



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**Competencias individuales y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital  
de Maranura año 2020.**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. Karol Stefani Oviedo Huacac.

Para optar al Título Profesional de Licenciada  
en Administración.

ASESOR: Mg. Edward Aníbal Morante Ríos.

**CUSCO – PERÚ**

**2021**



## PRESENTACION

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, señores Dictaminantes.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, ponemos en consideración de usted el presente proyecto de investigación intitulado: “Competencias Individuales y Desempeño Laboral en la Municipalidad distrital de Maranura año 2020”, con la finalidad de optar al Título Profesional de Licenciado en Administración.

Karol Stefani Oviedo Huacac.



## AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarme y darme fuerza todos los días para poder continuar en el camino de mi formación profesional y en el logro de mis metas y objetivos.

A nuestra casa de estudios Universidad Andina del Cusco, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, a los docentes en general, por haber compartido sus conocimientos durante nuestra etapa de formación.

A mi asesor, Mg. Edward Aníbal Morante Ríos, por su colaboración, voluntad y paciencia en la elaboración y culminación de tesis.

A mis Dictaminantes, Mg. Susi Alviz Pazos y Mg. Dina Verónica Giraldo Pizarro, por su apoyo y predisposición durante el proceso de desarrollo de tesis.

A los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura, que nos brindaron su tiempo y atención durante el proceso de recolección de información para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Karol Stefani Oviedo Huacac.



## DEDICATORIA

A Dios, nuestro padre celestial, por haberme conducido por el camino correcto para lograr mis metas y objetivos.

A mi primer maestro, mi padre, que espiritualmente guio cada uno de mis pasos para concluir un escalón más de mi vida profesional, quien me acompaña a cumplir cada uno de mis sueños que, aunque ya no está aquí, su amor seguirá conmigo todos los días de mi vida.

A mi familia, por estar siempre presente en cada momento de mi vida y por su apoyo durante todo el proceso de formación académica.

Karol Stefani Oviedo Huacac.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACION .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación de Problemas .....	3
1.2.1. Problema General.....	3
1.2.2. Problemas Específicos.....	3
1.3. Justificación de la investigación. ....	4
1.3.1. Relevancia social.....	4
1.3.2. Implicancias prácticas. ....	4
1.3.3. Valor teórico.....	5
1.3.4. Utilidad metodológica. ....	5
1.3.5. Viabilidad o factibilidad.....	5
1.4. Objetivos de investigación.....	6
1.4.1. Objetivo general. ....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5. Delimitación del estudio. ....	6
1.5.1. Delimitación espacial. ....	6
1.5.2. Delimitación temporal.....	6

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
--	---



2.1.1.	Antecedentes internacionales.....	7
2.1.2.	Antecedentes nacionales.....	9
2.1.3.	Antecedente local.....	13
2.2.	Bases legales.....	17
2.2.1.	Constitución Política del Perú.....	17
2.2.2.	Ley N° 27972 - Ley Orgánica de municipalidades.....	17
2.2.3.	Ley N° 27815 - Ley del Código de Ética de la Función Pública.....	17
2.2.4.	Ley N° 28175 - Marco del Empleo Público.....	18
2.2.5.	Decreto Legislativo N° 728 -Ley de productividad y competencia laboral.....	18
2.2.6.	Ley N° 30057 – Ley de Servicio Civil - SERVIR.....	18
2.2.7.	Decreto Legislativo N°1075 – Decreto Legislativo que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.....	18
2.3.	Bases teóricas.....	19
2.3.1.	Las personas y las organizaciones.....	19
2.3.2.	Desempeño laboral.....	34
2.4.	Marco Conceptual.....	48
2.5.	Hipótesis.....	52
2.5.1.	Hipótesis general.....	52
2.5.2.	Hipótesis Específicas.....	52
2.6.	Variables e indicadores.....	53
2.6.1.	Identificación de variables.....	53
2.6.2.	Operacionalización de las Variables.....	54
2.7.	Marco institucional.....	55
2.7.1.	Razón Social.....	55
2.7.2.	Localización.....	55
2.7.3.	Reseña Histórica.....	55
2.7.4.	Visión.....	56
2.7.5.	Misión.....	56
2.7.6.	Objetivos.....	56
2.7.8.	Base Legal.....	57
2.7.9.	Servicios.....	58



