



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“COMPETENCIAS LABORALES EN LOS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA – LA CONVENCIÓN – CUSCO 2017”

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado
en Administración**

Presentado por:

Bach. Dushian Joshynori Saavedra Casafranca

Asesor:

Lic. Susi Alviz Pazos

Cusco - Perú

2017



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

SRES. MIEMBROS DEL JURADO

Pongo a vuestra disposición la tesis de investigación intitulada “COMPETENCIAS LABORALES EN LOS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA – LA CONVENCIÓN – CUSCO 2017”, tomando en consideración una de las funciones esenciales de la universidad en el marco del reglamento de grado y títulos de la Universidad Andina del Cusco, para optar al título profesional de Licenciado en Administración, conforme a la ley universitaria vigente.

El presente trabajo servirá de guía a futuras investigaciones que serán aplicadas y así, se logrará contribuir con el desarrollo de los sistemas de información gerencial.

Esperando que este trabajo de Investigación aporte al aprendizaje y esté elaborado acorde al reglamento.

El Bachiller



AGRADECIMIENTO

A Dios y mi familia entera, por acompañarme, confiar en mí y guiarme en cada etapa de mi vida personal y profesional, fortaleciéndome cada día para seguir adelante.

A la Universidad Andina del Cusco, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, a los docentes de mi Escuela Profesional de Administración que contribuyeron en mi formación profesional durante todos los semestres académicos de mi carrera universitaria, y en especial a mi asesor de tesis Lic. Susi Alviz Pazos por su orientación, conocimientos brindados y su apoyo incondicional que sobrepasó toda expectativa que como alumno pude depositar en su persona.

A todos mis compañeros de la universidad, colegio y escuela, a mis amigos de toda la vida que siempre estuvieron pendientes del desarrollo de este trabajo de investigación, gracias por su tiempo, apoyo moral e incondicional.

Dushian Joshynori Saavedra Casafranca



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres Charita Casafranca Berrocal y Josué Saavedra Ayende, por su apoyo incondicional de forma moral y económica para poder formarme como un profesional, en valores y ética; a mis hermanas Leslie Kireyna e Ingrid Valeria por su cariño y amor brindado; a mis abuelos, tíos y primos, por ser las personas que siempre estuvieron conmigo brindándome palabras de esfuerzo, dedicación, perseverancia y firmeza, que me permitieron y permitirán tomar decisiones acertadas en mi vida personal y profesional.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN i
AGRADECIMIENTO ii
DEDICATORIA iii
ÍNDICE iv
ÍNDICE DE TABLAS vii
ÍNDICE DE FIGURAS viii
RESUMEN ix
ABSTRACT x

**CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN**

1.1. Planteamiento del problema 1
1.2. Formulación del problema 3
 1.2.1. Problema general 3
 1.2.2. Problemas específicos 3
1.3. Objetivos de la investigación 3
 1.3.1. Objetivo general 3
 1.3.2. Objetivos específicos 3
1.4. Justificación de la investigación 4
 1.4.1. Relevancia social 4
 1.4.2. Implicancias prácticas 4
 1.4.3. Valor teórico 4
 1.4.4. Utilidad metodológica 4
 1.4.5. Viabilidad 5
1.5. Delimitación de la investigación 5
 1.5.1. Delimitación temporal 5
 1.5.2. Delimitación espacial 5
 1.5.3. Delimitación conceptual 5
 1.5.4. Delimitación social 5



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación 6

 2.1.1. Antecedente Internacional:..... 6

 2.1.2. Antecedente Nacional 7

 2.1.3. Antecedentes Locales 8

2.2. Bases legales 13

2.3. Marco teórico 13

 2.3.1. Competencias 13

 2.3.1.1. Definiciones 13

 2.3.1.2. Características de las Competencias 14

 2.3.1.3. El Modelo de Competencias 16

 2.3.1.4. Tipos de Competencias 16

 2.3.1.5. Ventajas del enfoque de competencias 17

 2.3.1.6. Gestión de Competencias 18

 2.3.1.7. Características de Gestión por Competencias 18

 2.3.1.8. Componentes de las competencias 19

 2.3.2. Competencias Laborales 20

 2.3.2.1. Definiciones 20

 2.3.2.2. Diferentes Dimensiones de las Competencias Laborales 20

 2.3.2.3. Tipos de competencias laborales 22

 a. Competencias Transversales 22

 b. Competencias Específicas 26

2.4. Marco Conceptual 29

2.5. Variable de estudio 33

 2.5.1. Variable 33

 2.5.2. Operacionalización de Variables: 33

CAPÍTULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación 34

3.2. Enfoque de la investigación 34

3.3. Diseño de investigación 34

3.4. Alcance de la investigación 34



- 3.5. Población y muestreo 35
 - 3.5.1. La población 35
 - 3.5.2. El muestreo..... 35
- 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 35
 - 3.6.1. Técnica: 35
 - 3.6.2. Instrumento: 35
- 3.7. Procesamiento de datos 35

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

- 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado 36
 - 4.1.1. Presentación del instrumento 36
 - 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado..... 37
- 4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Competencias Laborales 38
 - 4.2.1. Competencias Transversales 38
 - 4.2.1.1. Indicadores de la dimensión Competencias Transversales 39
 - 4.2.1.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Transversales 42
 - 4.2.2. Competencias Específicas 43
 - 4.2.2.1. Indicadores de la dimensión Competencias Específicas 44
 - 4.2.2.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Específicas 48
- 4.3. Resultados de la variable Competencias Laborales 49
- CONCLUSIONES 53
- RECOMENDACIONES 55
- BIBLIOGRAFÍA 57
- ANEXOS..... 60



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de los ítems del cuestionario	36
Tabla 2. Descripción de la Baremación y escala de interpretación.....	37
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad	37
Tabla 4. Competencias Transversales	38
Tabla 5. Indicadores de la dimensión Competencias Transversales	40
Tabla 6. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Transversales	42
Tabla 7. Competencias Específicas	43
Tabla 8. Indicadores de la dimensión Competencias Específicas	45
Tabla 9. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Específicas	48
Tabla 10. Competencias Laborales	50
Tabla 11. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Competencias Laborales	51



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de Competencias	22
Figura 2. Competencias transversales.....	38
Figura 3. Indicadores de la dimensión Competencias Transversales	40
Figura 4. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Transversales	42
Figura 5. Competencias Específicas	44
Figura 6. Indicadores de la dimensión Competencias Específicas.....	45
Figura 7. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Específicas.....	48
Figura 8. Competencias Laborales	50
Figura 9. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Competencias Laborales	51



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Maranura – Provincia de La Convención – Departamento del Cusco 2017, con el objetivo de conocer cómo son las Competencias Laborales de los asistentes administrativos en la municipalidad indicada. El tipo de investigación fue básico, el nivel de estudio es descriptivo, con un diseño no experimental; se tuvo como muestra a 42 asistentes administrativos; se utilizó la técnica de la encuesta y los resultados fueron procesados con el software estadístico SPSS. Se obtuvo que el resultado de la variable Competencias Laborales calificó como inadecuado, con un promedio estadístico de 2.60 según la escala de medición, según indicaron el 64.3% de los encuestados. Los resultados de las dimensiones fueron: Competencias Transversales calificó como ni inadecuado ni adecuado con un promedio estadístico de 2.80 según la escala de medición, tal como lo indicaron el 50% de los encuestado; Competencias Específicas calificó como Inadecuado con un promedio estadístico de 2.51 según la escala de medición, tal como lo indicaron el 59.5% de los encuestados.

Palabra Clave:

- Competencias Laborales

**ABSTRACT**

The present investigation work is in the District Municipality of Maranura - Province of La Convención - Department of Cusco 2017, with the objective of knowing how are the Labor Competencies of the administrative procedures in the indicated municipality. The type of research was basic, the level of study is descriptive, with a non-experimental design, had 42 years of administrative experience, the survey technique was used and the results were processed with the statistical software SPSS. The result of the California Job Competencies variable was obtained as inadequate, with a level of 2.60 according to the scale of measurement, as indicated by 64.3% of the respondents. The results of the dimensions were: Transversal Competencies qualified as neither adequate nor adequate with a level of 2.80 according to the scale of measurement, as indicated by 50% of the respondents; The Specific Competencies Rated as Inadequate with a level of 2.51 according to the scale of measurement, as indicated by 59.5% of the respondents.

Key word:

- Labor Competencies



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El desarrollo de las competencias laborales a nivel internacional ha evolucionado en correspondencia con los enfoques que lo sustentan. Las concepciones más modernas se orientan a la formación, participación y flexibilidad en relación con las características de las organizaciones.

En la teoría sobre las competencias se han desarrollado un conjunto de concepciones teóricas, modelos y técnicas considerándolas, inclusive, como sustento conceptual de los sistemas de gestión de capital humano, no se refleja de forma explícita su inclusión en los sistemas de gestión del desempeño desde una concepción integral. Sin embargo, los resultados de la gestión del desempeño de trabajadores y directivos están indiscutiblemente vinculados a sus conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para el logro de los objetivos.

En la actualidad surge el enfoque de reclutamiento por competencias, que es el que combina los conocimientos, experiencia y la actitud o motivación. Esta combinación de factores, se relacionan con la capacidad de una persona para interactuar efectivamente con colegas y clientes y son de aplicación general, tanto dentro como fuera del trabajo. Las competencias laborales marcan en la empresa moderna una visión de calidad que continúa signada por desempeños exitosos.

Pereda & Francisca (2004) definen las competencias laborales como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

En la Municipalidad Distrital de Maranura los asistentes administrativos (servidores públicos) demuestran que no necesariamente sus comportamientos son adecuados respecto a ello.



En lo referente a Competencias Transversales se ha podido observar que cuando los ciudadanos solicitan una información sobre una necesidad o algún trámite de pago de sus servicios prestados a la entidad demuestran poca vocación de servicio, les incomoda absolver preguntas u orientar adecuadamente a los ciudadanos. En Orientación de resultados se observa que frecuentemente realizan reprogramaciones de sus actividades que produce el retraso del cumplimiento de sus metas. En lo relacionado a trabajo en equipo se observa una actitud de individualismo, poca colaboración entre ellos debido a que no comparten sus informes y/o conocimientos, se observa poca solidaridad entre ellos.

En lo que respecta a las Competencias Específicas se ha podido observar que son varios los patrones que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos, la falta de determinación y planificación de metas hace que en el día a día se utilice de manera inadecuada los recursos de la institución. Se observa también que los asistentes carecen de iniciativa propia para poder realizar los trabajos y/o actividades con anticipación a las programaciones. En gestión de información se observa que no utilizan bien las fuentes para una buena obtención de información correcta, pertinente, relevante y oportuna; además que utilizan de mala manera los recursos básicos de la entidad para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve.

En la Municipalidad también se observa que los asistentes carecen de capacidad de gestión ya que no cuentan con estrategias, entendidas como procedimientos, alternativas y pautas para la toma de decisiones; además que, les falta contar con herramientas y técnicas que permita al equipo de trabajo organizar sus labores para cumplir con las restricciones que se les presenta. En la institución municipal se mantiene una comunicación poco fluida; ya que, el propósito de los emisores de transmitir un mensaje se ve distorsionado, no son bien recepcionados por la otra parte y no se cumple con los objetivos intencionados en el mensaje, logrando así efectos no deseados.

De continuar con esta situación de insuficiencia de competencias laborales en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Maranura - provincia de La Convención departamento del Cusco, la entidad municipal no podrá perfeccionar el funcionamiento de la organización y promover la utilización racional de los recursos



municipales, fomentando el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral sostenible y armónico de su circunscripción.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo son las competencias laborales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017?

1.2.2. Problemas específicos

P.E. 1. ¿Cómo son las competencias transversales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017?

P.E.2. ¿Cómo son las competencias específicas en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir las competencias laborales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

O.E.1. Describir las competencias transversales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017.

O.E.2. Describir las competencias específicas en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017.



1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

La presente investigación tiene relevancia social debido a la gran importancia que viene teniendo el desarrollar una investigación sobre Competencias Laborales en la administración pública, por todo lo implicado que actualmente tiene, en este caso en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017, la investigación es actual e innovadora en el ámbito local, porque beneficiará a la gestión pública y de manera puntual a los asistentes administrativos de la municipalidad.

