el contexto de la investigación, luego se elaboró el cuestionario, previamente validado por tres expertos. Se hizo énfasis en la importancia del cuestionario y en la protección de los datos de los encuestados. Los datos recolectados se procesaron en un Excel y fueron analizados con el SPSS. Para el análisis de datos, se utilizó el alfa de Cronbach para verificar la confiabilidad del instrumento, seguido de una prueba piloto de la encuesta.

De acuerdo con los principios y normativa del Código de ética de la UCV, se llevó a cabo un consentimiento informado para que los participantes comprendieran claramente el objetivo del estudio y su participación, asegurando que sus datos se usarían de manera anónima (Bairagi & Munot, 2019). Se tuvo en cuenta también el respeto por los derechos de autor y se citó conforme a las normas APA 7ª edición, además de considerar los principios éticos de la universidad para evitar causar daño a los participantes (Reyes, 2022).

III. RESULTADOS

Tabla 1

Comportamiento de las variables

	Desempeño Laboral			Total
	Malo	Regular	Bueno	
Gestión por competencias	10	7	0	17
%	12,5%	8,8%	0,0%	21,3%
	22	24	5	51
%	27,5%	30,0%	6,3%	63,7%
	0	4	8	12
%	0,0%	5,0%	10,0%	15,0%
Total	32	35	13	80
%	40,0%	43,8%	16,3%	100,0%

Con estos hallazgos, el 44% opina que el DL es regular. Dentro de este grupo, el 30% considera que la Gestión de Desempeño y Capacitación (GPC) también es regular, mientras que el 8,8% la califica como deficiente y un 5% la percibe como eficiente. En contraste, el 40% de los encuestados ve el DL como deficiente; entre ellos, el 27,5% considera que la GPC es regular, el 12,5% la evalúa como deficiente y ninguno la considera eficiente.

Por otro lado, el 16,3% de los encuestados evalúa el DL en la municipalidad como eficiente; de estos, el 10% opina que la GPC es eficiente y el 6,3% la ve como regular, lo que sugiere una tendencia hacia la mejora en la GPC.

La debilidad en la GPC dentro de la municipalidad se atribuye Al poco interés que tienen los trabajadores en participar de las capacitaciones y de los talleres sobre DL. Esta situación conlleva a una disminución en el DL y al riesgo de no cumplir los objetivos establecidos. Además, algunos colaboradores indican que los supervisores muestran escaso interés en motivarlos o incentivarlos para el trabajo en equipo.

Tabla 2*Comportamiento gestión por competencias*

		Dimensión 1			
		Malo	Regular	Bueno	Total
Gestión por competencias		9	4	4	17
	%	11,3%	5,0%	5,0%	21,3%
		0	39	12	51
	%	0,0%	48,8%	15,0%	63,7%
		0	1	11	12
	%	0,0%	1,3%	13,8%	15,0%
		Dimensión 2			Total
		5	12	0	17
	%	6,3%	15,0%	0,0%	21,3%
		2	38	11	51
	%	2,5%	47,5%	13,8%	63,7%
		0	0	12	12
	%	0,0%	0,0%	15,0%	15,0%
		Dimensión 3			Total
		4	9	4	17
	%	5,0%	11,3%	5,0%	21,3%
		0	16	35	51
	%	0,0%	20,0%	43,8%	63,7%
		0	0	12	12
	%	0,0%	0,0%	15,0%	15,0%
Total		4	25	51	80
	%	5,0%	31,3%	63,7%	100,0%

La tabla muestra que el 11% de los encuestados considera que las competencias cardinales son deficientes, mientras que un 55,1% las percibe como regulares y un 33,8% las evalúa como eficientes. En relación con las competencias específicas gerenciales, el 62,5% las describe como regulares, el 8,5% las ve como deficientes y el 28,8% las califica como eficientes. Por otra parte, en cuanto a las competencias específicas funcionales, el 63,7% de los encuestados opina que se desarrollan de manera eficiente, el 31,3% las percibe como regulares y el 5% las considera deficientes.

Los resultados indican una percepción mayoritariamente negativa, con una significativa proporción de evaluaciones en las categorías deficiente y regular. Esta tendencia sugiere que la municipalidad no está proporcionando una capacitación adecuada para las tareas que deben realizarse. A menudo, las funciones se documentan o se incluyen en planes que rara vez se supervisan, lo que resulta en problemas en la gestión basada en competencias.

Tabla 3*Comportamiento del DL*

		Dimensión 1			
		Malo	Regular	Bueno	Total
Desempeño laboral		17	15	0	32
	%	21,3%	18,8%	0,0%	40,0%
		2	22	11	35
	%	2,5%	27,5%	13,8%	43,8%
		0	0	13	13
	%	0,0%	0,0%	16,3%	16,3%
		Dimensión 2			Total
		23	4	5	32
	%	28,7%	5,0%	6,3%	40,0%
		2	26	7	35
	%	2,5%	32,5%	8,8%	43,8%
		0	1	12	13
	%	0,0%	1,3%	15,0%	16,3%
		Dimensión 3			Total
		9	23	0	32
	%	11,3%	28,7%	0,0%	40,0%
		1	22	12	35
	%	1,3%	27,5%	15,0%	43,8%
		0	1	12	13
	%	0,0%	1,3%	15,0%	16,3%
Total		10	46	24	80
	%	12,5%	57,5%	30,0%	100,0%

Los datos revelan que el 46,3% de los encuestados considera que la eficacia laboral es regular, mientras que un 30% manifiesta que están satisfechos; el 38,8% de los participantes dice que es regular, un 31,2% deficiente y un 30% como eficiente.

En relación con la motivación laboral, que es un aspecto fundamental en cualquier organización, el 57,5% de los encuestados la evalúa como regular, el 30% la considera eficiente y el 12,5% la percibe como deficiente.

3.2 Análisis Inferenciales

Tabla 4

Constatación de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable 1	,236	80	,000
Variable 2	,319	80	,000

Se realizó una constatación de normalidad para analizar los datos obtenidos del cuestionario. Primero, se tabularon todas las variables, y luego, utilizando el software SPSS versión 25, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, dado que la muestra consistió en 80 personas, lo que supera el umbral de 50 participantes.