2.7.10. Organigrama.....	59
--------------------------	----

### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de investigación.....	60
3.2. Enfoque de investigación.....	60
3.3. Diseño de la investigación.....	60
3.4. Alcance de la Investigación.....	60
3.5. Población y muestra de la investigación.....	61
3.5.1. Población.....	61
3.5.2. Muestra.....	62
3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	62
3.6.1. Técnica.....	62
3.6.2. Instrumento.....	62
3.7. Validez y confiabilidad de instrumentos.....	62
3.8. Procesamiento de datos.....	62

### **CAPÍTULO IV<sup>64</sup>**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN<sup>64</sup>**

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	64
4.1.1 Presentación del instrumento.....	64
4.1.2 Fiabilidad del instrumento.....	65
4.2. Competencias individuales.....	66
4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable Competencias individuales.....	66
4.2.2. Resultados de la variable Competencias individuales.....	73
4.3. Desempeño laboral.....	75
4.3.1. Resultados de las dimensiones de la variable nivel de desempeño laboral.....	75
4.3.2. Resultados de la variable desempeño laboral.....	79
4.3.3. Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable Competencias individuales y la variable Desempeño laboral.....	83
4.3.4. Resultados para la relación entre las Competencias Individuales y el Desempeño Laboral.....	86



**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIÓN**

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos. ....	88
5.2. Comparación crítica con la literatura existente.....	89
5.3. Limitaciones del Estudio.....	92
5.4. Implicancias del Estudio.....	93
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	98
ANEXOS .....	105
ANEXO N°1 .....	106
ANEXO N°2.....	108
ANEXO N°3.....	110
ANEXO N° 4.....	113
ANEXO N° 5.....	115





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Desempeño de Tareas</i> .....	43
Tabla 2 <i>Desempeño Contextual</i> .....	45
Tabla 3 <i>Operacionalización de la variable.</i> .....	54
Tabla 4 <i>Cuadro de Colaboradores Administrativos.</i> .....	61
Tabla 5 <i>Distribución de los ítems de la Lista de Cotejo</i> .....	64
Tabla 6 <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i> .....	65
Tabla 7 <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	66
Tabla 8 <i>Conocimiento</i> .....	66
Tabla 9 <i>Habilidades</i> .....	68
Tabla 10 <i>Juicio</i> .....	70
Tabla 11 <i>Actitud</i> .....	71
Tabla 12 <i>Competencias individuales</i> .....	73
Tabla 13 <i>Comparación promedio de las dimensiones de Competencias individuales</i> .....	74
Tabla 14 <i>Desempeño de tareas</i> .....	75
Tabla 15 <i>Desempeño contextual</i> .....	77
Tabla 16 <i>Desempeño laboral</i> .....	79
Tabla 17 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral</i> .....	80
Tabla 18 <i>Escala de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman</i> .....	82
Tabla 19 <i>Conocimiento y Desempeño laboral</i> .....	83
Tabla 20 <i>Habilidades y Desempeño laboral</i> .....	84
Tabla 21 <i>Juicio y Desempeño laboral</i> .....	85
Tabla 22 <i>Actitud y Desempeño laboral</i> .....	86
Tabla 23 <i>Competencias individuales y Desempeño laboral</i> .....	87



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Evolución de los Recursos Humanos</i> .....	20
Figura 2 <i>Modelo para comprender el comportamiento de los individuos en las organizaciones.</i>	21
Figura3 <i>Distintos tipos de competencias</i> .....	24
Figura4 <i>Modelo del perfil de la competencia.</i> .....	25
Figura5 <i>Componentes de una actitud.</i> .....	33
Figura6 <i>La cadena de conocimiento, habilidades, juicio y actitud.</i> .....	33
Figura7 <i>El marco heurístico del desempeño laboral individual</i> .....	39
Figura8 <i>Organigrama de la Municipalidad Distrital de Maranura.</i> .....	59
Figura9 <i>Conocimiento</i> .....	67
Figura10 <i>Habilidades</i> .....	68
Figura11 <i>Juicio</i> .....	70
Figura12 <i>Actitud</i> .....	72
Figura13 <i>Competencias Individuales</i> .....	73
Figura14 <i>Comparación promedio de las dimensiones de Competencias individuales</i> .....	74
Figura15 <i>Desempeño de tareas</i> .....	76
Figura16 <i>Desempeño contextual</i> .....	78
Figura17 <i>Desempeño laboral</i> .....	79
Figura18 <i>Comparación promedio de las dimensiones de Desempeño laboral</i> .....	80



## RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre las competencias individuales y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020 y como objetivos específicos describir el grado de relación entre el conocimiento, habilidad, juicio y actitud con el desempeño laboral; el tipo de investigación es básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo correlacional. En cuyo proceso de recolección de información, se utilizó como instrumento una lista de cotejo que fue aplicada a través de una guía de entrevista, que permitió medir las dimensiones y sub dimensiones de las variables del estudio, la misma que fue sometida para su validación por juicio de expertos y la confiabilidad estadística de alfa de Cronbach del 0.929 en la variable competencias individuales y del 0.902 en la variable desempeño laboral; el estudio tuvo una población de 75 colaboradores involucrados en el proceso administrativo en la presente Entidad periodo 2020. Los resultados obtenidos fueron procesados mediante el análisis estadístico que permitieron obtener como resultados un promedio de 2.35% de colaboradores presentan competencias individuales buenas y un promedio de 2.06 % realizan un desempeño laboral regular, logrando afirmar la hipótesis planteada donde las competencias individuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral, cuyo valor de  $r=0.705$  de acuerdo a la escala de correlación de Spearman indica que existe una correlación positiva considerable y un grado significancia de  $p=0.00$  menor a 0.05 en la prueba Chi – cuadrado al 95% de confianza.

**Palabras clave:** competencias individuales, desempeño laboral.



## ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the degree of relationship between individual competencies and job performance in the District Municipality of Maranura period 2020 and as specific objectives to describe the degree of relationship between knowledge, ability, judgment and attitude with performance labor; The type of research is basic, with a quantitative approach, a non-experimental design and a correlational descriptive scope. In whose information collection process, a checklist was used as an instrument that was applied through an interview guide, which allowed measuring the dimensions and sub-dimensions of the study variables, which was submitted for validation by Expert judgment and Cronbach's alpha statistical reliability of 0.929 in the individual skills variable and 0.902 in the job performance variable; The study had a population of 75 collaborators involved in the administrative process in this Entity in the 2020 period. The results obtained were processed through statistical analysis that allowed obtaining an average of 2.35% of collaborators with good individual skills and an average of 2.06. % perform regular job performance, managing to affirm the hypothesis where individual skills are significantly related to job performance, whose value of  $r = 0.705$  according to the Sperman correlation scale indicates that there is a considerable positive correlation and a degree of significance of  $p = 0.00$  less than 0.05 in the Chi-square test at 95% confidence.

**Keywords:** individual skills, job performance.



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, contar con un grupo humano que es eficiente y eficaz genera una evolución y producción dentro de las entidades, como se sabe el significado de éxito muchas veces depende del capital humano y éste a su vez de las competencias individuales que posean. Por lo que, en los últimos años, ha tomado gran importancia el proceso de selección del personal debido a que durante este proceso las entidades evalúan las características que se necesitan para la organización, enfocándose principalmente las competencias individuales y entre ellos sus conocimientos, habilidades, juicio y la actitud.

Siendo así que las competencias individuales hacen denotar el éxito personal individual, de cómo se desarrolla en el marco laboral dentro de las entidades, que conlleva el éxito de éstas y así mismo demostrar sus capacidades, tal como menciona el siguiente autor:

Las competencias individuales, es lo que cada persona necesita desarrollar y ofrecer a su organización; explica que no hay ningún delimitador exacto para separar los elementos que consideran dentro de las características para las competencias individuales, las cuales son: habilidades, juicio, actitud y conocimiento; estos cuatro que están relacionados. (Chiavenato I. , 2017, p. 87)



Estas competencias descritas líneas arriba, son asociadas al desempeño laboral, por lo que se puede entender por desempeño laboral según Chiavenato (2000) “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 359).