1.4.2. Implicancias prácticas

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación permitirá conocer, comprender las competencias laborales que los asistentes administrativos de las municipalidades peruanas deben poseer; esto de acuerdo a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, que posibilitará una mejor gestión y un incremento de su productividad.

1.4.3. Valor teórico

Esta investigación permitirá que los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017, puedan enriquecer sus conocimientos respecto a las competencias laborales. Tiene valor teórico en vista que el resultado de esta investigación podrá sistematizarse para luego ser incorporado al campo científico; puesto que, se estaría demostrando la importancia de las competencias laborales en los diferentes puestos de trabajo de la municipalidad.

1.4.4. Utilidad metodológica

La investigación es importante metodológicamente, porque se hizo uso de las técnicas e instrumentos que permitirán conocer el problema de estudio.



1.4.5. Viabilidad

La presente investigación se torna viable porque se dispone de tiempo, recursos financieros, recursos materiales; además, de contar con la disposición de facilidad de información en la municipalidad.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La presente investigación se realizó en el año 2017.

1.5.2. Delimitación espacial

El ámbito físico geográfico es la Municipalidad Distrital de Maranura, Provincia de La Convención, Departamento del Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

La investigación tiene como base teórica los temas referidos a la Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública y Competencias Laborales de los asistentes administrativos y Ley Servir.

1.5.4. Delimitación social

Esta investigación circunscribe su estudio a los 42 Asistentes Administrativos que laboran en las divisiones de la Gerencia de Administración y/o Proyectos de la Municipalidad Distrital de Maranura.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedente Internacional:

TÍTULO: “COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE BIMBO CENTROAMÉRICA, AGENCIA HUEHUETENANGO” (Herrera , 2015)

AUTOR: ANDREA CELESTE HERRERA SANDOVAL

AÑO: 2015

CONCLUSIONES:

- a. Se estableció que el “Hacer”, es decir las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores del departamento de ventas de grupo Bimbo, Huehuetenango están en el nivel deseado para el puesto además que ello se refleja en el alcance de metas establecidas por la empresa.
- b. Se determinó que el “Ser” que abarca todas las actitudes que le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le tenga delante. En el presente estudio los sujetos en su totalidad presentan alto este parámetro, lo cual indica que la actitud de los mismos es la adecuada y la ideal para poder desempeñarse en este tipo de empleo.
- c. Se estableció que el nivel de conocimientos (SABER) que poseen la mayoría de los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Huehuetenango, se encuentra dentro del rango alto de los conocimientos bases que un vendedor debe poseer para poder ser catalogado como competente en el área de ventas.



2.1.2. Antecedente Nacional

TITULO: “DESARROLLO COMPETENCIAS LABORALES Y FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES EN TURISMO, EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS - AÑO 2013”
(Granados , 2013)

AUTOR: MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO.

AÑO: 2013

CONCLUSIONES:

- a. La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 54.17% tienen una percepción buena sobre las competencias básicas, el 67.71% opinan que son buenas las competencias genéricas y el 58.33% opinan que son buenas las competencias específicas.
- b. La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 40.63% opina que son buenas las competencias cognoscitivas y el 58.3% opina que son buenas las habilidades y destrezas.
- c. La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 59.38% opina que son buenas las competencias laborales y el 50% opinan que es regular y el 48.96% opina que es buena la formación de los profesionales en Turismo.
- d. La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente.
- e. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.39), entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.
- f. La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.41), entre el desarrollo de las



- competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.
- g. La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.47), entre el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.
 - h. La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.61), entre el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.
 - i. La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias específicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.49), entre el desarrollo de las competencias específicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.
 - j. La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias específicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.59), entre el desarrollo de las competencias específicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.

2.1.3. Antecedentes Locales

Antecedente 1

TITULO: “COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CALCA 2016” (Alvarez, 2016)

AUTOR: KATTERINE ALVAREZ ESCOBEDO



AÑO: 2016

CONCLUSIONES:

- a. Se determina que las competencias laborales del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Calca 2016, son "malas" según la escala que se propuso para el instrumento aplicado para la investigación, siendo evidenciado por el 53.6% de la población objeto de estudio, por lo que se concluye que el personal administrativo no cuenta con competencias laborales, es decir que su desempeño no es idóneo por falta de capacidad para desarrollar efectivamente las actividades y funciones esperadas en una situación determinada.
- b. Se concluye que las competencias de acción del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Calca 2016, son "malas" según describe el 49.1% de la población de estudio. Por tanto, se afirma que el personal administrativo no tiene una orientación a lograr con éxito los objetivos y metas, además su iniciativa para lograr sus actividades es ocasional, también que algunas veces mantiene orden y calidad en sus labores o ambiente de trabajo, y ocasionalmente se dedican a buscar información que los ayude a mejorar su trabajo.
- c. Se concluye que las competencias de regularización de conducta del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Calca 2016, son "regulares", según describe el 67.3% de la población de estudio. Por tanto, se afirma que el personal administrativo no presenta confianza en sí mismos para llevar a cabo sus funciones de manera autónoma en su puesto de trabajo principalmente cuando se les plantea retos, también se afirma que algunas veces tienen autocontrol en el manejo de emociones e impulsos para resistir momentos de tensión, y ocasionalmente tiene la flexibilidad para reconocer como válidos los puntos de vista de otras personas.
- d. Se concluye que las competencias de pensamiento del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Calca 2016, son "regulares", como describe el 50.9% de la población de estudio. Ocasionalmente el personal administrativo muestra interés por



especializarse en conocer los aspectos técnicos de su trabajo, no siempre resuelven los problemas que se les presenta utilizando el pensamiento analítico, también a veces usan el sentido común o experiencia para solucionar problemas.

- e. Se concluye que las competencias de ayuda del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Calca 2016, son "malas", según describe el 49.1% de la población de estudio. Existe la intención de orientarse al cliente por conocer sus necesidades, sin embargo, su disposición no es la más óptima al no poner un mayor interés en el progreso de las quejas que presenten; también se presenta moderadamente el deseo del personal administrativo por entender los pensamientos, emociones o intereses de los demás, lo que refleja es que no tienen disposición para satisfacer las necesidades del resto.
- f. Se concluye que las competencias de influencia del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Calca 2016, son "regulares", como describe el 54.5% de la población de estudios. Ocasionalmente entienden la estructura formal de la municipalidad, a veces muestran capacidad para crear y mantener contactos de amistad laboral entre compañeros, y además se afirma que no tienen la capacidad de generar un impacto e influencia en compañeros laborales o los ciudadanos que tengan contactos con ellos.
- g. Se concluye que las competencias de eficacia de grupos del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Calca 2016, son "malas", según describe el 45.5% de la población de estudio. Lo que indica que el personal administrativo es indiferente a la diversidad de información o personas externas ya que no la aprovecha, además no demuestra compromiso con la municipalidad, en cuanto a liderazgo no tiene la capacidad de desempeñar el rol de guía sus compañeros, y no tienen una adecuada cultura de trabajo en equipo, sino más bien existe mucho individualismo.

**Antecedente 2**

TITULO: “COMPETENCIAS LABORALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUARO, PROVINCIA DE QUISPINCANCHI, DEPARTAMENTO DE CUSCO 2014” (Barrionuevo & Torres , 2014)

AUTOR: BACH. MIRIAN BARRIONUEVO GUIZADO; BACH. NOLASCO TORRES LOVATON

AÑO: 2014

CONCLUSIONES:

- a. Al 95% de confiabilidad, mediante el estadístico chi cuadrado $X^2 = 35.427$ se puede afirmar el grado de relación de la competencia laboral con la comunicación organizacional en un 52.4%, por tanto, podemos afirmar que las cualidades científicas, procedimentales, personales y sociales de los colaboradores están directamente relacionadas con la comunicación organizacional; siendo calificada las competencias laborales como regular con un 66.7%, lo que afecta a la productividad y el desarrollo proactivo e integral de la profesionalidad, ya que estas cualidades se relacionan con la comunicación dentro del ámbito laboral.
- b. Al 95% de confiabilidad, mediante el estadístico chi cuadrado $X^2 = 35.427$ se determinó la relación que tiene la competencia científica con la comunicación organizacional de la municipalidad distrital de Huaro, donde su grado de relación es de 45.5% por tanto, podemos decir que, la competencia científica en cuanto a comprensión, interpretación y actualización está relacionada con la comunicación; además es calificada de regular porque los colaboradores se actualizan en temas de su labor, así como también desarrollan la capacidad para comprender las características específicas de la institución, que conlleva gracias al proceso de la comunicación entre los colaboradores.
- c. Al 95% de confiabilidad, mediante el estadístico chi cuadrado $X^2 = 35.427$ se determinó la relación que tiene la competencia procedimental



con la comunicación organizacional de la municipalidad distrital de Huaru, donde su grado de relación es de 40.1% siendo calificada la competencia procedimental como buena con un 60% por lo que se afirma que los colaboradores realizan sus funciones de manera adecuada, organizando sus actividades en base proyectos del trabajo, así como también utilizan productivamente su actividad laboral, estableciendo acuerdos con sus compañeros intercambiando información relevante que facilite el aprendizaje común.

- d. Al 95% de confiabilidad, mediante el estadístico chi cuadrado $X^2 = 35.427$ podemos afirmar la relación que tiene la competencia personal con la comunicación organizacional de la municipalidad distrital de Huaru, donde su grado de relación es de 40.1%, además podemos afirmar que la competencia es regular con un 60%, debido a que los colaboradores realizan estudios de especialización para lograr un crecimiento profesional, se autocalifican en cuanto sus metas trazadas lo que permite canalizar correctamente el esfuerzo cotidiano y conocer su necesidad de aprender para mejorar en cuanto a su desempeño laboral, lo cual se verá relacionado con los objetivos establecidos en la planeación para ser comunicado al personal.
- e. Y por último, al 95% de confiabilidad, mediante el estadístico chi cuadrado $X^2 = 35.427$, podemos afirmar la relación que tiene la competencia social con la comunicación organizacional de la municipalidad distrital de Huaru, donde su grado de relación es de 51.9% además la competencia social que demuestran los colaboradores ha sido de 61.7% es decir regular, evidenciándose en que interactúan sobre la base del respeto hacia los demás, demostrando tolerancia frente a situaciones laborales, relacionándose con facilidad con los demás para realizar actividades laborales, donde el dialogo debe ser constante para mantener las buenas relaciones sociales.



2.2. Bases legales

Autoridad Nacional de Servicio Civil - Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

Ley Orgánica de Municipalidades Ley 27972, promulgada por el Diario Oficial el Peruano, en fecha 27 de Mayo del 2003.

Decreto Legislativo N°276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa

2.3. Marco teórico

2.3.1. Competencias

2.3.1.1. Definiciones

Las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo. Es posible decir que el análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades (Dessler & Varela Juárez, 2011).

Según Sagi-Vela Grande (2004, pág. 86) las competencias son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Para Spencer & Spencer (1993) una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación.



Alles (2010) hacen referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

Según Boyatzis (1982) una competencia es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente, en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

Según Pereda & Francisca (2004) las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

2.3.1.2. Características de las Competencias

Sagi-Vela Grande (2004, págs. 88-89) considera que las competencias tienen características que las distinguen de los conceptos tradicionalmente utilizados para definir los puestos de trabajo (funciones y tareas)”.

Es un concepto multidimensional: Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma. Esta característica tiene importantes derivaciones sobre la manera de describir y evaluar las competencias. Así, cada competencia tendrá asociado un conjunto de indicadores (comportamientos observables) y un listado de conocimientos, habilidades y actitudes asociados que facilitarán la comprensión de la competencia, la evaluación de la misma y el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional.



Refleja la aportación más que la actividad o función en sí: La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación. Así, por ejemplo, lo importante no es que un jefe de producto maneje datos *Nielsen*, sino que está investigando o analizando el mercado. Hoy lo realiza a través de la información que aporta *Nielsen* y mañana las fuentes de datos pueden variar. De igual modo, lo importante no es manejar un panel, sino que se está controlando un proceso productivo.