Los resultados de la constatación arrojaron un p-valor de 0,000, que es inferior al umbral de 0,005. Este resultado indica que no hay distribución normal de datos. En consecuencia, se recomienda utilizar una prueba no paramétrica para el análisis.

Tabla 5*Constatación de hipótesis general*

			DL
Rho de Spearman	GC	Coef.	,768**
		Sig. Bil.	,000
		N	80

El p-valor obtenido, que es 0,001 y se encuentra por debajo del umbral de 0,05, permite aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula. Esto indica una correlación positiva fuerte entre la Gestión de Competencias (GC) y el DL, con un coeficiente 0,768.

Este hallazgo demuestra que es fundamental que las competencias, estén bien alineadas y sean adecuadas para garantizar un rendimiento laboral óptimo. Una gestión eficaz de competencias contribuirá significativamente a mejorar y potenciar el rendimiento laboral de los colaboradores, reflejando un estrecho nexo entre la gestión de competencias y la eficacia en el desempeño.

Tabla 6*Constatación de hipótesis específica 1*

			Eficiencia laboral
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coef.	,879**
		Sig. Bil.	,000
		N	80

De acuerdo con la tabla 6, se demuestra el vínculo directo entre la (GC) y la primera dimensión. El índice correlacional es 0,879 extremadamente positiva.

La buena y eficiente gestión del talento humano es crucial para el éxito dentro de las organizaciones. No basta con simplemente llevar a cabo las tareas; es esencial dar prioridad a la eficiencia sobre la eficacia. Esto significa que las acciones correctivas deben ser implementadas de manera rápida y deben ser efectivas y duraderas para que beneficien a la organización a largo plazo.

Tabla 7*Constatación de hipótesis específica 2*

			Eficacia laboral
Rho de Spearman	GC	Coef.	,795**
		Sig. Bil	,000
		N	80

La hipótesis inicial de la investigación ha sido validada: se ha demostrado que hay relación positiva y directa → (GC) y la eficacia laboral. El p-valor obtenido es inferior al alfa, y el coeficiente de correlación es de 0,795.

Los encuestados mencionan que, aunque la eficiencia laboral es importante, la eficacia y el logro de objetivos son igualmente fundamentales y están intrínsecamente ligados a la gestión por competencias. En particular, algunos destacaron que el desarrollo del talento humano juega un papel crucial en el cumplimiento de los objetivos de la organización. En el contexto de un ente local público, es vital reconocer y valorar el tipo de gestión implementada para asegurar el éxito en el cumplimiento de las metas establecidas.

Tabla 8*Constatación de hipótesis específica 3*

			Motivación laboral
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coef	,781**
		Sig. Bil.	,000
		N	80

Se ha validado la hipótesis de investigación y se ha descartado la hipótesis nula, demostrando que existe una relación entre la motivación laboral y la Gestión de Competencias (GC), como se muestra en la tabla 9. El coeficiente de correlación obtenido es de 0.781, lo que revela una relación positiva y de intensidad moderada.

La relación entre la GC y la motivación laboral es tanto directa como significativa. El coeficiente de correlación moderadamente alto sugiere que, cuando los empleados experimentan un entorno laboral que les proporciona satisfacción y seguridad, hay un incremento en la productividad y en los resultados obtenidos. Esta conexión no solo promueve una mayor satisfacción y motivación en el ámbito laboral, sino que también impulsa un mayor compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

IV. DISCUSION

En cuanto al objetivo principal de este estudio, se planteó investigar la relación existente entre la gestión del conocimiento (G.C) y el desarrollo laboral (D.L) en una municipalidad de Huancayo. Los resultados obtenidos indican que efectivamente existe una significancia en esta relación, evidenciada por un valor de 0.000 y un coeficiente de correlación positivo y alto de 0.768. Estos hallazgos concuerdan con los resultados de Didit (2020), quien también analizó el impacto de la G.C en el rendimiento laboral a través de un cuestionario aplicado a 113 empleados, encontrando una relación positiva de moderada a alta, con un coeficiente de 0.756.

Asimismo, se respalda lo que argumenta la teoría de Tejada (2010), que establece que la G.C tiene como finalidad construir, analizar e identificar el talento humano de cada integrante en una organización. Al contraponer esto con el ámbito privado, se observa que las funciones de la administración pública presentan diferencias notables. La distinción más significativa radica en cómo perciben y piensan los clientes.

La investigación también confirma conceptos destacados por Lluncor et al. (2023) y Espinoza (2021). En estos, la GC y su vinculación con el DL fueron evaluadas utilizando metodologías similares, indicando que más del 60% de los participantes calificaron como deficiente. Además, sus resultados y análisis estadísticos de estos autores nos permiten reconocer que la significancia entre sus variables se acerca a los resultados de esta tesis.

Según Espinoza, es fundamental que la motivación laboral impacte en el crecimiento y desarrollo de las competencias de los empleados. Esto se debe a que una persona que está motivada por las condiciones y el ambiente de trabajo tiende a mostrar un mejor desempeño, lo que a su vez mejora la productividad y los resultados laborales. Por otro lado, Didit, en su estudio, converge con nuestro estudio puesto que el autor resalta la relevancia de distinguir entre las competencias gerenciales cardinales y específicas. Su objetivo es mostrar que cada empleado debe concentrarse en desempeñar sus funciones según sus puestos y los perfiles para los cuales han sido seleccionados y reclutados.

Para el primer objetivo específico, estos resultados se acercan con los estudios de Atoche y Torres, quienes también identificaron relaciones similares en sus investigaciones realizadas en Tacna y Oyón, respectivamente. Ambos autores hacen mención que, en el Perú, La Ley N.º 27972, conocida como la Ley de Municipalidades en Perú, regula cómo se organizan y funcionan las municipalidades, estableciendo su estructura, competencias y responsabilidades. Esta ley influye significativamente en el desempeño de los trabajadores públicos de estas instituciones, ya que les proporciona un marco normativo para guiar su labor.