Por su parte, el desempeño laboral que puede poseer cada individuo determinará qué tan competente es al momento de efectuar el trabajo, se conocerá las características subyacentes de cada individuo o cómo es su comportamiento socialmente. Siendo un instrumento necesario la evaluación de desempeño laboral, saber si el individuo tiene la capacidad de hacer aquello que se le asigna demostrando mediante los resultados el logro de estos. Como bien se sabe una de las características que se evalúa son el desempeño de las tareas y el desempeño contextual, siendo determinantes para la evaluación de sus capacidades.

El presente trabajo de investigación que se realiza en la Municipalidad del Distrito de Maranura de la Provincia de La Convención, tiene como uno de sus problemas el desempeño laboral deficiente de los colaboradores, situación que viene estando constante en los diferentes periodos transitorios de gestión. Siendo de suma importancia que las competencias individuales que posean los colaboradores de la Entidad favorezcan al cumplimiento de las metas. En tal sentido, se observa que a través de sus conocimientos, habilidades, juicio y actitud se tendrá un mejor desempeño tanto en las tareas como en su desempeño contextual.

En cuanto a las competencias individuales que poseen los colaboradores de la municipalidad del distrito de Maranura, la gran parte de los trabajadores desarrollan sus tareas sin conocimiento técnico previo e insuficiente para el puesto asignado, por lo que ponen a la práctica las labores a realizar que a su vez son desarrolladas sin orden ni esmero, teniendo como producto el desarrollo de tareas de manera deficiente; asimismo las habilidades de los colaboradores no son aplicadas favorablemente en su desempeño, desarrollando un trabajo con pocas expectativas y existiendo además dificultades sociales para realizar trabajos en equipo, resolver problemas y buscar soluciones inmediatas para un fin institucional, por lo que se puede atribuir también que el sentido juicioso de cada



colaborador es indiferente frente al cumplimiento de sus funciones, siendo poco serviciales cuya actitud y conducta es un tanto hostil y poco manejable en situaciones de trabajo.

Con respecto al desempeño laboral, se ve de manera históricamente, el retraso de productividad, siendo así que en el periodo 2020 se observa el incumplimiento y desconocimiento de funciones y de reglamentos institucionales por parte de los colaboradores, situación que conlleva la aglomeración y atraso en la atención de documentos y baja calidad de resultados para el cumplimiento de las metas programadas.

Por otro lado, respecto al desempeño contextual de los colaboradores de la municipalidad del distrito de Maranura, se aprecia poca cooperación y cortesía entre ellos al momento de realizar sus actividades, situación que es replicada en la atención a la población brindando un servicio deficiente que quizá se deba a la ausencia de motivación e incentivos por parte de la Municipalidad que tiene por consecuencia la poca identificación y compromiso por parte de los trabajadores.

Teniendo en cuenta lo expuesto sobre el desempeño laboral y las competencias individuales de los colaboradores de la Municipalidad del distrito de Maranura se propone efectuar las siguientes interrogantes:

## **1.2. Formulación de Problemas**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida las competencias individuales se relacionan con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020?

### **1.2.2. Problemas Específicos.**

- a. ¿En qué medida el conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020?
- b. ¿En qué medida la habilidad se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020?



- c. ¿En qué medida el juicio se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020?
- d. ¿En qué medida la actitud se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020?

### **1.3. Justificación de la investigación.**

#### **1.3.1. Relevancia social**

El presente trabajo de investigación permitirá brindar un panorama actual respecto a las competencias individuales que poseen los colaboradores de la Municipalidad del distrito de Maranura frente al desempeño laboral que realizan, el análisis y resultados servirá para implementar medidas correctivas y/o de mejora continua para el logro eficiente de metas y la atención de necesidades de la población.