Permanece en el tiempo: Como vemos en el ejemplo anterior, la competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo. Pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí. Como vamos a definir las competencias apoyándonos en los procesos, sólo se consideraría que hay una nueva competencia si varía el proceso sobre el que se realiza la aportación, si cambia la aportación realizada o si manteniéndose la misma aportación al mismo proceso, se produjera una “ruptura tecnológica” tal en los medios utilizados para realizar la aportación que cambiaran totalmente los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas.

Su aplicación supone la consecución de un logro: La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia; si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba; en ese caso no se es competente. Por tanto, se podrá decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa competencia, pero no sería totalmente correcto decir que se tiene la competencia en grado insuficiente; ya que, si se tiene será siempre en grado positivo. Esto tiene implicaciones también, como veremos, en la escala de evaluación utilizada.

Es mensurable: La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona. La descripción de las



competencias que realizaremos incluirá indicadores de competencia para facilitar su comprensión e evaluación.

2.3.1.3. El Modelo de Competencias

Por modelo de competencias entendemos la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto de competencias exige que este manual incluya un diccionario de las competencias identificadas definidas mediante descriptores traducidos en conductas observables (Cuartango, 2002).

2.3.1.4. Tipos de Competencias

Según Cuartango (2002) existen 4 tipos de competencias:

- a. **Las Competencias Institucionales, Genéricas o Core Competence:** Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquello que la diferencia de otras organizaciones y le permite tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.
- b. **Las competencias específicas por nivel:** Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.
- c. **Las competencias particulares por área o familia de puestos:** Estas competencias nos permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos.



d. Las competencias distintivas de un puesto: Estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

2.3.1.5. Ventajas del enfoque de competencias

Pereda & Francisca (2004) menciona las ventajas principales que el enfoque de ventajas de competencias aporta a la gestión de recursos humanos:

- Facilita el uso de un lenguaje común en la empresa; ya que, al hablar de comportamientos observables que permiten tener un buen rendimiento en el trabajo. Es más fácil que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización, se pongan de acuerdo.
- Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados. Recuérdese que las competencias reflejan los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en el puesto de trabajo concreto y en la organización concreta.
- Se utiliza como predictor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa, el mejor que puede emplear; su comportamiento pasado. Cuando una persona ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento no sea capaz de hacerlo en un futuro; no se debe entender, en ningún momento; como que las personas somos incapaces de cambiar.
- El enfoque de competencias facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.



2.3.1.6. Gestión de Competencias

Es un modelo, una herramienta de gestión que permite (Cuartango, 2002):

- Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de tal manera de acompañar las metas de la organización. Cuando las competencias están adecuadamente descriptas y se dan a conocer, se “favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la autocapacitación y la regulación de las conductas en entornos de mayor virtualidad y empowerment”.
- Que el área de Recursos Humanos oriente todas sus prácticas en el sentido de las competencias que la organización requiere se desarrollen en las personas.
- Que cada supervisor, jefe o gerente conduzca a su gente de manera de desarrollar y mantener las competencias requeridas.

2.3.1.7. Características de Gestión por Competencias

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015) las características del modelo de Gestión por Competencias son:

- Aplicable
- Comprensible
- Útil
- Fiable
- De fácil manejo
- Permite el desarrollo de la Institución.

Procesos en los que se aplica:

- Gestión de la Incorporación (Selección).
- Gestión del Desarrollo y Capacitación (Planes de sucesión).
- Organización del Trabajo (Análisis y descripción de puestos).
- Gestión del Rendimiento (Evaluación de desempeño)



2.3.1.8. Componentes de las competencias

Pereda Marín & Berrocal Berrocal (2004) plantea cinco componentes:

- **Saber.** El conjunto de conocimientos que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia. Para que la persona pueda planificar eficazmente su tiempo, es preciso que conozca los sistemas y técnicas que permiten hacerlo.
- **Saber hacer.** Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. En suma, estamos hablando de habilidades y destrezas. Así, no basta con que la persona, las técnicas e instrumentos de gestión del tiempo, sino que es preciso que sepa aplicarlos a su situación de trabajo particular.
- **Saber estar.** No basta con hacer eficaz y eficiente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, de su grupo de trabajo, en particular. En este caso estamos hablando de actitudes e intereses. Por ejemplo, una persona puede aplicar perfectamente la “hora cero” al gestionar su tiempo (no aceptando visitas, llamadas telefónicas ni interrupciones de ningún tipo de 10 a 11 de la mañana); la técnica se aplica correctamente, pero puede crear problemas; si, en la empresa, la cultura predominante es que cualquier persona pueda dirigirse a otra en cualquier momento, sin necesidad de cita previa.
- **Querer hacer.** Además de todo lo anterior, la persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia, en este caso, obviamente, estamos hablando de aspectos motivacionales. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento se adecúa a las normas de la organización y del grupo de trabajo;



sin embargo, si comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no tienen ninguna repercusión sobre sus evaluaciones de rendimiento, o no son apoyados por sus superiores o colaboradores, puede llegar a decidir que no merece la pena de esforzarse por hacerlo.

- **Poder hacerlo.** Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a las características de la organización; y, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos estamos refiriendo a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia. Por ejemplo, si no existe un sistema que permite filtrar las llamadas telefónicas y las visitas, es difícil que la persona pueda aplicar la hora cero para gestionar eficazmente su tiempo.

2.3.2. Competencias Laborales

2.3.2.1. Definiciones

En la actualidad la competencia laboral es una forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo, por un lado, y la educación y capacitación, por el otro; se expresan como un sistema de certificación legalmente establecido. En varios países del mundo, y en especial en América Latina, las competencias se consideran una herramienta capaz de brindar una forma nueva de realizar una actividad con un lenguaje común (Dessler & Varela Juárez, 2011).

2.3.2.2. Diferentes Dimensiones de las Competencias Laborales

El concepto de competencias laborales tiene diferentes aplicaciones que podemos considerar a los efectos de una presentación sistemática de la información, como dimensiones a analizar (Cuartango, 2002):

- **Identificación de competencias:** Es el método que se sigue para definir cuáles son las competencias necesarias para desempeñar



adecuadamente una actividad de trabajo. Existen diferentes metodologías, el análisis funcional por ejemplo que analiza cuáles son las competencias correspondientes a una determinada función productiva, y otras de corte “conductista” que parten de determinar cuáles son las competencias propias de aquellos de buen desempeño y las toman como modelo a ser desarrolladas por el resto.

- **Normalización de competencias:** Se realiza cuando, una vez identificada la competencia, una institución, por ejemplo, la standariza y fija como norma, describiéndola con un procedimiento común.
- **Formación de competencias:** Identificadas las competencias y descrita la norma, es posible desarrollar un curriculum o plan de actividades de enseñanza para facilitar el aprendizaje de las mismas.
- **Certificación de competencias:** Consiste en el reconocimiento formal de las competencias que se ha evaluado y que un individuo posee.
- **Normas y Evaluación de Competencia Laboral:** El estándar es la base del concepto de competencia y constituye el elemento de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. Incluye criterios de desempeño tales como: márgenes de ganancia, velocidad de producción, errores, desperdicios, definiciones de tiempo usadas con frecuencia en educación, definiciones de mínimas y objetivos.
- **Evaluación de competencias:** La evaluación de competencias laborales consiste en el contraste, entre las evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma.

2.3.2.3. Tipos de competencias laborales

Grupos	Familias de puestos en Servir	Competencias transversales			Competencias específicas														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Directivos Públicos	Dirección Institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>								
Servidores Civiles de Carrera (2 Competencias Específicas por Perfil de Puesto)	Planeamiento y Gestión del Gasto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
	Gestión Institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	Asesoramiento y Resolución de Controversias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>					
	Formulación, Implementación y Evaluación de Políticas Públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	Prestación y Entrega de Bienes y Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Servidores Civiles de Actividades Complementarias (2 Competencias Específicas por Perfil de Puesto)	Operadores de Prestación y Entrega de Bienes y Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Asistencia y Apoyo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Asesoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>

Levend

1. Vocación de servicio	8. Capacidad de análisis	15. Proactividad
2. Orientación a resultados	9. Control y retroalimentación	16. Gestión de la información
3. Trabajo en equipo	10. Planificación y Organización	17. Pensamiento estratégico
4. Liderazgo	11. Mejora continua	
5. Visión estratégica	12. Comunicación efectiva	
6. Articulación con el entorno político	13. Conciliación	
7. Capacidad de Gestión	14. Innovación	

Figura 1. Distribución de Competencias
Fuente: Diccionario de Competencias, SERVIR

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015) existen dos tipos de competencias, transversales y específicas:

a. Competencias Transversales

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a



una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia (Alles M. , 2015). Otros autores le dan otras denominaciones como core competences, competencias generales o corporativas y también competencias transversales.

Son aquellas competencias aplicables a todos los servidores civiles. No están vinculadas al puesto o a la función, sino a la condición de servidor civil. SERVIR (2016)

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015) Son patrones de comportamiento acordes con la visión, misión y valores de la Institución y, que se buscan desarrollar de manera transversal en todos los puestos de la Entidad

- **Vocación de Servicio:** Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus necesidades como propias y brindándole soluciones o alternativas que den respuesta a sus expectativas, mediante una prestación de servicios solvente, oportuna y de calidad. La vocación de servicio es el arte de atender de manera especial y natural a un cliente, sea externo o interno. Ello requiere de nosotros mayor proactividad, es decir, adelantarse a los hechos, tomar la iniciativa y no esperar, de manera reactiva, que los clientes nos soliciten cada uno de los servicios que necesiten satisfacer (Regalado Pezúa, 2012).

Implica tener empatía con el cliente, tratar a las personas como nos gustaría que nos traten a nosotros, ponerse en el lugar del cliente y adecuarse al contexto. Demanda compromiso con nuestros superiores, pares y subordinados para cumplir con la promesa de venta; y requiere compromiso también con nosotros mismos, por ejemplo, para conocer bien los procesos y actividades rutinarias. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015)



- **Orientación a Resultados:** Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en el ciudadano. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015)

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes y necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. Alles M. (2005).

La orientación a resultados es la tendencia a concretar los resultados con unos altos niveles de calidad y rendimiento, consiste en superar los estándares propios de excelencia e incluso superarlos poco a poco. (Soto, s.f.)

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización (Chaux Puentes, s.f.).



- **Trabajo en Equipo:** Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas y de confianza, compartiendo información, apoyando y colaborando activamente con otros, actuando de manera coordinada, integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales que beneficien al ciudadano. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015)

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe de ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Alles M. (2005).

Para Randstad (2016) el trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto. Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. (Espinosa , s.f.)



b. Competencias Específicas

Son patrones de comportamiento que determinan un desempeño exitoso en las funciones y tareas de un puesto en diferentes situaciones y ámbitos. Alles M. (2015)

Son aquellas competencias que están directamente relacionadas con el puesto y la función del servidor civil del segmento Directivo. SERVIR (2016)

- **Planificación y Organización:** Capacidad para diseñar y establecer planes que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015)

Para Alles (2005) es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea /área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. (Chiavenato, 2014).

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas



combinar sus esfuerzos y lograr juntas, objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios (Chiavenato, 2009).

- **Proactividad:** Es la disposición a iniciar acciones para generar que las cosas ocurran sin que se soliciten expresamente, ofreciendo soluciones que están orientadas a resolver problemas actuales o futuros. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015)

La proactividad es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan (Universidad de Cádiz, s.f.).

- **Gestión de la información:** Capacidad para gestionar la información organizacional mediante la acertada utilización de diversas fuentes, lo cual permite la diseminación de información válida y confiable. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015)

Arévalo (2007) considera que la finalidad de la Gestión de la información es ofrecer mecanismos que permitirán a la organización adquirir, producir y transmitir, al menor coste posible, datos e informaciones con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización. En términos perfectamente entendibles sería conseguir la información adecuada, para la persona que lo necesita, en el momento que lo necesita, al mejor precio posible para tomar la mejor de las decisiones.