En relación al desempeño laboral, la ley fomenta la eficiencia y efectividad en los servicios públicos locales, definiendo mecanismos de gestión y responsabilidad. Los empleados municipales deben adherirse a estándares de rendimiento que se alineen con las metas de las municipalidades, centrándose en la calidad y satisfacción del ciudadano. En resumen, la Ley de Municipalidades en Perú no solo regula su funcionamiento, sino que también afecta el desempeño laboral de sus empleados al promover la eficiencia, la capacitación y la evaluación continua, con el fin de optimizar la gestión pública y satisfacer las necesidades de la población.

Se evaluaron las percepciones sobre diversas dimensiones, encontrando que la eficacia laboral es vista como deficiente por el 57%, la eficiencia laboral por el 47%, y la motivación laboral por el 53%. Esto indica problemas en la capacidad para alcanzar metas y optimizar recursos, sumado a una baja motivación para cumplir con las tareas asignadas. La investigación está alineada con el estudio de Asqui (2020), que también encontró una relación positiva y directa con un coeficiente rho de Spearman superior a 0.7. Este estudio concluyó que la mayoría de los encuestados cumplían sus funciones y mantenían buenas relaciones laborales.

Para el segundo objetivo, se determinó la relación entre eficacia y gestión por competencias, encontrando una significancia menor a 0.000 que ratifica la hipótesis principal con un coeficiente de correlación positivo alto de 0.879. Según Mehrad (2020), la eficiencia y eficacia correlacionan con un mejor desempeño laboral, enfatizando la necesidad de condiciones laborales óptimas para obtener resultados positivos.

Finalmente, la hipótesis específica 3 confirmó una correlación alta y positiva de 0.781 entre la motivación laboral y la gestión por competencias, apoyando la teoría de Tejada (2010) sobre la importancia de valorar y motivar a los trabajadores para cumplir los objetivos organizacionales. Las competencias cardinales, gerenciales y específicas fueron percibidas como deficientes por un considerable porcentaje de encuestados, señalando áreas críticas para el desarrollo profesional, además este autor en su investigación establece que el proceso de reclutamiento es crucial, dado que este proceso influye directamente en el desarrollo económico de la empresa. La selección adecuada tiene como finalidad identificar a los candidatos idóneos para ocupar las posiciones disponibles, y debe llevarse a cabo de manera objetiva, alineándose con las demandas específicas de los roles a cubrir.

Esto implica que un incremento en la motivación del personal se traduce en un mejor rendimiento laboral. Los resultados evidencian la relevancia de una motivación continua para los empleados, así como el reconocimiento de su contribución al crecimiento de la organización. Este hallazgo está en consonancia con lo señalado por Didit, quien argumenta que mantener a la fuerza laboral motivada y satisfecha incrementa significativamente su productividad, ya que experimentan un ambiente laboral acogedor y, sobre todo, sienten un apoyo fundamental por parte de la organización. Esto, a su vez, impacta positivamente en el rendimiento que los empleados exhiben en sus funciones, permitiéndoles dar lo mejor de sí y desempeñarse de manera eficiente y eficaz.

La gestión por competencias y la eficiencia laboral se encuentran interconectadas, ya que ambas buscan optimizar el desempeño tanto de los individuos como de la organización. A continuación, se detallan sus relaciones: en primer lugar, identifica y desarrolla habilidades clave que los empleados necesitan para cumplir correctamente con sus roles, abarcando aspectos técnicos, interpersonales y cognitivos.

Asimismo, al definir claramente estas competencias, las organizaciones pueden vincular las capacidades de su fuerza laboral con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto resulta en una mejor asignación de tareas y, en consecuencia, en una mejora de la eficiencia laboral. Además, esta gestión fomenta el desarrollo profesional continuo mediante capacitaciones, lo que incrementa la productividad y

eficiencia de los empleados al fortalecer sus competencias. La evaluación del desempeño es otro aspecto clave, ya que permite medir tanto el rendimiento como el grado de competencias desarrolladas, proporcionando información valiosa para identificar áreas de mejora.

Por último, cuando los empleados comprenden las competencias requeridas y tienen la oportunidad de desarrollarlas, suelen mostrar mayor motivación y compromiso, lo que a su vez impulsa la efectividad en sus labores. En síntesis, la gestión por competencias es fundamental para aumentar la eficiencia laboral, ya que asegura que los empleados posean las habilidades adecuadas y promueve un entorno de crecimiento y mejora continua.

Los aportes de esta investigación incluyeron revisión de la literatura de los antecedentes y las bases teóricas de cada variable. Fue importante recabar información sobre (G.C) y (D.L) en el sector privado para compararlas con su aplicación en el sector público. Aunque ambas variables significan lo mismo en ambos sectores, la investigación fue valiosa para obtener información sobre los desafíos de motivación y eficiencia laboral en la administración pública. Sin embargo, se enfrentaron desafíos significativos, como el tiempo limitado para recopilar y procesar datos. Además, una de las limitaciones fue el conocimiento limitado del programa SPSS para tabular y analizar los resultados del cuestionario. A pesar de esto, se logró un procesamiento de datos eficiente.

V. CONCLUSIONES

Primero:

La GC y el DL tienen una conexión positiva y significativa, cuyo coeficiente de correlación es 0.768, además se puede concluir que al sincronizar las habilidades de los empleados con las metas de la organización, se incrementa el desempeño en el trabajo, pues los colaboradores están más capacitados y motivados para llevar a cabo sus responsabilidades.

Segundo:

Con los hallazgos encontrados se puede concluir que la GC guarda estrecha y directa relación con la eficiencia laboral con un Rho de 0.879 lo que significa que es positivo y alto.

Tercero:

Según los resultados arrojados por el análisis descriptivo e inferencial, se concluye que hay un vínculo positivo y directo entre la GC y la eficacia en entornos laborales cuyo índice correlacional es de 0.795

Cuarto:

Los hallazgos muestran una correlación directa, significativa y potencial entre la GC y la motivación en espacios laborales con un factor correlacional expresado en 0,781 lo que indica una importancia positiva y alta.

VI, RECOMENDACIONES

Primero:

Se le aconseja al supervisor general de RRHH diseñar un plan de inducción y capacitación semestral, que deberá ser previamente aprobado para que sirva como un instrumento de apoyo en cuanto a gestión laboral se refiere. (Vargas y Lara, 2023).