#### **1.3.2. Implicancias prácticas.**

Ayudará a resolver un problema que hasta la actualidad sigue persistiendo con el transcurso del tiempo, a pesar de que se sabe que el desempeño debería ser óptimo, eficiente y eficaz, los servidores públicos desconocen de sus propias competencias y cuentan con limitaciones para desarrollarlas.

El desempeño laboral nos refleja los resultados favorables o no en el desarrollo de tareas, por eso en el proceso de selección de personal, se deben percibir las competencias que el individuo posee y si estos son idóneos para el perfil y puesto requerido. Siendo un factor importante las competencias individuales de cada trabajador, ya que a través del presente estudio de investigación se propone que se contrate a trabajadores que no solo cumplan con el perfil laboral, sino que se sientan comprometidos con la municipalidad. Existe una gama de factores sobre el desempeño laboral deficiente, pero el principal es que los trabajadores no tienen las competencias individuales necesarias para ejercer su trabajo con eficiencia y eficacia.





Por ende, con los resultados obtenidos en la presente investigación y con las recomendaciones efectuadas, la entidad podrá aplicar acciones correctivas y que permitan mejorar el desarrollo de las competencias individuales de cada trabajador, con lo que se lograría alcanzar un mayor desempeño laboral.

### **1.3.3. Valor teórico.**

Con el presente trabajo de investigación, se obtendrán conocimientos que se sumaran a las teorías existentes sobre las competencias individuales y más aún sobre el desempeño laboral, sirviendo así como fuente de información, para la comparación crítica de la literatura existente y para la discusión de los resultados, además, servirá como antecedente enfatizando la importancia de las dos variables de estudio y como pueden contribuir a mejorar el desarrollo de la organización, por otro lado ayudará a contribuir a trabajar con las competencias necesarias para un trabajo grupal más que individual y a un buen desempeño laboral para optimizar los recursos del estado.

### **1.3.4. Utilidad metodológica.**

El presente trabajo de investigación permitirá elaborar instrumentos para su aplicación, validación y sobre todo para el juicio crítico de expertos, estos puntos son importantes al momento de la aplicación de las entrevistas a los colaboradores que laboran en la Municipalidad Distrital de Maranura.

### **1.3.5. Viabilidad o factibilidad.**

Para efectuar el presente trabajo de investigación, previamente se analizó las facilidades de acceso para obtención de información, por lo cual se solicitó con anticipación autorización y conocimiento sobre su desarrollo; por consiguiente, es viable y es factible debido a que se cuenta con los recursos financieros y con el apoyo humano y logístico contando con el acceso de Internet, libros y acceso de la biblioteca de la universidad.



#### **1.4. Objetivos de investigación.**

##### **1.4.1. Objetivo general.**

Determinar el grado de relación entre las competencias individuales y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.

##### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- a. Determinar el grado de relación entre el conocimiento y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.
- b. Determinar el grado de relación entre la habilidad y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.
- c. Determinar el grado de relación entre el juicio y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.
- d. Determinar el grado de relación entre la actitud y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.

#### **1.5. Delimitación del estudio.**

##### **1.5.1. Delimitación espacial.**

El presente estudio de investigación se circunscribió al análisis en la Municipalidad Distrital de Maranura, provincia de La Convención departamento del Cusco.

##### **1.5.2. Delimitación temporal.**

El periodo de estudio del presente trabajo de investigación, se realizó en el año 2020.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación.

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales.

Según los autores Jiménez y Mosquera (2017), en su trabajo de investigación “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los departamentos financieros en entidades públicas”, de la universidad del Pacífico, tuvo como objetivo analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de un departamento financiero en una entidad pública, a fin de mejorar su rendimiento, mediante la propuesta de un Plan de Mejora. Su metodología de investigación fue de tipo básica, utilizando la investigación bibliográfica mediante análisis documental, utilizo la técnica de la semaforización; a través de lo expuesto se concluyó con lo siguiente:

**Primero:** El clima organizacional, es el ambiente interno de la organización en la que se desenvuelven los colaboradores de una entidad, en el cual existen factores determinantes como el tipo de liderazgo, manejo de grupo, desarrollo personal que los motivan para tener un mejor nivel de desempeño. Es decir, el clima organizacional se refiere específicamente, a las propiedades motivacionales del ambiente laboral, a los aspectos de la organización que llevan



a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.