Gestión de la Información es un proceso mediatizado por un conjunto de actividades que permiten la obtención de información, lo más pertinente, relevante y económica posible, para ser usada en el desarrollo y el éxito de una organización. Genera nuevos conocimientos (EcuRed, 2015).

- **Capacidad de Gestión:** Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015)
- **Comunicación Efectiva:** Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de manera clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015)

La comunicación efectiva se extiende al concepto de exigir que el contenido transmitido sea recibido y entendido por alguien de la manera que se esperaba. Los objetivos de la comunicación efectiva incluyen la creación de una percepción común, el cambio de comportamientos y la adquisición de información (Brown, 2017)

- **Control y Retroalimentación:** Es la capacidad para establecer mecanismos de monitoreo, control y evaluación continua de procedimientos, políticas, procesos, medidas y acciones adoptadas. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015)

Chiavenato (2014) considera que el control como función administrativa forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad



controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.

Asimismo, considera que la retroalimentación es un mecanismo según el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una máquina regresa a la entrada. La retroalimentación (del inglés feedback), también se denomina servomecanismo o realimentación, es un subsistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida del sistema a su entrada, para alterarla de alguna forma.

La retroalimentación sirve para comparar la forma como un sistema funciona en relación con el estándar establecido para que funcione. Cuando ocurre alguna indiferencia (desviación o discrepancia) entre ambos, la retroalimentación se encarga de regular la entrada para que la salida se aproxime al estándar establecido.

La retroalimentación es una acción por la cual el efecto (salida) refluye sobre la causa (entrada), ya sea incentivándola o inhibiéndola.

2.4. Marco Conceptual

- a) **Competitividad:** Capacidad de la organización para prever y adaptarse a las condiciones de un entorno continuamente cambiante (Alles M. , 2009).
- b) **Capacitación:** Se denomina capacitación al acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones (Alles M. , 2005).
- c) **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.



- Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales (Alles M. , 2005).
- d) **Desempeño:** Es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.
 - e) **Descripción de puestos:** Expresión documental de las informaciones recogidas mediante el análisis de puestos (Alles M. , 2005).
 - f) **Empowerment:** Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos (Alles M. , 2005).
 - g) **Organización:** Conjunto de personas que, utilizando medio y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común. Las empresas serían un tipo de organización (Chiavenato, 2014).
 - h) **Calidad de trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Posees buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento del profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender (Alles M. , 2005).
 - i) **Colaboración:** Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal (Alles M. , 2005).
 - j) **Dinamismo – Energía:** Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad (Alles M. , 2005).
 - k) **Iniciativa – Autonomía – Sencillez:** Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone



responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor (Alles M. , 2005).

- l) **Perseverancia:** Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo (Alles M. , 2005).
- m) **Productividad:** Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No se espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella (Alles M. , 2005).
- n) **Responsabilidad:** Esta competencia está relacionada con el compromiso que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero (Alles M. , 2005).
- o) **Temple:** Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación a las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto (Alles M. , 2009).
- p) **Ética:** Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales, están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende (Alles M. , 2009).
- q) **Manejo de crisis:** Capacidad para administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear situaciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización (Alles M. , 2009).
- r) **Pensamiento Analítico:** Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes (Alles M. , 2005).



- s) **Integridad:** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad, incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice (Alles M. , 2009).
- t) **Autocontrol:** Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia de condiciones constantes de estrés (Alles M. , 2009).
- u) **Servidor público:** Un servidor público es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo). Los servidores públicos, por lo general, prestan servicios al Estado. Las instituciones estatales (como hospitales, escuelas o fuerzas de seguridad) son las encargadas de hacer llegar el servicio público a toda la comunidad. El servidor público suele administrar recursos que son estatales y, por lo tanto, pertenecen a la sociedad (Perez & Gardey, 2010).
- v) **Asistente administrativo:** Un Asistente Administrativo es quien efectúa una diversidad de funciones, por lo general, en las oficinas centrales de las empresas o instituciones. Las principales son asistir, coordinar y ejecutar tareas gerenciales, entrega de informes de labores y presentación de cumplimiento de metas. Gracias al trabajo de un Asistente Administrativo es que, en pocas palabras, en una oficina todos los departamentos logran funcionar ordenadamente. Esto se debe a que por sus manos pasan cientos de trámites que colaboran, por ejemplo, a que haya insumos, se realicen pagos de salarios, que estén actualizados los registros financieros, que se gestionen autorizaciones bancarias o la verificación de estados de cuenta. Además, se encarga de los procesos administrativos como la redacción de cartas, manejo de correspondencia, agenda y organización de archivos (Rodríguez, 2016).



2.5. Variable de estudio

2.5.1. Variable

Competencias Laborales: las competencias hacen referencia a las características de personalidad expresadas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo de una Institución. Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015).

2.5.2. Operacionalización de Variables:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Competencias laborales</p> <p>Las competencias hacen referencia a las características de personalidad expresadas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo de una Institución (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2015).</p>	<p>Competencias Transversales</p> <p>Contribuyen al cumplimiento de la visión, misión y valores de la Entidad. Se aplican a todo los puestos de la Entidad (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2015).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Vocación de servicio • Trabajo en equipo
	<p>Competencias Especificas</p> <p>Determinan el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de Estrategias. Se distribuyen según los Grupos y Familias de puestos (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2015).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización • Proactividad • Gestión de la información • Capacidad de gestión • Comunicación efectiva • Control y retroalimentación



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básico. Según Ñaupá, Mejía, Novoa & Villagómez (2014) el presente trabajo de investigación fue de tipo básico, porque en efecto no está interesada en un objetivo crematístico, su motivación es la simple curiosidad, el inmenso gozo de descubrir nuevos conocimientos.

3.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación tuvo el enfoque cuantitativo. Según Canahuire, Endara & Morante (2015) la presente investigación tuvo el enfoque cuantitativo, ya que representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente, y no podemos brincar o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase.

3.3. Diseño de investigación

La presente investigación tuvo el diseño No Experimental. Según Carrasco (2013) el diseño No Experimental es aquella cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.

3.4. Alcance de la investigación

La presente investigación tuvo el alcance descriptivo. Según Canahuire, Endara & Morante (2015) la investigación tuvo el alcance descriptivo; porque este estudio busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta un



análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas.

3.5. Población y muestreo

3.5.1. La población

Se tomó como población de estudio el total de asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura que son 42.

3.5.2. El muestreo

Para el muestreo de la investigación se tomó el total de la población de estudios que son 42 asistentes administrativos.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica:

La técnica que se utilizó para la recolección de información fue la encuesta.

3.6.2. Instrumento:

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue el cuestionario.

3.7. Procesamiento de datos

Los datos recogidos durante el trabajo de campo fueron trasladados a una Hoja Excel, los datos luego fueron procesados en el programa SPSS Statistics 21.0, versión 2012 y presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir las competencias laborales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017, se encuestó a 42 asistentes administrativos, en el que se consideró 27 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1.

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	
Competencias Laborales	Competencias Transversales	Orientación a resultados	1, 2, 3	
		Vocación de servicio	4, 5, 6	
		Trabajo en equipo	7, 8, 9	
	Competencias Especificas	Planificación y organización	Planificación y organización	10, 11, 12
			Proactividad	13, 14, 15
		Gestión de la información	Gestión de la información	16, 17, 18
			Capacidad de gestión	19, 20, 21
			Comunicación efectiva	22, 23, 24
			Control y retroalimentación	25, 26, 27

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 2.**Descripción de la Baremación y escala de interpretación**

Variable	Promedio	Interpretación
Competencias Laborales	1,00 – 1,80	Totalmente inadecuado
	1,81 – 2,60	Inadecuado
	2,61 – 3,40	Ni inadecuado ni adecuado
	3,41 – 4,20	Adecuado
	4,21 – 5,00	Totalmente Adecuado

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para describir las competencias laborales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable; por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable; por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 3.**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.927	27

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.927 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Competencias Laborales

Para describir las competencias laborales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017. Se consideraron las dimensiones de Competencias Transversales y Competencias Específica. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Competencias Transversales

El objetivo es describir las competencias transversales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017.

Tabla 4.

Competencias Transversales

	f	%
Totalmente inadecuado	1	2.4%
Inadecuado	15	35.7%
Ni inadecuado ni adecuado	21	50.0%
Adecuado	3	7.1%
Totalmente adecuado	2	4.8%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia

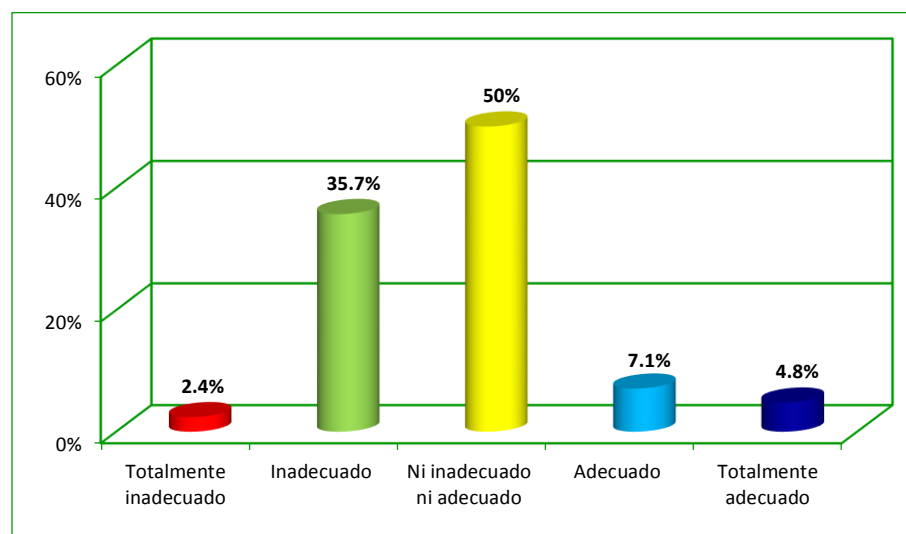


Figura 2. Competencias transversales

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación y análisis:**

De los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura, provincia de La Convención, departamento del Cusco 2017, el 50% de los encuestados manifestaron que sus competencias transversales son ni inadecuadas ni adecuadas, mientras que un 35.7% manifiestan que sus competencias transversales son inadecuadas, el 7.1% indican que son adecuadas, el 4.8% manifiesta que sus son totalmente adecuadas y el 2.4% de los encuestados indican que sus competencias son totalmente inadecuados, debido a que la capacidad de actuar escuchando y atendiendo a los demás no es lo más óptimo por parte de los asistentes administrativos, a veces no valoran las necesidades de los demás como suyos brindándoles muy pocas soluciones y alternativas que den respuestas a sus necesidades y poder prestar un servicio oportuno y de calidad; además que, la consecución de las metas individuales y objetivos instituciones no están siendo cumplidas, los asistentes en pocas situaciones dan respuesta en los plazos requeridos y pocas veces hacen uso óptimo de los recursos a su disposición, no teniendo en cuenta en su totalidad el impacto final en el ciudadano.

4.2.1.1. Indicadores de la dimensión Competencias Transversales

Los indicadores de la dimensión Competencias Transversales son: orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo.