Segundo:

Recomendamos al supervisor de RRHH respetar todos los requisitos y criterios de selección al momento de reclutar nuevos talentos, que cumplan con las necesidades y expectativas que el puesto amerita. Teniendo en cuenta la responsabilidad y la profesionalidad para incorporarlos dentro del equipo de trabajo (Coba, 2024)

Tercero:

Se le aconseja y recomienda a los jefes de cada área emplear técnicas y estrategias innovadoras para motivar a su personal a cargo, además de brindarle feedback y críticas constructivas para mejorar el clima organizacional y así alinear a todo el grupo de trabajo a cumplir con las metas establecidas, esta sugerencia se fundamenta en (Casares, 2007).

Cuarto:

Finalmente, se hace la sugerencia de supervisar que cada área cuente con mecanismos de implementación de control interno en cada proceso y evaluaciones de desempeño personal, para poder mejorar el rendimiento.

REFERENCIAS

- Amjad, F., Abbas, W., Zia-ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science And Pollution Research International*. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9>
- Andrade, W. A. Z., Martínez, J. A. P., Noguera, L. A. S., & Aguilar, G. I. S. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium plus*, 5(1), 1-12.
- Arias Campos, N. E. (2024). Competencias cardinales y desempeño laboral en los colaboradores de Agro Andino SRL–2022.
- Atoche Espinoza, Evelyn Ibet (2020) Gestión por competencias para el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/46930>
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2020). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, And Coping/Anxiety, Stress & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., & Stek, K. (2019). Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *Journal Of Purchasing And Supply Management*, 25(5), 100572. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100572>
- Bernal, I.; Pedraza, N y Sánchez, M. 2019. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), pp. 8-19. Disponible: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/21/2/21233043002.pdf>
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review.

Journal Of Research In Psychology, 1(2), 10-15.
<https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>

Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial, 13(1), 35-63.

Condori-Ojeda, Porfirio (2020). Universo, población y muestra. Curso Taller.
<https://www.aacademica.org/cporfirio/18>

Cravino, L. M. (2020). Metáforas del desempeño: Innovación para el desarrollo organizacional. Editorial Temas. <https://editorialtemas.com/libro/metaforas-del-desempeno/>

Cruz (2020) Metodología de la investigación científica: guía práctica
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal Of Hospitality Management*, 87, 102462.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>

De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2017). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal Of Organizational Behavior*, 39(2), 199-213. <https://doi.org/10.1002/job.2254>

Decreto Legislativo N.º 039 - 97 - TR. (01 de abril de 2021). Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Labora. Diario Oficial El Peruano, 02 de abril de 2021.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1940365-1>

Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih, Ella Anastasya Sinambela, Amsul Arifin, & Arif Rachman Putra. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal Of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
<https://www.psychosocial.com/article/PR201903/19015>

- Espinoza Mallque, K. B., & Montalvo Cerron, J. C. (2021). *Gestión del talento humano y Desempeño Laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo en tiempos de Covid* [Tesis de maestría, Universidad continental]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10409>
- Gaigné, C., & Sanch-Maritan, M. (2019). City size and the risk of being unemployed. Job pooling vs. job competition. *Regional Science And Urban Economics*, 77, 222-238. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2019.05.002>
- Guamán Chacha, K. A., Hernández Ramos, E. L., & Lloay Sánchez, S. I. (2020). El positivismo y el positivismo jurídico. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 265–269. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400265&script=sci_arttext
- Hernández Palomino, Jorge A. Desarrollo organizacional : teoría, prácticas y casos. Primera edición. Ciudad de México: Pearson Educación de México, 2017. https://primo.utb.edu.co/permalink/57UTB_INST/2u3cdc/alma990000500110205731
- Jackson, N. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761-772. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.08.002>
- Jiménez Aliaga, R., De los Ríos-Carmenado, I., Huamán Cristóbal, A. E., Aliaga Balbín, H., & Marroquín Heros, A. M. (2023). Competencies and capabilities for the management of sustainable rural development projects in the value chain: Perception from small and medium-sized business agents in Jauja, Peru. *Sustainability*, 15(21), 15580. <https://doi.org/10.3390/su152115580>
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (21 de diciembre del 2023). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2246611-1>

- Lluncor, M., Cacho, M., Carranza, R., & Brayan, D. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 29, 358-366. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40470>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 3308-3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- MacDonald, A., Clarke, A., Ordonez-Ponce, E., Chai, Z., & Andreasen, J. (2020). Sustainability managers: The job roles and competencies of building sustainable cities and communities. *Public Performance & Management Review*, 43(6), 1413–1444. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1803091>
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal Of Social And Management Studies*, 2(2), 1-16. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i2.14>
- Mehrad, A. (2020). Evaluation of Academic Staff Job Satisfaction at Malaysian Universities in the Context of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *Journal Of Social Sciences Research*, 15, 157-166. <https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8725>
- Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C., & Mamani, Y. A. Q. (2021). Gestión del talento humano y Desempeño Laboral en un Municipio del Perú. *Gestionar*, 1(2), 21-29. <https://doi.org/10.35622/j.rq.2021.02.002>
- Mitjana, L. R. (2019, julio 4). Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y qué dice sobre el trabajo. pymOrganization. <https://psicologiyamente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>
- Molina, R. I. R., Ruiz, M. J. S., Pacheco, D. A. C., Ibáñez, N. P., & Molina, C. C. M. (2021). Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (96), 244-259.