**Segundo:** En cuanto al desempeño laboral, está relacionado con la satisfacción de los colaboradores, por lo que se puede decir que, cuando existe un clima organizacional favorable, el nivel de satisfacción de los colaboradores es mayor y tiene impacto en el nivel de desempeño. En conclusión, la motivación es el motor en el rendimiento laboral de los colaboradores.

Según el autor Meléndez (2015), en su trabajo de investigación “Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013 -2014”, de la Universidad Tecnológica Equinoccial, tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima institucional en el desempeño laboral de los servidores de la Subsecretaría General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas. Siendo su metodología de tipo explicativo y cuya muestra fue de 30 colaboradores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas; por lo que concluyo lo siguiente:

**Primero:** El clima laboral definitivamente influye en los resultados y en el desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones.

**Segundo:** No existen modelos estadísticos sobre la influencia del clima laboral en el desempeño laboral de los colaboradores.

**Tercero:** De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que la credibilidad es lo único relacionado con el clima laboral que influye, positivamente hacia la orientación a resultados.

**Cuarto:** Es muy importante para enfocar recursos hacia otros elementos que, si influyen en el desempeño laboral, pero definitivamente no el clima laboral. Se relaciona positivamente con el factor de respeto, con un valor significativo, es decir que a mayor credibilidad mayor es el respeto.



**Quinto:** Mientras tanto el factor de credibilidad se relaciona positivamente con el resultado igual al anterior con la camaradería, es decir que con una mayor credibilidad mayor será el desempeño de los equipos de trabajo.

**Sexto:** Los factores de credibilidad y orgullo se relacionan positivamente, es decir que las personas se sienten parte de la institución por la credibilidad que muestra al cliente interno y externo.

**Séptimo:** La credibilidad correspondiente a la variable de clima laboral se relaciona positivamente con el respeto, el orgullo y la camaradería, sin embargo, la última posee un valor más alto.

**Octavo:** El respeto se relaciona con camaradería de una forma muy considerable, es decir que se podría considerar la idea que a nivel interno hay una aceptación de las personas poniendo por delante este subconstructo que es el respeto.

**Noveno:** En cuánto a la relación cordial que tiene entre grupos y orgullo (es decir sus sentimientos de autoestima de los funcionarios) se relaciona positivamente.

**Décimo:** En cuanto al conocimiento sea direccionalidad de clima laboral y desempeño laboral se ven relacionados de forma positiva pero no significativa por la credibilidad y de forma negativa por la camaradería. El desempeño laboral es fundamental para el desarrollo de las actividades, sin embargo, el cumplimiento posee un valor moderado. Si bien es cierto, la capacidad de aprendizaje perteneciente a la variable de desempeño laboral es una constante ya que posee un mismo valor para calificar, de acuerdo con la información obtenida.

### 2.1.2. Antecedentes nacionales.

El autor Díaz (2017), en su trabajo de investigación "El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del distrito de Puente Piedra en el año 2016", de la Universidad César Vallejo, tuvo



como objetivo establecer la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el año 2016. Siendo la metodología de investigación hipotético-deductiva, de tipo aplicado, nivel correlacional de diseño no experimental transaccional, siendo su muestra de 105 empleados; concluyendo lo siguiente:

**Primera:** Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,803 Correlación es considerable).

**Segunda:** Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,956 Correlación es muy fuerte).

**Tercera:** Existe relación significativa entre las motivacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,747 Correlación es considerable).

**Cuarta:** Existe relación significativa entre las comunicaciones y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,691 Correlación es considerable).

**Quinta:** Existe relación significativa entre el trato al trabajador y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,897 Correlación es considerable).

**Sexta:** Existe relación significativa entre la identificación institucional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente



Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,798 Correlación es considerable).

**Séptima:** Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y las recompensas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,783 Correlación es considerable).

**Octava:** Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y las Habilidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,712 Correlación es considerable).

**Novena:** Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la percepción de su trabajo de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, en el año 2016 ( $p < 0,05$  Correlación Rho de Spearman = 0,675 Correlación es media).