Tabla 5.
Indicadores de la dimensión Competencias Transversales

	Orientación a resultados		Vocación de servicio		Trabajo en equipo	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	2	4.8%	7	16.7%	2	4.8%
Inadecuado	10	23.8%	17	40.5%	14	33.3%
Ni inadecuado ni adecuado	25	59.5%	15	35.7%	14	33.3%
Adecuado	3	7.1%	1	2.4%	9	21.4%
Totalmente adecuado	2	4.8%	2	4.8%	3	7.1%
Total	42	100%	42	100%	42	100%

Fuente: Elaboración propia

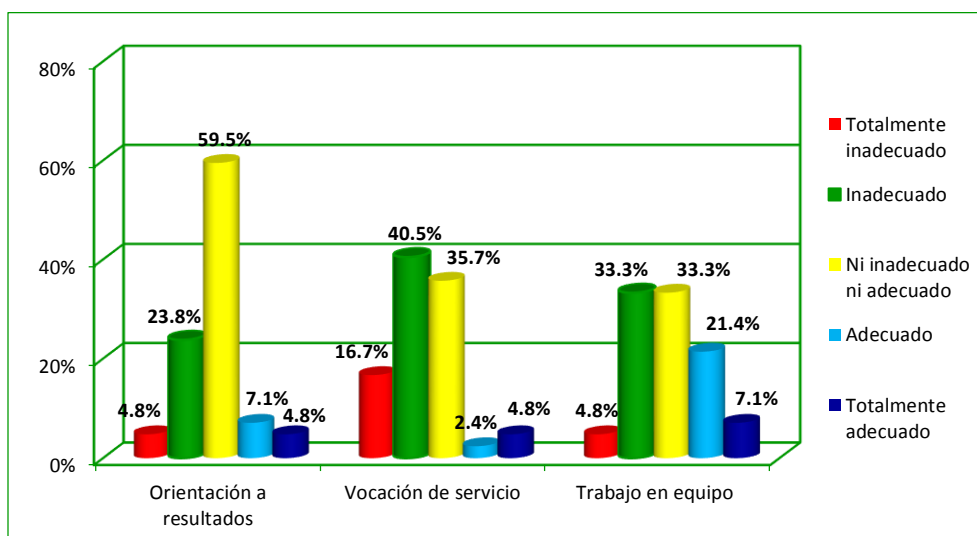


Figura 3. Indicadores de la dimensión Competencias Transversales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- El 59.5% de los asistentes administrativos encuestados indican que la orientación a resultados de los asistentes administrativos es ni



inadecuado ni adecuado; mientras que, el 23.8% indican que la orientación a resultados de los asistentes administrativos son inadecuados, el 7.1% de los encuestados indican que son adecuadas, el 4.8% indican que es totalmente adecuadas, mientras que el 4.8% de los encuestados indica que la orientación a resultados de los asistentes administrativos es totalmente inadecuado, debido que no concentran sus acciones en base a los objetivos de la municipalidad dejando de lado el incremento de su productividad sin utilizar los diferentes recursos para aumentar ello.

- El 40.5% de los encuestados indican que la vocación de servicio de los asistentes administrativos es inadecuado, el 35.7% de los encuestados indica que la vocación de servicio de los asistentes administrativos es ni inadecuado ni adecuado; mientras que, el 16.7% indica que es totalmente inadecuado, el 4.8% manifiestan que es totalmente adecuado y el 2.4% indican que la vocación de servicio es adecuado, debido a que no todos los asistentes administrativos muestran disposición de servicio en el día a día de sus actividades tampoco en muchas ocasiones no reconocen el impacto que podrían causar con respecto al servicio que prestan.
- El 33.3% de los encuestados indica que el trabajo en equipo de los asistentes administrativos no son ni inadecuados ni adecuados; el 33.3% manifiesta ser inadecuado; el 21.4% indica que es adecuado; el 7.1% indica que es totalmente adecuado; mientras que, el 4.8% de los encuestados afirma que el trabajo en equipo de los asistentes administrativos es totalmente inadecuado; debido a que, no se fomenta la cultura de colaboración, la participación de carácter voluntario de los asistentes administrativos en las actividades institucionales son muy pocas, la colaboración y cooperación con el equipo de trabajo en ocasiones no es lo suficiente óptimo para la realización de actividades y metas grupales.

4.2.1.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Transversales

Tabla 6.
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Transversales

	Promedio	Interpretación
Orientación a resultados	2.93	Ni inadecuado ni adecuado
Vocación de servicio	2.48	Inadecuado
Trabajo en equipo	2.98	Ni inadecuado ni adecuado
Competencias Transversales	2.80	Ni inadecuado ni adecuado

Fuente: Elaboración propia

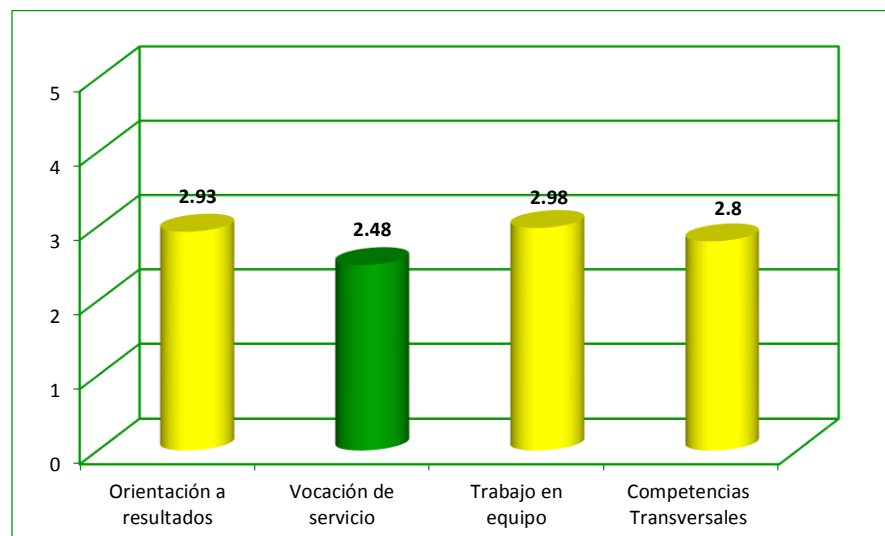


Figura 4. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Transversales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que dentro de las competencias transversales el trabajo en equipo obtuvo el promedio más alto con 2.98, dando como resultado



a dicho indicador como una competencia ni inadecuada ni adecuada de los asistentes administrativos; seguido de la orientación a resultados con un promedio de 2.93 con un indicador de ni inadecuado ni adecuado; sin embargo, la vocación de servicio de los asistentes administrativos tiene un promedio de 2.48 que da como resultado una competencia transversal inadecuada, lo que manifiesta que las competencias transversales en la entidad municipal son ni inadecuadas ni adecuadas; en relación a vocación de servicio, los colaboradores muestran poco interés por resolver consultas, no es muy importante para ellos el impacto de su trabajo en los usuarios, igualmente demuestran poca disposición en su trabajo.

4.2.2. Competencias Específicas

El objetivo es describir las competencias específicas en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017.

Tabla 7.
Competencias Específicas

	f	%
Totalmente inadecuado	2	4.8%
Inadecuado	25	59.5%
Ni inadecuado ni adecuado	13	31.0%
Adecuado	0	0%
Totalmente adecuado	2	4.8%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia

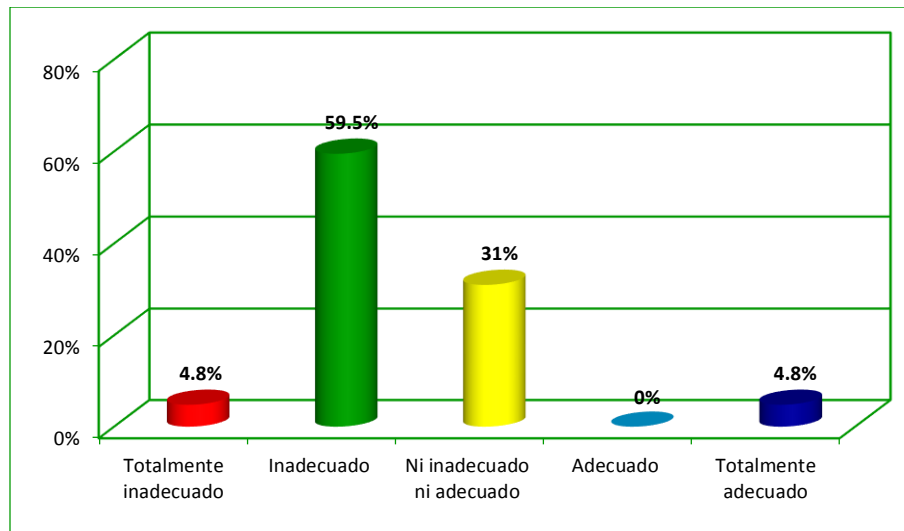


Figura 5. **Competencias Específicas**

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Las competencias específicas de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura se encuentran en un nivel inadecuado con 59.5%; mientras que, un 31% de los encuestados indica que las competencias específicas de los asistentes administrativos no son ni inadecuados ni adecuados, el 4.8% indica que son totalmente adecuadas; mientras que, otro 4.8% de los encuestados manifiestan que las competencias específicas de los asistentes administrativos es totalmente inadecuado; debido a que, los asistentes administrativos no muestran disposición a iniciar acciones para generar que las cosas ocurran sin que se soliciten expresamente, además que, los asistentes administrativos carecen de capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de sus objetivos; la comunicación entre los asistentes administrativos mantienen un contenido que no se transmite de forma clara y convincente ya sea por escrito y oralmente.

4.2.2.1. Indicadores de la dimensión Competencias Específicas

Los indicadores de la dimensión competencias específicas son: planificación y organización, proactividad, gestión de la información, capacidad de gestión, comunicación efectiva y control y retroalimentación.

Tabla 8.

Indicadores de la dimensión Competencias Específicas

	Planificación y organización		Proactividad		Gestión de la información		Capacidad de gestión		Comunicación efectiva		Control y retroalimentación	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	7	16.7%	5	11.9%	12	28.6%	12	28.6%	3	7.1%	11	26.2%
Inadecuado	11	26.2%	20	47.6%	18	42.9%	15	35.7%	10	23.8%	16	38.1%
Ni inadecuado ni adecuado	18	42.9%	14	33.3%	10	23.8%	13	31.0%	20	47.6%	12	28.6%
Adecuado	4	9.5%	0	0%	0	0%	0	0%	5	11.9%	1	2.4%
Totalmente adecuado	2	4.8%	3	7.1%	2	4.8%	2	4.8%	4	9.5%	2	4.8%
Total	42	100%	42	100%	42	100%	42	100%	42	100%	42	100%