- Muñoz Diaz, C. F. (2021). Gestión por competencias según los grupos generacionales en la empresa Chodi SAC.
- Ncoyini, S. S., & Cilliers, L. (2020). Factors that influence knowledge management systems to improve knowledge transfer in local government: A case study of Buffalo City Metropolitan Municipality, Eastern Cape, South Africa. *SA journal of human resource management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1147>
- Pacherrez, J. (2021). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56802>
- Palmar G, R., & Valero U, J. (2022). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia1. *Espacios Públicos*, 17(39). Consultado de <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19442>
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289. <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2018-0051>
- Ramírez-ASIS, Huerta-SOTO, Nivin-VARGAS, Huaranga-TOLEDO, Valera-AREDO,& Flores-LEIVA. (2022). Distribution of Public Service and Individual Job Performance in Peruvian Municipality. *Journal of distribution science*, 20(10),11–17. <https://doi.org/10.15722/jds.20.10.202210.11>
- Rehman, F. U., & Zeb, A. (2023). Investigating the nexus between authentic leadership, employees' green creativity, and psychological environment: evidence from emerging economy. *Environmental Science and Pollution Research International*. 30, 107746–107758. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-023-29928-1>
- Rodríguez, V. H. P., Alberca, F. E. T., & Escalante, M. R. G. (2023). Relationship of organizational commitment to teamwork in a municipality from Peru. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e0693. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.693>

- Saavedra, J., & Delgado J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, México. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Sibanda, M. M., Zindi, B., & Maramura, T. C. (2020). Control and accountability in supply chain management: Evidence from a South African metropolitan municipality. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1785105. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1785105>
- Situación del mercado laboral peruano: ¿Qué se necesita para mejorarlo? (22 de julio del 2022). *Sociedad de comercio exterior del Perú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-del-mercado-laboral-peruano-que-se-necesita-para-mejorarlo>
- Smit, I. (2023, octubre 20). La Teoría de la Equidad de Adams: Equilibrando Esfuerzo y Recompensa en el Trabajo. *Linkedin.com*. <https://es.linkedin.com/pulse/la-teor%C3%ADa-de-equidad-adams-equilibrando-esfuerzo-y-recompensa-smit>
- Suarez Tapia, S. M. (2022). *Gestión del talento humano y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Utcubamba, Amazonas* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77983>
- Torres Pariona, C. A. (2020). *Gestión del recurso humano y Desempeño Laboral de los trabajadores del servicio de urología Hospital Policía Nacional del Perú Luis Nicacio Sáenz 2019* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_43576dd01de2ec9fd5f7bb8b_eff22926
- Winterton, J., & Cafferkey, K. (2019). Revisiting human capital theory: progress and prospects. En *Edward Elgar Publishing eBooks*. <https://doi.org/10.4337/9781786439017.00023>
- Yamela Amparo, V. T. Y. (2022). Gestión de recursos humanos en el Desempeño Laboral del Banco de la Nación. *Journal BioFab*, 1(2), 54-69. <https://doi.org/10.53673/jb.v1i2.9>

ANEXOS

ANEXO 1: TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título: Gestión por competencias y desempeño laboral en trabajadores en una municipalidad de Huancayo, 2024.

Autor: Denis Rios Chihuan

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
VARIABLE X: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	La gestión por competencias es un modelo gerencial que tiene como propósito evaluar las competencias específicas de cada puesto laboral, también lo señala como una herramienta flexible, ya que existe una separación entre la gestión que realiza cada persona y la organización del trabajo, permitiendo crear ventajas competitivas (Carvino, 2020).	Está formada por tres dimensiones: Competencias cardinales, Competencias específicas gerenciales y Competencias específicas por áreas.	Competencias cardinales	Eficiencia en el trabajo Solución de problemas Calidad de trabajo Respeto a la política organizacional. Visión estratégica.	1-6	Ordinal
			Competencias específicas gerenciales	Oportunidades de mejoras Promoción laboral Ejecución de estrategias	7-12	
			Competencias específicas por áreas	Capacidad para realizar con éxito una tarea asignada Resolución de problemas Mejoras de resultados en el trabajo	13-16	
			Eficacia Laboral	Desempeño laboral Satisfacción de la necesidad Adquirir capacidades Adquirir habilidades Logro de objetivos de la organización Uso adecuado de los recursos	1-5	
VARIABLE Y: DESEMPEÑO LABORAL	El desempeño laboral es un conjunto de acciones y comportamientos, con o sin intención de causar efecto, que tiene un individuo en su rol y que son observables por otros, y que tienen un impacto positivo o negativo en el logro de los objetivos de la organización. por consiguiente, (Andrade et al., 2023)	Se puede medir tomando en cuentas tres tipos, eficacia, eficiencia y motivación.	Eficiencia Laboral	Mejor productividad Planificación de los objetivos institucionales Remuneración de acuerdo al mercado laboral	6-10	Ordinal
			Motivación Laboral	Adecuado ambiente laboral	11-15	
				Reconocimiento		

ANEXO 2. INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Instrucciones:

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

Datos generales del informante.

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

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

N°	PREGUNTAS	Valoración				
		1	2	3	4	5
Competencias cardinales						
1	Colaboras con otros de manera efectiva para lograr objetivos comunes					
2	Identifica, analiza y resuelve problemas de manera creativa y eficaz					
3	Evalúa la información y considera diferentes opciones para tomar decisiones acertadas					
4	Se mantiene actualizado sobre nuevas tendencias y conocimientos en su área de trabajo					
5	Comprende las necesidades de los usuarios y les brinda un servicio de calidad					
6	Respetas la política organizacional establecida por la municipalidad					
Competencias específicas gerenciales						
7	Define objetivos estratégicos, desarrollar planes de acción y asignar recursos de manera efectiva					
8	Negocias acuerdos mutuamente beneficiosos en situaciones complejas					
9	Comunican la visión estratégica de la municipalidad					
10	Les monitorean el desempeño y proporcionan retroalimentación constructiva					
11	Promueve a los empleados mejor calificados					
12	Ejecutan estrategias que dan resultados					
Competencias específicas por áreas						
13	Te comunicas de manera clara, concisa y persuasiva con diferentes personas, tanto oralmente como por escrito					

14	Tienes la capacidad para utilizar herramientas, software y tecnologías específicas para realizar su trabajo de manera efectiva					
15	Te preocupas en mejorar los resultados en tu trabajo					
16	Puedes desempeñarte bien en cualquier puesto de la municipalidad					

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Instrucciones:

Estimado(a) Trabajador(a) la presente es un cuestionario con fines académicos, a continuación, encontrará preguntas relacionadas a la valorización de la gestión por competencias en una Municipalidad de Huancayo. El cuestionario tiene 09 preguntas para lo cual Ud. deberá marcar con un aspa según la escala de respuestas establecida, para cada pregunta hay cinco posibles opciones de respuesta. Lea atentamente cada una de estas alternativas y responda con la mayor objetividad. La información recibida de usted, será manejada de manera reservada y confidencial.

Datos generales del informante.