El autor Chávez (2014), en su trabajo de investigación “Gestión de personas por competencias y desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho”, de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, tiene como objetivo contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión de personas por competencias para el Gobierno Regional de Ayacucho, y la posibilidad eventual de la implementación como perspectiva estratégica de buen desempeño laboral, la presente investigación es de tipo exploratorio – descriptivo cuya población estuvo constituida por 2135 trabajadores, y la muestra fue representativa que equivale al 10% del total de la población es de 220 trabajadores.

**Primero,** un sistema de gestión de personas por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las instituciones públicas, influye en los desempeños laborales de los trabajadores de las instituciones.



**Segundo**, del estudio se observó que la percepción para la mayoría de encuestados (más de 85%), el nivel de conocimientos es deficiente, trascendiendo profundamente en un mal desempeño laboral generalizado; el 55% manifiesta que las actitudes y conductas son inapropiadas; igualmente, los métodos tradicionales en la organización del trabajo: individualismo (52%) decisiones rígidas (50%) ausencia de predisposición al trabajo en equipo (58%) falta de iniciativa y mejora en la creatividad y la imaginación en el trabajo (62%), no hay preocupación por el mejoramiento continuo de los servicios de calidad (61.8%); estos resultados inducen a sostener que los desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho tienen limitaciones para lograr niveles de aceptación ciudadana.

**Tercero**, los resultados han permitido concluir que efectivamente un sistema de gestión de personas por competencias influye significativamente en los desempeños laborales; igualmente, se ha demostrado que, los métodos tradicionales de trabajo inciden en los bajos rendimientos de la fuerza laboral existente; y, la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye considerablemente en la mejora continua de los desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho.

El autor Casma (2015), en su trabajo de investigación “Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral en la Empresa FerroSistemas, Surco – Lima, año 2015”, de la Universidad Nacional de Educación, tiene como objetivo de determinar y describir la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa FerroSistemas, Surco – Lima, en el año 2015, la investigación es básica, de tipo descriptiva – correlacional de corte transversal, de diseño aplicado, utilizando métodos empíricos y métodos teóricos, la población estuvo constituida por 174 trabajadores, y la muestra fue censal que consta 84 trabajadores de la Empresa FerroSistemas del Distrito de Surco – Lima, en el año 2015.





**Primero**, la gestión del talento humano por competencias incidió positivamente en aumentar el desempeño en todo proceso productivo haciendo frente a factores de cambios que se han producido y se siguen produciendo en las economías, globalización de mercado, desarrollo tecnológico y volúmenes de información disponible.

**Segundo**, se determinó que el planeamiento estratégico de recursos humanos influyó en el proceso de reclutamiento, selección e incorporación del talento humano, considerando que la vista estratégica logra la incorporación de los recursos.

**Tercero**, considero que cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz haciendo uso de planes estratégicos de desarrollo de talentos para alcanzar las competencias deseadas a fin de efectuar actividades eficientemente, es por eso que el modelo de dirección basado en gestión del talento humano por competencias puede ser prevista desde la planificación hasta el control de resultados.

### **2.1.3. Antecedente local**

Según los autores Torres y Ttito (2015), en su trabajo de investigación “Desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac – 2013-2014”, de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, tuvo como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac en el periodo 2013 y 2014. Siendo el método de estudio, de tipo analítico e inductivo realizada a la población que estuvo conformada por 76 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pisac. Concluyendo con lo siguiente:

**Primero:** según la aplicación del instrumento para determinar si los trabajadores cumplen con las tareas asignadas en el tiempo estipulado el resultado demuestra que el 39.5% los trabajadores a veces cumplen con la tarea en el tiempo correcto, seguido del 27.6% que frecuentemente se cumplen las tareas, mientras



que el 17.1% considera como casi nunca se cumplen las tareas, mientras que el 9.2% siempre se cumple y finalizando con el 6.6% correspondiente al nunca cumplen con la tarea en el tiempo estipulado.

**Segundo:** se apreció que el mayor porcentaje de los jefes considera que los servidores que se encuentran a su cargo, casi nunca utilizan los recursos para el desarrollo de las tareas, por lo que le dan un uso inadecuado con fines personales.