Fuente: Elaboración propia

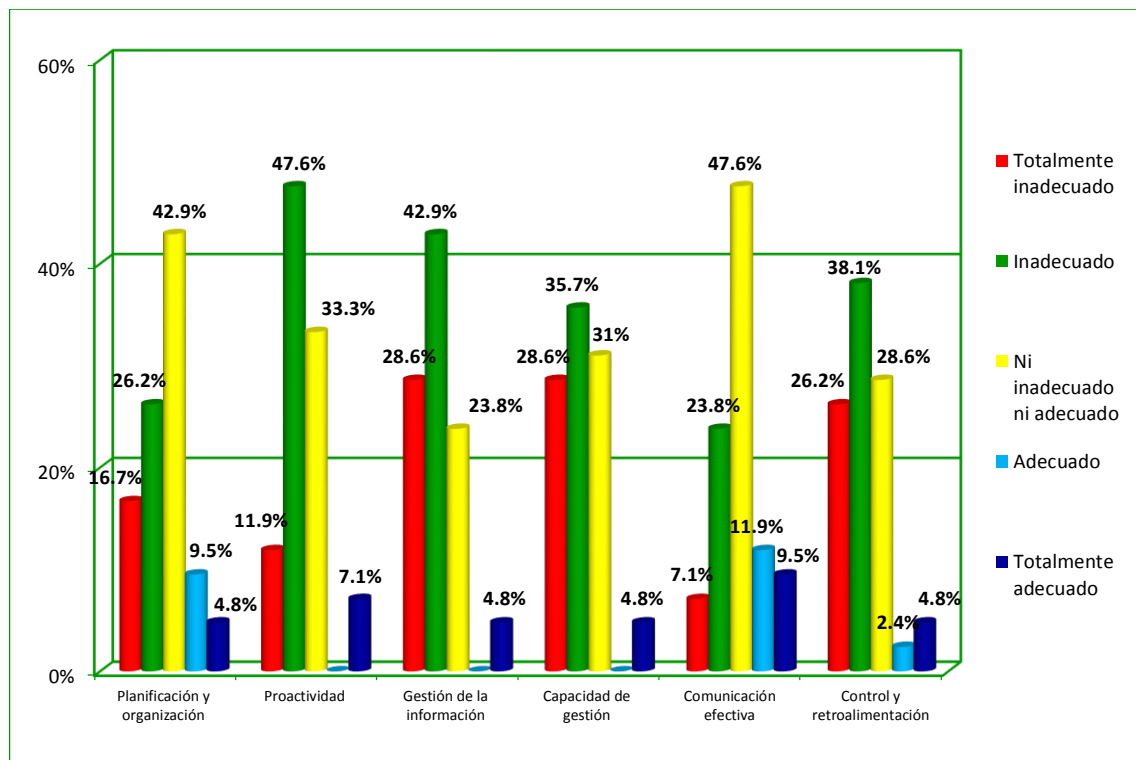


Figura 6: Indicadores de la dimensión Competencias Específicas

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Se observa en la figura, que dentro de las competencias específicas de los asistentes administrativos, el 42.9% de los encuestados indican que la planificación y organización es ni inadecuado ni adecuado; el 26.2%, inadecuado; mientras que, el 16.7% manifiesta que es totalmente inadecuado; el 9.5% indica que es adecuada; y el 4.8% indica que la planificación y organización es totalmente adecuada; debido a que el trabajo que realizan los asistentes administrativos casi nunca se centran en la exactitud de la información que tienen, para así poder desarrollar sus actividades, además que, a veces los asistentes administrativos no planifican sus actividades diarias.
- El 47.6% de los encuestados indican que la proactividad de los asistentes administrativos es inadecuado; mientras que, el 33.3% de los encuestados indica que la proactividad es ni inadecuado ni adecuado; el 11.9% , manifiesta que es totalmente inadecuado y el 7.1% indican que es totalmente adecuada; debido a que, casi nunca se mantienen informados los asistentes administrativos sobre temas de su interés laboral; además que, muy pocas veces enfrentan los problemas suscitados y en raras ocasiones proponen acciones concretas para solucionarlos.
- El 42.9% de los encuestados manifiesta que la gestión de la información de los asistentes administrativos es inadecuada; el 28.6%, inadecuado; el 23.8% indican que es ni inadecuado ni adecuado; mientras que, el 4.8%, manifiesta que la gestión de información es totalmente adecuada, debido a que casi nunca transmiten información oportuna y concisa, además que, casi nunca organizan de forma adecuada la información que tienen a su cuidado.
- El 35.7% de los encuestados indica que la capacidad de gestión de los asistentes administrativos es inadecuado; para el 31% es ni



inadecuado ni adecuado; el 28.6% indica que es totalmente inadecuado; el 4.8% considera que es totalmente adecuado; debido a que, casi nunca prevén decisiones ante las exigencias del entorno; además, que no todos los asistentes administrativos siguen las directrices y lineamientos en la realización de sus actividades, y no muchos asistentes administrativos optimizan el uso de recursos de la institución.

- El 47.6% de los encuestados manifiestan que la comunicación efectiva de los asistentes administrativos es ni inadecuado ni adecuado; el 23.8% manifiesta que es inadecuado; el 11.9% indica que es adecuado; el 9.5% indica que es totalmente adecuado; mientras que, el 7.1% de los encuestados manifiesta que la comunicación efectiva de los asistentes administrativos es totalmente inadecuado; debido a que, los asistentes administrativos a veces se comunican verbal y gestualmente de manera coherente con los demás, en la interrelación de los asistentes administrativos con otros trabajadores muy pocas veces usan un lenguaje conciso y preciso en su comunicación.
- El 38.1% de los encuestados manifiestan que el control y retroalimentación de los asistentes administrativos es inadecuado; el 28.6% manifiesta que es ni inadecuado ni adecuado; el 26.2% indican que es totalmente inadecuado; el 4.8% indican que es totalmente adecuado; mientras que, el 2.4% manifiestan que el control y retroalimentación de los asistentes administrativos es adecuado; debido a que, casi nunca los asistentes administrativos evalúan los detalles de la información que tiene en sus manos, antes de hacer uso de ella; además que, casi nunca son conscientes de realizar sus actividades en base a criterios de calidad laboral.

4.2.2.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Específicas

Tabla 9.

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Específicas

	Promedio	Interpretación
Planificación y organización	2.66	Ni inadecuado ni adecuado
Proactividad	2.46	Inadecuado
Gestión de la información	2.27	Inadecuado
Capacidad de gestión	2.39	Inadecuado
Comunicación efectiva	2.93	Ni inadecuado ni adecuado
Control y retroalimentación	2.33	Inadecuado
Competencias Específicas	2.51	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

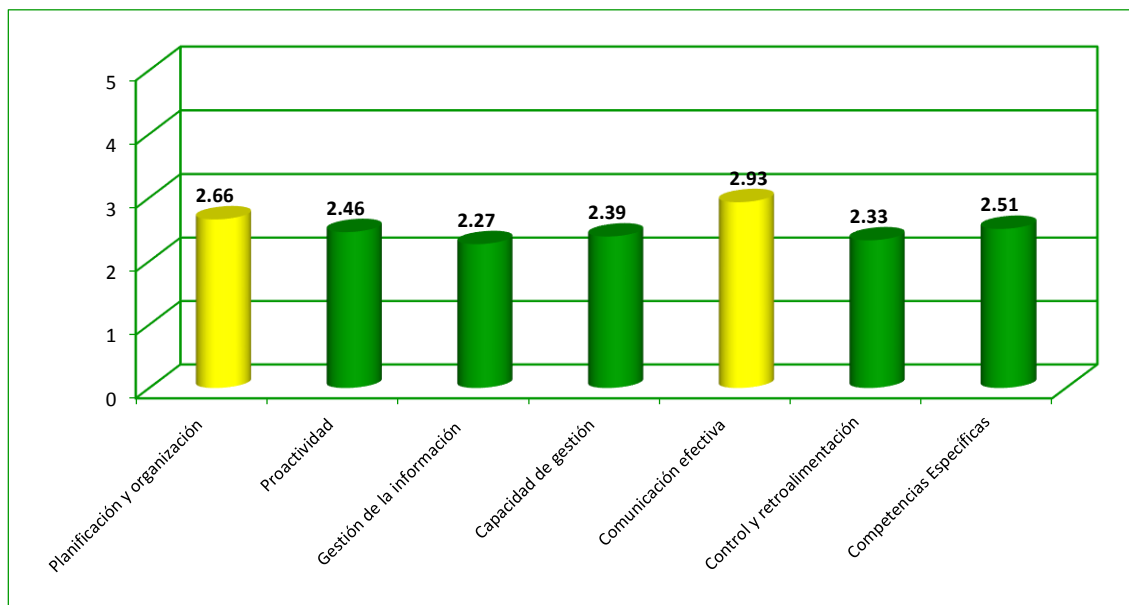


Figura 7. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias Específicas

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Como se observa en la figura, dentro de las competencias específicas la comunicación efectiva obtuvo el promedio más alto con 2.93, dando como resultado a dicho indicador como una competencia ni inadecuada ni adecuada de los asistentes administrativos; seguido del indicador planificación y organización con un promedio de 2.66, dando como resultado una competencia ni inadecuada ni adecuada de los asistentes administrativos; el indicador de proactividad obtuvo un promedio de 2.46, dando como resultado una competencia inadecuado; la capacidad de gestión obtuvo un promedio de 2.39, dando como resultado un indicador inadecuado; el indicador de control y retroalimentación obtuvo un promedio de 2.33; mientras que, el indicador gestión de la información obtuvo un promedio de 2.27, dando como resultados de estos últimos indicadores como competencias inadecuados de los asistentes administrativos; lo que manifiesta que las competencias específicas de los asistentes administrativos en la entidad municipal son inadecuadas; en relación a los indicadores gestión de información, se aprecia que no siempre sistematiza la información de tal manera que les sea útil para su trabajo lo que dificulta la toma de decisiones; en relación a control y retroalimentación, demuestran poco interés por realizar un trabajo con calidad, simplemente se limitan a cumplir lo que les ordenan sin demostrar proactividad para mejorar su trabajo; en relación a capacidad de gestión los colaboradores demuestran poco interés por salvaguardar los recursos escasos con los que cuenta la municipalidad y no siempre se ciñen a los lineamiento de la municipalidad.

4.3. Resultados de la variable Competencias Laborales

El objetivo es describir las competencias laborales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 2017.

Tabla 10.

Competencias Laborales

	F	%
Totalmente inadecuado	0	0%
Inadecuado	27	64.3%
Ni inadecuado ni adecuado	13	31.0%
Adecuado	0	0%
Totalmente adecuado	2	4.8%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia

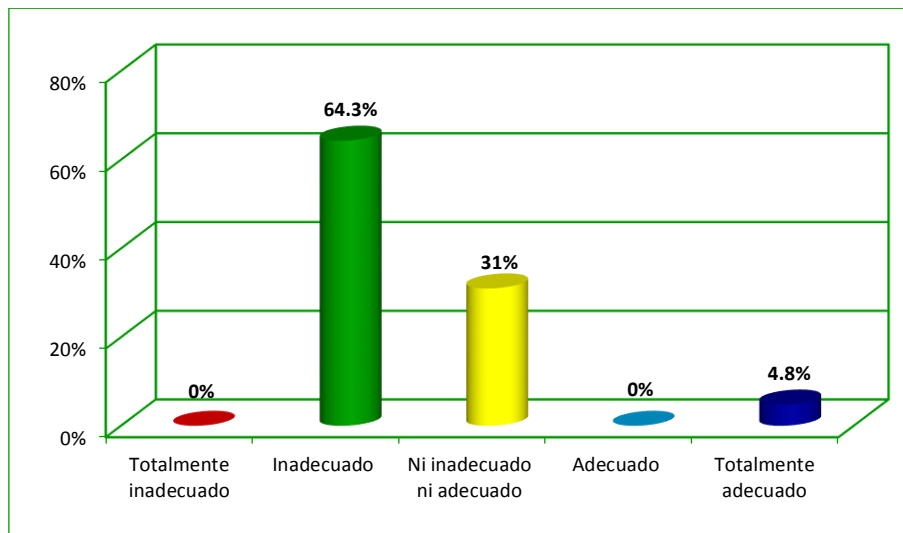


Figura 8. Competencias Laborales

Fuente: Elaboración propia

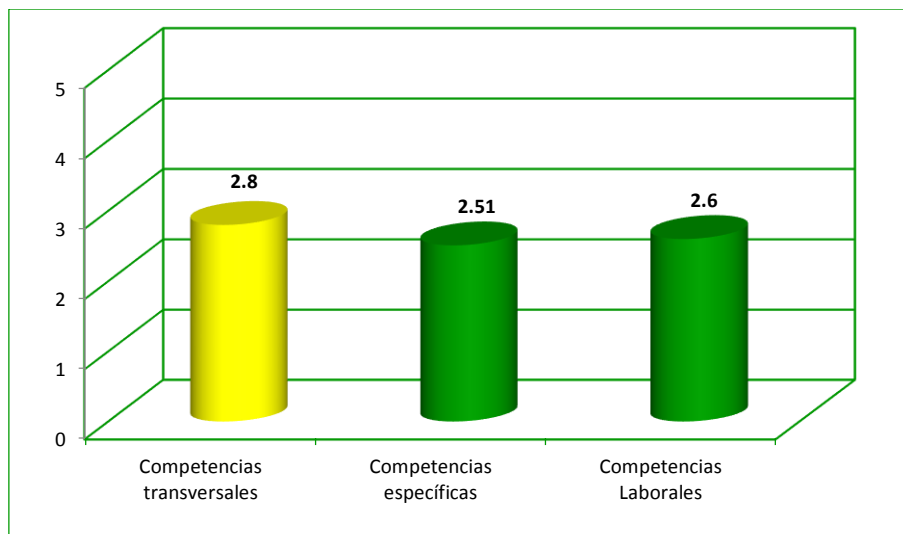
Interpretación y análisis:

Las Competencias Laborales de los asistentes administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura - La Convención – Cusco, se encuentran en un nivel inadecuado con un 64.3%; un 31% de los encuestados manifiestan que las competencias laborales son ni inadecuados ni adecuados, un 4.8% indican que son totalmente adecuadas; debido a que, los asistentes administrativos no cuentan con competencias suficientes y necesarias que permitan un desarrollo óptimo en el desarrollo de sus actividades diarias dentro de la entidad municipal.