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

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

N°	PREGUNTAS	Valoración				
		1	2	3	4	5
Eficacia						
1	Cumple con sus responsabilidades de manera eficiente y oportuna					
2	Es proactivo y toma iniciativa para mejorar su trabajo					
3	Es organizado y maneja múltiples tareas al mismo tiempo					
4	Tiene buena comunicación con sus superiores, compañeros y usuarios					
5	Busca oportunidades para aprender y mejorar sus habilidades					
Eficiencia						
6	Hace uso y control adecuado de los recursos asignados en las actividades que realiza					
7	Los recursos brindados le permiten cumplir con la planificación de los objetivos institucionales					
8	Se ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas para mejorar la productividad					
9	Planifico y priorizo mis actividades de manera efectiva					
10	Tiene habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva					
Motivación						
11	El nivel remunerativo está acorde a sus funciones					

12	Existe un ambiente de respeto en la institución para el desarrollo de los objetivos de la institución					
13	Recibe reconocimientos por sus propuestas innovadoras y creativas en su institución					
14	Te sientes satisfecho con los logros que alcanzas en tu trabajo					
15	Tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la municipalidad					

ANEXO 3: VALIDACIÓN POR 3 EXPERTOS



Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario/Guía de entrevista) que permitirá recoger la información en la presente investigación: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en trabajadores en una Municipalidad de Huancayo, 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Matriz de validación del cuestionario/guía de entrevista de la variable/categoría

Definición de la Variable 1: Gestión por Competencias

Señala como un modelo gerencial cuyo objetivo es evaluar las competencias específicas de cada puesto laboral. También lo señala como una herramienta flexible, ya que existe una separación entre la gestión que realiza cada persona y la organización del trabajo, permitiendo crear ventajas competitivas. **Alles (2007)**

V2 DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral se basa en las siguientes dimensiones para realizar un trabajo con eficiencia y eficacia en la organización. Además, interviene las relaciones interpersonales y la motivación laboral para lograr los objetivos organizacionales. **Chiavenato (2002)**

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Eficacia Laboral	Satisfacción de la necesidad	Existe predisposición para satisfacer las necesidades laborales.	1	1	1	1	
	Adquirir capacidades	Adquirido nuevas habilidades en las funciones que desempeña.	1	1	1	1	
	Adquirir habilidades	Enfatiza en el cumplimiento del logro de los objetivos de la organización.	1	1	1	1	
Eficiencia Laboral	Logro de objetivos de la organización	Hace uso y control adecuado de los recursos asignados en las actividades que realiza.	1	1	1	1	
	Uso adecuado de los recursos	Los recursos brindados le permiten cumplir con la planificación de los objetivos institucionales.	1	1	1	1	
	Mejor productividad	Se ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas para mejorar la productividad.	1	1	1	1	
Motivación Laboral	Remuneración de acuerdo al mercado laboral	El nivel remunerativo está acorde a sus funciones.	1	1	1	1	
	Adecuado ambiente laboral	Existe un ambiente de respeto en la institución para el desarrollo de los objetivos de la institución.	1	1	1	1	
	Reconocimiento	Recibe reconocimientos por sus propuestas innovadoras y creativas en su institución.	1	1	1	1	

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Competencias cardinales	Eficiencia en el trabajo	Ubicas errores que afectan tu eficiencia en el trabajo.	1	1	1	1	
	Solución de problemas	Te sientes comprometido en la solución de los problemas de la municipalidad.	1	1	1	1	
	Calidad de trabajo	Tu calidad de trabajo es la idónea.	1	1	1	1	
	Respeto a la política organizacional.	Respetas la política organizacional establecida por la municipalidad.	1	1	1	1	
Competencias específicas gerenciales	Visión estratégica.	Tu superior comunica la visión estratégica de la municipalidad.	1	1	1	1	
	Oportunidades de mejoras	Tu superior detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	1	1	1	1	
	Promoción laboral	En tu área se promueve a los empleados mejor calificados.	1	1	1	1	
	Ejecución de estrategias	Tu superior ejecuta estrategias que dan resultados.	1	1	1	1	
Competencias específicas por áreas	Capacidad para realizar con éxito una tarea asignada	Tienes la capacidad para realizar con éxito una tarea asignada.	1	1	1	1	
	Resolución de problemas	Propones diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	1	1	1	1	
	Mejoras de resultados en el trabajo	Te preocupas en mejorar los resultados en tu trabajo sin necesidad de solicitar apoyo.	1	1	1	1	
	Desempeño laboral	Puedes desempeñarte bien en cualquier puesto de la municipalidad.	1	1	1	1	

Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario de Gestión por Competencias y Desempeño Laboral
Objetivo del instrumento	Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en trabajadores en una municipalidad de Huancayo, 2024.
Nombres y apellidos del experto	Heber Rios Chihuan
Documento de identidad	20083695
Años de experiencia en el área	4 años
Máximo Grado Académico	Maestro en Administración Pública y Gobierno
Nacionalidad	Peruano
Institución	Universidad Nacional del Centro del Perú
Cargo	Gerente Municipal
Número telefónico	951 515 005
Firma	 <hr style="width: 100px; margin: 0 auto;"/> Mg. Rios Chihuan Heber
Fecha	03 de mayo del 2024

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario/Guía de entrevista) que permitirá recoger la información en la presente investigación: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en trabajadores en una Municipalidad de Huancayo, 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Matriz de validación del cuestionario/guía de entrevista de la variable/categoría

Definición de la Variable 1: Gestión por Competencias

Señala como un modelo gerencial cuyo objetivo es evaluar las competencias específicas de cada puesto laboral. También lo señala como una herramienta flexible, ya que existe una separación entre la gestión que realiza cada persona y la organización del trabajo, permitiendo crear ventajas competitivas. **Alles (2007)**

V2 DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral se basa en las siguientes dimensiones para realizar un trabajo con eficiencia y eficacia en la organización. Además, interviene las relaciones interpersonales y la motivación laboral para lograr los objetivos organizacionales. **Chiavenato (2002)**

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Eficacia Laboral	Satisfacción de la necesidad	Existe predisposición para satisfacer las necesidades laborales.	1	1	1	1	
	Adquirir capacidades	Adquirido nuevas habilidades en las funciones que desempeña.	1	1	1	1	
	Adquirir habilidades	Enfatiza en el cumplimiento del logro de los objetivos de la organización.	1	1	1	1	
Eficiencia Laboral	Logro de objetivos de la organización	Hace uso y control adecuado de los recursos asignados en las actividades que realiza.	1	1	1	1	
	Uso adecuado de los recursos	Los recursos brindados le permiten cumplir con la planificación de los objetivos institucionales.	1	1	1	1	
	Mejor productividad	Se ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas para mejorar la productividad.	1	1	1	1	
Motivación Laboral	Remuneración de acuerdo al mercado laboral	El nivel remunerativo está acorde a sus funciones.	1	1	1	1	
	Adecuado ambiente laboral	Existe un ambiente de respeto en la institución para el desarrollo de los objetivos de la institución.	1	1	1	1	
	Reconocimiento	Recibe reconocimientos por sus propuestas innovadoras y creativas en su institución.	1	1	1	1	

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Competencias cardinales	Eficiencia en el trabajo	Ubicas errores que afectan tu eficiencia en el trabajo.	1	1	1	1	
	Solución de problemas	Te sientes comprometido en la solución de los problemas de la municipalidad.	1	1	1	1	
	Calidad de trabajo	Tu calidad de trabajo es la idónea.	1	1	1	1	
	Respeto a la política organizacional.	Respetas la política organizacional establecida por la municipalidad.	1	1	1	1	
Competencias específicas gerenciales	Visión estratégica.	Tu superior comunica la visión estratégica de la municipalidad.	1	1	1	1	
	Oportunidades de mejoras	Tu superior detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	1	1	1	1	
	Promoción laboral	En tu área se promueve a los empleados mejor calificados.	1	1	1	1	
	Ejecución de estrategias	Tu superior ejecuta estrategias que dan resultados.	1	1	1	1	
Competencias específicas por áreas	Capacidad para realizar con éxito una tarea asignada	Tienes la capacidad para realizar con éxito una tarea asignada.	1	1	1	1	
	Resolución de problemas	Propones diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	1	1	1	1	
	Mejoras de resultados en el trabajo	Te preocupas en mejorar los resultados en tu trabajo sin necesidad de solicitar apoyo.	1	1	1	1	
	Desempeño laboral	Puedes desempeñarte bien en cualquier puesto de la municipalidad.	1	1	1	1	

Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario de Gestión por Competencias y Desempeño Laboral
Objetivo del instrumento	Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en trabajadores en una municipalidad de Huancayo, 2024.
Nombres y apellidos del experto	Dagoberto Darwin Garcia Enrique
Documento de identidad	72122757
Años de experiencia en el área	2 años
Máximo Grado Académico	Maestro en Gestión Pública
Nacionalidad	Peruano
Institución	Universidad Cesar Vallejo
Cargo	Jefe de Recursos Humanos
Número telefónico	956 551 113
Firma	 DAGOBERTO DARWIN GARCIA ENRIQUE DNI : 72122757
Fecha	04 de mayo del 2024

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario/Guía de entrevista) que permitirá recoger la información en la presente investigación: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en trabajadores en una Municipalidad de Huancayo, 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Crterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Matriz de validación del cuestionario/guía de entrevista de la variable/categoría

Definición de la Variable 1: Gestión por Competencias

Señala como un modelo gerencial cuyo objetivo es evaluar las competencias específicas de cada puesto laboral. También lo señala como una herramienta flexible, ya que existe una separación entre la gestión que realiza cada persona y la organización del trabajo, permitiendo crear ventajas competitivas. **Alles (2007)**

V2 DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral se basa en las siguientes dimensiones para realizar un trabajo con eficiencia y eficacia en la organización. Además, interviene las relaciones interpersonales y la motivación laboral para lograr los objetivos organizacionales. **Chiavenato (2002)**

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Eficacia Laboral	Satisfacción de la necesidad	Existe predisposición para satisfacer las necesidades laborales.	1	1	1	1	
	Adquirir capacidades	Adquirido nuevas habilidades en las funciones que desempeña.	1	1	1	1	
	Adquirir habilidades	Enfatiza en el cumplimiento del logro de los objetivos de la organización.	1	1	1	1	
Eficiencia Laboral	Logro de objetivos de la organización	Hace uso y control adecuado de los recursos asignados en las actividades que realiza.	1	1	1	1	
	Uso adecuado de los recursos	Los recursos brindados le permiten cumplir con la planificación de los objetivos institucionales.	1	1	1	1	
	Mejor productividad	Se ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas para mejorar la productividad.	1	1	1	1	
Motivación Laboral	Remuneración de acuerdo al mercado laboral	El nivel remunerativo está acorde a sus funciones.	1	1	1	1	
	Adecuado ambiente laboral	Existe un ambiente de respeto en la institución para el desarrollo de los objetivos de la institución.	1	1	1	1	
	Reconocimiento	Recibe reconocimientos por sus propuestas innovadoras y creativas en su institución.	1	1	1	1	

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Competencias cardinales	Eficiencia en el trabajo	Ubicas errores que afectan tu eficiencia en el trabajo.	1	1	1	1	
	Solución de problemas	Te sientes comprometido en la solución de los problemas de la municipalidad.	1	1	1	1	
	Calidad de trabajo	Tu calidad de trabajo es la idónea.	1	1	1	1	
	Respeto a la política organizacional.	Respetas la política organizacional establecida por la municipalidad.	1	1	1	1	
Competencias específicas gerenciales	Visión estratégica.	Tu superior comunica la visión estratégica de la municipalidad.	1	1	1	1	
	Oportunidades de mejoras	Tu superior detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	1	1	1	1	
	Promoción laboral	En tu área se promueve a los empleados mejor calificados.	1	1	1	1	
Competencias específicas por áreas	Ejecución de estrategias	Tu superior ejecuta estrategias que dan resultados.	1	1	1	1	
	Capacidad para realizar con éxito una tarea asignada	Tienes la capacidad para realizar con éxito una tarea asignada.	1	1	1	1	
	Resolución de problemas	Propones diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	1	1	1	1	
	Mejorar de resultados en el trabajo	Te preocupas en mejorar los resultados en tu trabajo sin necesidad de solicitar apoyo.	1	1	1	1	
Desempeño laboral	Puedes desempeñarte bien en cualquier puesto de la municipalidad.	1	1	1	1		

Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario de Gestión por Competencias
Objetivo del instrumento	Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en trabajadores en una municipalidad de Huancayo, 2024.
Nombres y apellidos del experto	Jose Luis Clemente Sotomayor
Documento de identidad	70144470
Años de experiencia en el área	2 años
Máximo Grado Académico	Maestro en Gestión Pública
Nacionalidad	Peruano
Institución	Universidad Cesar Vallejo
Cargo	Asistente del Area de Obras y Proyectos
Número telefónico	960 240 850
Firma	
Fecha	05 de mayo del 2024

ANEXO 5: FICHA TÉCNICA

INSTRUMENTO 1

Nombre del Instrumento	Cuestionario de Gestión por Competencias		
Autor	Ríos Chihuan, Denis	Año	2024
Tipo de Instrumento	Cuestionario		
Objetivo	Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en trabajadores en una municipalidad de Huancayo, 2024.		
Población	80		
Aplicación	Directa		
Extensión	12 ítems		
Escala	Likert 1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A Veces 4=Casi Siempre 5=Siempre		
Duración	Aproximadamente 10 minutos		
Baremos	Bajo: 16 a 37 Medio: 38 a 58 Alto: 49 a 80		

INSTRUMENTO 2

Nombre del Instrumento	Cuestionario de Desempeño Laboral		
Autor	Ríos Chihuan, Denis	Año	2024
Tipo de Instrumento	Cuestionario		
Objetivo	Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en trabajadores en una municipalidad de Huancayo, 2024.		
Población	80		
Aplicación	Directa		
Extensión	09 ítems		
Escala	Likert 1= Nunca 2= Casi Nunca 3= A Veces 4=Casi Siempre 5=Siempre		
Duración	Aproximadamente 10 minutos		
Baremos	Bajo: 15 a 34 Medio: 35 a 55 Alto: 56 a 75		

ANEXO 4: BASE DE DATOS

N°	V1: GESTIÓN POR COMPETENCIAS												V2: DESEMPEÑO LABORAL								
	DIMENSIÓN 1				DIMENSIÓN 2				DIMENSIÓN 3				DIMENSIÓN 1			DIMENSIÓN 2			DIMENSIÓN 3		
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I4	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21
1	3	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
3	4	5	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	5	4
4	4	5	3	4	5	5	2	4	4	5	5	5	4	3	3	1	4	4	4	4	3
5	4	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
6	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
7	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	3	5	2	4	4	3	3	5
8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	5
10	2	3	5	5	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5
11	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	4
13	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	3	3	5	5	3	3	5
14	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
15	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
16	4	5	5	4	4	4	4	5	3	2	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
17	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
19	2	3	2	2	2	2	3	5	2	2	3	5	4	4	4	4	5	3	2	2	2

20	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	3	3	5	3	3	3	4
21	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	5
23	2	3	5	5	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5
24	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	4
26	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	3	3	5	5	3	3	5
27	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
28	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
29	4	5	5	4	4	4	4	5	3	2	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
30	3	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
31	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
32	4	5	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	5	4
33	4	5	3	4	5	5	2	4	4	5	5	5	4	3	3	1	4	4	4	4	3
34	4	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
35	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
36	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	3	5	2	4	4	3	3	5
37	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	5
39	2	3	5	5	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5
40	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	4
42	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	3	3	5	5	3	3	5
43	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4

44	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
45	4	5	5	4	4	4	4	5	3	2	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
46	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4
47	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
48	2	3	2	2	2	2	3	5	2	2	3	5	4	4	4	4	5	3	2	2	2
49	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	3	3	5	3	3	3	4
50	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	5
52	2	3	5	5	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5
53	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	4
55	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	3	3	5	5	3	3	5
56	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
57	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
58	4	5	5	4	4	4	4	5	3	2	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
59	4	5	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	5	4
60	4	5	3	4	5	5	2	4	4	5	5	5	4	3	3	1	4	4	4	4	3
61	4	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
62	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
63	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	3	5	2	4	4	3	3	5
64	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
65	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	5
66	2	3	5	5	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	5
67	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

68	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	4
69	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	3	3	5	5	3	3	5
70	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
71	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
72	4	5	5	4	4	4	4	5	3	2	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
73	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4
74	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
75	2	3	2	2	2	2	3	5	2	2	3	5	4	4	4	4	5	3	2	2	2
76	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	3	3	5	3	3	3	4
77	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
78	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	5
79	2	3	5	5	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5
80	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4

ANEXO 5: CONSENTIMIENTO INFORMADO



Sapallanga, 17 de mayo del 2024

CARTA N° 00214-2024-MDS/GM

Denis Rios Chihuan

ESTUDIANTE DE LA ESCUELA DE POSGRADO - LIMA NORTE
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ASUNTO : Autorización para realizar trabajo de investigación
REFERENCIA : SOLICITUD S/N (EXPEDIENTE 1542)

Es grato dirigirme a usted previo cordial saludo, asimismo en atención al documento de referencia, manifestarle que este despacho **AUTORIZA** al Sr. Denis Rios Chihuan, identificado con DNI N° 19870350, estudiante del Programa de Maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, para el desarrollo de su respectiva investigación.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresarle mi consideración.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD DISTRICTAL SAPALLANGA
Ing. Oscar...
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 7: OTROS DOCUMENTOS

Ficha Técnica: Gestión por competencias

Autor : Ríos Chihuan, Denis
Año :2024
Objetivo :Obtener datos por aplicación de encuesta
Muestra :80 trabajadores
Lugar de aplicación :Municipalidad de Sapallanga
Forma de aplicación :Directa - Online
Duración :20 minutos
Puntuación :Escala de Likert

Ficha Técnica: desempeño laboral

Autor : Ríos Chihuan, Denis
Año :2024
Objetivo :Obtener datos por aplicación de encuesta
Muestra :80 trabajadores
Lugar de aplicación :Municipalidad de Sapallanga
Forma de aplicación :Directa - online
Duración :20 minutos
Puntuación :Escala de Likert