Tabla 11.**Comparación promedio de las dimensiones de la variable Competencias Laborales**

	Promedio	Interpretación
Competencias transversales	2.80	Ni inadecuado ni adecuado
Competencias específicas	2.51	Inadecuado
Competencias Laborales	2.60	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

**Figura 9. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Competencias Laborales**

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura se observa que la dimensión de competencias transversales de los asistentes administrativos obtiene el promedio más alto de 2.8, resultado que indica que las competencias transversales son ni inadecuadas ni adecuadas, mientras que las competencias específicas de los asistentes administrativos obtuvo un promedio de 2.51, competencias de los asistentes administrativos interpretadas como inadecuadas; por lo tanto, se puede deducir que los asistentes administrativos mantienen competencias transversales que no son óptimas en el desarrollo de sus actividades; estos patrones de comportamiento no ayuda en su totalidad al cumplimiento de la



misión, visión y valores de la entidad municipal causando una repercusión por parte de los pobladores y ciudadanos respecto al servicio que se les brinda; en base a las competencias específicas de los asistentes administrativos, se ve que estos patrones de comportamiento no determinan un desempeño exitoso en la realización y cumplimiento de sus funciones y tareas de sus puestos de trabajo de cada asistente administrativo, desarrolladas en diferentes situaciones y ámbitos laborales dentro de la institución.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado el procesamiento de datos y a partir de los datos obtenidos en la presente investigación aplicada a los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura, Provincia La Convención; se formulan las siguientes conclusiones:

1. Se concluye que las competencias laborales de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura - Provincia La Convención, son inadecuados según la escala de interpretación que se utilizó; como resultado de la encuesta aplicada se obtuvo un promedio estadístico de 2.6, mediante el cual, el 64.3% de los encuestados consideran que las competencias laborales de los asistentes administrativos son inadecuadas, el 31% consideran las competencias laborales como ni inadecuadas ni adecuadas, y el 4.8% de los encuestados consideran como totalmente adecuadas; por consiguiente, la poca adecuación de competencias laborales en los asistentes administrativos se debe a que mantienen competencias específicas inadecuadas, en vista que se observó una inadecuada proactividad y una regular comunicación efectiva; asimismo, una regular planificación y organización; en vista que, a veces no planifican sus actividades diarias, mediante el cual no generan un desempeño exitoso en sus puesto de trabajo.
2. Se concluye en cuanto a las competencias transversales de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura - Provincia La Convención, que son ni inadecuadas ni adecuadas con un promedio estadístico de 2.8; según indican los encuestados, el 50% de los encuestados indica que las competencias transversales son ni inadecuadas ni adecuadas, el 35.7% indican que son inadecuadas, el 7.1% indican que son adecuadas, el 4.8% indican que son totalmente adecuadas, mientras que el 2.4% de los encuestados indican que son totalmente inadecuadas. Según datos estadísticos que demuestran que dichos asistentes administrativos mantienen una inadecuada vocación de servicio seguido de un bajo rendimiento respecto a la orientación a resultados y trabajo en equipo; por tanto, los asistentes administrativos no cuentan con las adecuadas competencias laborales transversales; en vista que, a veces no reconocen el impacto del servicio que prestan ante los ciudadanos teniendo así una ausencia de disposición de servicio, tampoco comprometen diferentes recursos que permita incrementar su productividad



ni concentran en su totalidad sus acciones en los objetivos de la institución; además, no colaboran con otros para la realización de metas grupales e institucionales.

3. Se concluye, en cuanto a las competencias específicas de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura - Provincia La Convención, que son inadecuadas con un promedio estadístico de 2.51; según indican los encuestados, el 59.5% indican que las competencias específicas son inadecuadas, el 31% indican que son ni inadecuadas ni adecuadas, mientras que, el 4.8% indican que son totalmente adecuadas. Según datos estadísticos que demuestran que los asistentes administrativos tienen una inadecuada gestión de la información, control y retroalimentación, capacidad de gestión y proactividad, por tanto, casi nunca transmiten información clara, objetiva y oportuna que se les solicita, no evalúan adecuadamente la información que tienen en su poder antes de hacer uso de ella, casi nunca los asistentes administrativos prevén decisiones ante las exigencias del entorno laboral, tampoco cuentan con la adecuada vocación que permita satisfacer las necesidades de los ciudadanos; además que, los asistentes no se mantienen informados sobre temas que es de su interés en sus actividades laborales dentro de la entidad municipal.



RECOMENDACIONES

Después de haber efectuado la presente investigación se recomienda a la Municipalidad Distrital de Maranura lo siguiente:

1. Se recomienda al señor Alcalde de la Municipalidad Distrital de Maranura - Provincia La Convención, mediante la Unidad de Gestión de Recursos Humanos pueda aplicar en su totalidad las políticas institucionales en relación al Proceso de Reclutamiento y Selección del personal idóneo para cada puesto de trabajo, en el que tengan las adecuadas competencias laborales para poder desempeñarse de la mejor manera y así poder desarrollar las funciones y actividades asignadas de manera óptima; además, de considerar la experiencia laboral de haber trabajado en puestos similares o parecidos. Respecto del personal que vienen laborando como asistentes administrativos, se recomienda implementar talleres de coaching, además de un programa de aprendizaje y desarrollo mediante el cual se implemente un programa efectivo de capacitación para los asistentes administrativos que les brinde educación y preparación, pero a la vez les permita tener un control de su propio aprendizaje, maximizar los niveles de eficacia e incremento de su productividad.
2. Se sugiere a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos implementar políticas de actividades de confraternización (campeonatos deportivos, actividades de compartir, actividades recreativas y otros); además de, implementar la puesta en marcha de proyectos por parte de equipos multidisciplinarios y no de forma individual, a fin de que los asistentes administrativos obtengan la confianza en sí mismos y en los demás a efecto que el trabajo en equipo sea totalmente adecuada, que permitan crear un adecuado clima laboral para incrementar la productividad laboral mediante una adecuada vocación de servicio que permita a los asistentes administrativos involucrarse de manera voluntaria con las actividades institucionales; y facilite así, una eficiente y eficaz colaboración para el adecuado cumplimiento de sus diferentes metas.
3. Se sugiere a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos implementar un sistema de compensación por cumplimiento de metas y políticas de reconocimientos no financieras (reconocimientos de habilidades mediante resoluciones gerenciales), que permitan a los asistentes administrativos poder tener un mejor desenvolvimiento en sus actividades diarias y les permita ser más eficientes y efectivos en el desarrollo de



sus funciones; además, implementar estrategias motivacionales que cambie de manera adecuada la vocación de cada asistente administrativo para así poder brindar un mejor servicio a los ciudadanos y, mediante el cual puedan tener la capacidad de prever problemas que podrían suscitarse en un futuro, capacitación que les permita a los asistentes administrativos tener autocontrol en el manejo de emociones en situaciones de alta tensión laboral; y, mediante la Unidad de Gestión de Recursos Humanos invitar a todos los asistentes administrativos a participar en talleres, capacitación o cursos externos relacionados a las funciones que desempeñan en sus respectivos puestos de trabajo.



BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias: El diccionario* (Vol. Segunda Edición). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos: gestión por competencias* (Vol. I). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2010). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (Segunda Edición ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alvarez, K. (2016). *Competencias laborales del personal administrativo de la municipalidad provincial de calca 2016*. Cusco.
- Arévalo, J. (2007). *Gestión de la Información, gestión de contenidos y conocimiento*. Salamanca: Grupo SIOU.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2015). *Diccionario de competencias*. Lima: SERVIR.
- Barrionuevo, M., & Torres, N. (2014). *Competencias laborales y la comunicación organizacional en la municipalidad distrital de huaru, provincia de quispincanqui, departamento de cusco 2014*. Cusco.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Nueva York: Jhon Wiley & Sons.
- Brown, B. (19 de Julio de 2017). *¿Qué es la comunicación efectiva?* Obtenido de eHow en español: http://www.ehowenespanol.com/que-es-la-comunicacion-efectiva_12709758/
- Canahuire Montufar, A. E., Endara Mamani, F., & Morante Rios, E. A. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria?* (Vol. Primera Edición). Cusco: Colorgraf S.R.L.
- Carrasco Díaz, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica, pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (Vol. Sexta Edición). Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Chaux Puentes, R. (s.f.). *Competencias / Diccionario*. Obtenido de <https://ramonchaux.wixsite.com/competencias/orientacion-a-resultados>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cuartango, O. A. (2002). *Competencias Laborales en la Administración Pública*. Buenos Aires: Oficina Nacional de Innovación de Gestión.



- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos - Enfoque Latinoamericano* (Vol. Quinta Edición). México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos - Enfoque Latinoamericano* (Vol. Quinta Edición). México: Pearson Educación.
- EcuRed. (2015). *Gestión de la Información*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_de_la_Informaci%C3%B3n
- Espinosa, V. (s.f.). *Trabajo en Equipo*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-del-trabajo-en-equipo/>
- Granados, M. (2013). *Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la universidad nacional mayor de san marcos - año 2013*". Lima.
- Herrera, A. (2015). *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de bimbo centroamérica, agencia huehuetenango*. Huehuetenango, Guatemala.
- Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057. (2016). *Diario EL PERUANO*, 50.
- Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. (2007). *Competencias Laborales Generales. Articulación de la Educación con el Mundo Productivo*, 6.
- Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. (2007). *Competencias Laborales Generales. Articulación de la Educación con el Mundo Productivo*, 8-10.
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramirez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Vol. Cuarta Edición). Bogotá: Ediciones de la u.
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2004). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias* (Segunda Reimpresión ed.). España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Pereda, S., & Francisca, B. (2004). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*; (Vol. Segunda Reimpresión). España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Perez, J., & Gardey, A. (2010). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/servidor-publico/>
- Randstad. (14 de Marzo de 2016). Obtenido de El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito: <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Regalado Pezúa, O. (17 de Mayo de 2012). *Gestión de servicios – Vocación de Servicio*. Obtenido de Diario Gestión: <http://blogs.gestion.pe/gestiondeservicios/2012/05/vocacion-de-servicio.html>
- Rodríguez, L. (09 de Septiembre de 2016). *Guatemala.com*. Obtenido de <https://aprende.guatemala.com/trabajos/administracion/que-hace-un-asistente-administrativo/>



- Sagi-Vela Grande, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Barcelona: ESIC Editorial.
- SERVIR. (2016). *RESOLUCION DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N°186-2016-SERVIR-PE*. LIMA.
- Soto, B. (s.f.). *Gestión por Competencias La orientación a resultados y la capacidad de adaptación*. Obtenido de GESTIÓN.ORG: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/42452/la-orientacion-a-resultados-y-la-capacidad-de-adaptacion/>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Evaluación de Competencia en el Trabajo: Modelos para un Desempeño Superior*. Nueva York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Universidad de Cádiz. (s.f.). *Plataforma para la Formación, Cualificación y Certificación de las Competencias Profesionales*. Obtenido de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=164:proactividad
- Vela Grande, L. (2004). *Gestion por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organizacion*. ESIC Editorial.



ANEXOS



ANEXO 1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN
“COMPETENCIAS LABORALES EN LOS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
MARANURA – LA CONVENCIÓN – CUSCO 2017”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Competencias laborales Las competencias hacen referencia a las características de personalidad expresadas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo de una Institución (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2015).	Competencias Transversales Contribuyen al cumplimiento de la visión, misión y valores de la Entidad. Se aplican a todo los puestos de la Entidad (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2015)	<ul style="list-style-type: none">• Orientación a resultados• Vocación de servicio• Trabajo en equipo
	Competencias Especificas Determinan el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de Estrategias. Se distribuyen según los Grupos y Familias de puestos. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2015)	<ul style="list-style-type: none">• Planificación y organización• Proactividad• Gestión de la información• Capacidad de gestión• Comunicación efectiva• Control y retroalimentación



ANEXO 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA

“COMPETENCIAS LABORALES EN LOS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA – LA CONVENCIÓN – CUSCO 2017”

PROBLEMA GENERAL Y ESPECIFICO	OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICO	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIBLE	D.1. Competencias Transversales	TIPO DE INVESTIGACION
¿Cómo son las competencias laborales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco?	Describir las competencias laborales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco	COMPETENCIAS LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Vocación de servicio • Trabajo en equipo 	Básica
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSIONES	D.2. Competencias Especificas	ENFOQUE
• ¿Cómo son las competencias transversales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de	• Describir las competencias transversales en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de	D.1. Competencias Transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización • Proactividad 	Cuantitativo
				ALCANCE
				Descriptivo – Analítico



<p>Maranura – La Convención – Cusco?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo son las competencias específicas en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco? 	<p>Maranura – La Convención – Cusco</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir las competencias específicas en los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura – La Convención – Cusco 	<p>D.2. Competencias Especificas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la información • Capacidad de gestión • Comunicación efectiva • Control y retroalimentación 	<p>DISEÑO</p> <p>No Experimental</p> <p>POBLACION</p> <p>42 Personas</p> <p>MUESTRA</p> <p>42 Personas</p>
--	--	--------------------------------------	---	--



ANEXO 3 MATRIZ DEL INSTRUMENTO

“COMPETENCIAS LABORALES EN LOS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA – LA CONVENCIÓN – CUSCO 2017”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N DE ITEMS	PESO	ITEM O PREGUNTA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Competencias Laborales	Competencias Transversales	Orientación a resultados	09	33.33%	1.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura concentra las acciones en los objetivos de la institución. 2.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura asume la responsabilidad por los resultados. 3.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura compromete recursos para obtener mayor productividad.	Siempre
		Vocación de servicio			4.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura responde oportunamente a solicitudes y consultas. 5.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura reconocen el impacto del servicio que prestan. 6.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura muestran disposición de servicio.	Casi Siempre A veces Casi Nunca
		Trabajo en equipo			7.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura fomentan la cultura de colaboración. 8.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura coopera en el desarrollo de las actividades.	Nunca



					9.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.	
Competencias Específicas	Planificación y organización	18	66.61%	10.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura define metas cuantificables y alcanzables.	11.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura se centra en la exactitud de la información para desarrollar su trabajo. 12.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura planifica sus actividades diarias.	
	Proactividad			13.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura se mantiene informado sobre temas que es de su interés. 14.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura genera un clima de seguridad en sus compañeros de trabajo. 15.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos.		
	Gestión de la información			16.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura transmite información oportuna y objetiva. 17.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado. 18.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura es capaz de discernir qué información se puede hacer público y que no.		



		Capacidad de gestión			19.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura prevé decisiones ante las exigencias del entorno. 20.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura sigue directrices y lineamientos en la realización de sus actividades. 21.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura optimiza el uso de los recursos de la institución.	
		Comunicación efectiva			22.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura se comunica verbal y gestualmente de manera coherente. 23.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura utiliza un lenguaje conciso y preciso en la comunicación. 24.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura se comunica con sentido de responsabilidad social.	
		Control y retroalimentación			25.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura evalúa cada detalle de la información, antes de hacer uso de ella. 26.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura ejecuta sus actividades con los criterios de calidad laboral. 27.- El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura identifica las causales en las desviaciones de los resultados.	
TOTAL			27	100%		



ANEXO 4: Procedimiento de la Baremación

La Baremación se realiza a los promedios de los indicadores y/o a los promedios por dimensiones. (No se realiza la Baremación a cada pregunta)

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Interpretación
1,00 – 1,80	Totalmente inadecuado
1,81 – 2,60	Inadecuado
2,61 – 3,40	Ni inadecuado ni adecuado
3,41 – 4,20	Adecuado
4,21 – 5,00	Totalmente adecuado

ANEXO 5

PREGUNTAS PARA LA VARIABLE COMPETENCIAS LABORALES

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COMPETENCIAS TRANSVERSALES

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
Orientación a resultados	P1	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura concentra sus acciones en los objetivos de la institución	f	6	13	14	7	2	42
			%	14.3%	31%	33.3%	16.7%	4.8%	100%
	P2	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura asume la responsabilidad por los resultados	f	0	9	18	12	3	42
			%	0%	21.4%	42.9%	28.6%	7.1%	100%
	P3	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura compromete recursos para obtener mayor productividad	f	6	5	21	7	3	42
			%	14.3%	11.9%	50%	16.7%	7.1%	100%
Vocación de servicio	P4	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura responde oportunamente a solicitudes y consultas	f	11	8	18	3	2	42
			%	26.2%	19%	42.9%	7.1%	4.8%	100%
	P5	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura reconoce el impacto del servicio que prestan	f	4	12	18	4	4	42
			%	9.5%	28.6%	42.9%	9.5%	9.5%	100%
	P6		f	12	14	14	0	2	42



Trabajo en equipo		El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura muestran disposición de servicio	%	28.6%	33.3%	33.3%	0%	4.8%	100%
		El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura	f	4	15	8	9	6	42
	P7	fomentan la cultura de colaboración	%	9.5%	35.7%	19%	21.4%	14.3%	100%
		El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura	f	5	16	12	7	2	42
	P8	coopera en el desarrollo de las actividades institucionales	%	11.9%	38.1%	28.6%	16.7%	4.8%	100%
	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura	f	2	5	16	14	5	42	
P9	colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales	%	4.8%	11.9%	38.1%	33.3%	11.9%	100%	

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
Planificación y organización		El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura	f	8	14	15	3	2	42
	P10	define metas cuantificables y alcanzables	%	19%	33.3%	35.7%	7.1%	4.8%	100%
		El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura	f	4	18	13	6	1	42
P11	se centra en la exactitud de la información para	%	9.5%	42.9%	31%	14.3%	2.4%	100%	



		desarrollar su trabajo							
		El personal administrativo de la Municipalidad	f	3	9	20	7	3	42
	P12	Distrital de Maranura planifica sus actividades diarias	%	7.1%	21.4%	47.6%	16.7%	7.1%	100%
Proactividad		El personal administrativo de la Municipalidad	f	9	19	10	2	2	42
	P13	Distrital de Maranura se mantiene informado sobre temas que es de su interés	%	21.4%	45.2%	23.8%	4.8%	4.8%	100%
		El personal administrativo de la Municipalidad	f	5	16	17	3	1	42
	P14	Distrital de Maranura genera un clima de seguridad en sus compañeros de trabajo	%	11.9%	38.1%	40.5%	7.1%	2.4%	100%
		El personal administrativo de la Municipalidad	f	5	16	13	6	2	42
	P15	Distrital de Maranura enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos	%	11.9%	38.1%	31%	14.3%	4.8%	100%
Gestión de la información		El personal administrativo de la Municipalidad	f	12	19	9	0	2	42
	P16	Distrital de Maranura transmite información oportuna y objetiva	%	28.6%	45.2%	21.4%	0%	4.8%	100%
		El personal administrativo de la Municipalidad	f	6	18	13	3	2	42
	P17	Distrital de Maranura organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado	%	14.3%	42.9%	31%	7.1%	4.8%	100%
		El personal administrativo de la Municipalidad	f	8	19	11	3	1	42
	P18	Distrital de Maranura es capaz de discernir qué información se	%	19%	45.2%	26.2%	7.1%	2.4%	100%



		El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura puede hacer público y que no	f	6	20	13	1	2	42
	P19	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura prevé decisiones ante las exigencias del entorno	%	14.3%	47.6%	31%	2.4%	4.8%	100%
Capacidad de gestión	P20	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura sigue directrices y lineamientos en la realización de sus actividades	f	9	19	11	2	1	42
			%	21.4%	45.2%	26.2%	4.8%	2.4%	100%
	P21	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura optimiza el uso de los recursos de la institución	f	5	15	15	6	1	42
			%	11.9%	35.7%	35.7%	14.3%	2.4%	100%
Comunicación efectiva	P22	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura se comunica verbal y gestualmente de manera coherente	f	2	8	18	12	2	42
			%	4.8%	19%	42.9%	28.6%	4.8%	100%
	P23	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura utiliza un lenguaje conciso y preciso en la comunicación	f	3	18	12	5	4	42
			%	7.1%	42.9%	28.6%	11.9%	9.5%	100%
Control y retroalimentación	P24	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura se comunica con sentido de responsabilidad social	f	2	10	21	6	3	42
			%	4.8%	23.8%	50%	14.3%	7.1%	100%
	P25	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura evalúa cada detalle de la	f	9	20	10	1	2	42
			%	21.4%	47.6%	23.8%	2.4%	4.8%	100%



	información, antes de hacer uso de ella							
P26	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura ejecuta sus actividades con los criterios de calidad laboral	f	8	15	15	3	1	42
		%	19%	35.7%	35.7%	7.1%	2.4%	100%
P27	El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura identifica las causales en las desviaciones de los resultados	f	4	21	15	0	2	42
		%	9.5%	50%	35.7%	0%	4.8%	100%



ANEXO 6: Plan de Aprendizaje y Desarrollo

PLAN DE MEJORAMIENTO

Teniendo en cuenta el análisis del diagnóstico expuesto anteriormente, se plantea un plan de mejoramiento de competencias laborales para intervenir efectivamente en los aspectos críticos más relevantes, ya que actualmente la Municipalidad Distrital de Maranura – Provincia de La Convención, no cuenta con un plan de mejoramiento de competencias dado que nunca se había realizado un estudio sobre Competencias Laborales por tal motivo, esta propuesta está encaminada a contribuir y facilitar la toma de decisiones, en pro del logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción del talento humano:

1.1. PLAN DE MEJORAMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES

Con el ánimo de contribuir al mejoramiento de las competencias de los asistentes administrativos, propone un Plan de Mejoramiento de Competencias Laborales, orientado a mejorar la productividad, competitividad de los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura.

1.1.1. Objetivo

Fortalecer las competencias laborales necesarias para un mejor desempeño y satisfacción laboral en la empresa

1.1.1.1. Objetivos específicos:

- Capacitar a los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura. sobre las competencias laborales principales de sus empleados.
- Ofrecer a los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura talleres y conferencias que los ayuden a fortalecer sus competencias.

1.1.2. Alcance

Por medio de la capacitación y entrenamiento sobre las competencias laborales principales a los asistentes administrativos, se alcanzarán los objetivos de los procesos y gestión del talento humano. Así como mayor satisfacción laboral en los puestos de trabajo.

1.1.3. Visión

Desarrollar en la Municipalidad Distrital de Maranura, un Plan de Mejoramiento de Competencias Laborales que fomente el desarrollo personal y laboral de toda la comunidad empresarial.

1.1.4. Misión

Ejecutar en la Municipalidad Distrital de Maranura, un Plan de mejoramiento de competencias laborales que se constituya como una herramienta que permita mejorar el desempeño de los asistentes administrativos en la empresa.

Descripción

La siguiente propuesta se realizará teniendo en cuenta las siguientes competencias:

- Competencias transversales
- Competencias específicas

Estas 2 competencias fueron tomadas para ser fortalecidas. Pero se tomó la decisión que, como prioridad para fortalecer se escogen competencias específicas para los asistentes administrativos. Se realizarán diferentes capacitaciones y talleres que ayudarán a fortalecerlas.

Se planteó el siguiente cronograma

CRONOGRAMA			
Competencia	Capacitador	Lugar	Fecha
Competencias Laborales	Maestría en administración del desarrollo humano y organizacional	Por establecer	1 semestre del año

1.1.5. Beneficiarios

Serán beneficiarios del plan de mejoramiento de competencias laborales los asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Maranura.

1.1.6. Duración

El presente Plan de Mejoramiento de Competencias Laborales será adoptado por la gerencia de la Municipalidad Distrital de Maranura desarrollándose anualmente.



1.1.7. Responsable

Son competentes de ejecutar y coordinar todos los procesos de Mejoramiento de Competencias Laborales, la gerencia y la unidad de gestión de recursos humanos, por cuanto son los encargados de desarrollar el proceso de gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Maranura

1.1.8. Financiaciones

Los programas de Mejoramiento de Competencias que se lleven a cabo dentro de la Municipalidad Distrital de Maranura, se financiarán a través del Plan operativo institucional, donde exista un rubro que se denomine Bienestar de los colaboradores y también con la colaboración de otras instituciones que aporten para el bienestar de la empresa.