**Tercero:** se determinó que los servidores casi nunca logran cumplir con las metas y objetivos asignados, lo cual significa que no se cumple a cabalidad las metas y objetivos trazados en el periodo.

**Cuarto:** se concluye que el nivel de desempeño del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac es bajo, por lo que se percibe el deterioro en el cumplimiento de las tareas.

Según la autora Torres (2017), en su trabajo de investigación “Motivación y desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minar e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017”, de la Universidad Andina del Cusco, tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017. Siendo su método de estudio, de tipo básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, la población estuvo conformada por 20 colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios. Es así que concluye con lo siguiente:

**Primero:** En base al resultado de los indicadores de las dimensiones y factores de la variable motivación, se evidenció que existe una correlación de nivel moderado con respecto a los resultados de los indicadores características individuales de la dimensión de desempeño de la función de la variable



desempeño laboral. Así mismo, se logró determinar un grado significativo del 0,040 y una correlación de Pearson ( $r = 0,462$ ).

**Segundo:** En cuanto a los factores higiénicos y sus indicadores de políticas de la organización, salario, prestaciones, condiciones de trabajo, estilo de supervisión, relaciones interpersonales, status y seguridad en el trabajo se evidenció que no existe una correlación entre dicho factor y la variable de desempeño laboral ya que se tiene como resultado un significativo de 0.341.

**Tercero:** Finalmente, cuanto a los indicadores realización personal, reconocimiento, responsabilidad, trabajo, crecimiento personal y avance en la carrera correspondiente a los factores de motivación, se evidenció que existe una relación directa con la variable de desempeño laboral, así mismo se obtuvo un grado significativo de 0,019 y una correlación de Pearson ( $r = 0,521$ ) mostrando una relación moderada entre el factor de la variable independiente y la variable dependiente.

Según el autor Huillca (2017) en su trabajo de investigación “Desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017”, de la Universidad Andina del Cusco, tuvo como objetivo describir el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017. Siendo su método de investigación de tipo básico, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo, con población de 60 trabajadores y la muestra fue igual a la población, por lo que concluyo lo siguiente:

**Primero,** la información que obtuvieron sobre el Desempeño Laboral de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián se determinó que el 2.66 del promedio de encuestados considera que el Desempeño Laboral es regular, mientras que el 2.74 del promedio de encuestados de trabajo en equipo es regular demostrando que los trabajadores no se desempeñan en forma adecuada, debido a que existe una presión por parte de la gerencia lo que



hace que no exista un buen trabajo en equipo, que no puedan desarrollar sus habilidades, y el 2.53 del promedio de encuestados demuestra que la comunicación es mala en el desempeño laboral debido a que no existe habilidades para la comunicación.

**Segundo**, en cuanto a la dimensión trabajo en equipo se encuentra con un promedio de 2.74 que es regular, en cuanto a la coordinación con un promedio de 2.92 que es regular debido a que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano no se organizan las tareas y funciones que realizan y también que trabajan de forma desordenada, 2.65 del promedio de encuestados manifiestan que el compromiso no se realiza con dedicación y esmero.

**Tercero**, en cuando a la capacidad se determinó que el 2.69 del promedio de los trabajadores del área de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián indican que la capacidad es regular. En cuanto a las habilidades para resolver problemas se cuenta con un promedio regular de 2.84, debido a que los trabajadores de la gerencia de desarrollo humano no poseen la capacidad para resolver problemas que se presenten durante el desarrollo de actividades y también no interactúan y coordinan entre sí para lograr los objetivos establecidos y 2.57 del promedio ya que manifiestan en cuanto al conocimiento, no realizan de manera eficiente y que no desarrollan su experiencia para el desarrollo de las actividades.

**Cuarto**, respecto a la dimensión empatía se observa que el 2.68 del promedio de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián indican que es regular, 2.94 del promedio de encuestados manifiestan que no interactúan en actividades que organiza la institución y en actividades extra laborales, 2.52 del entendimiento entre ellos no entablan relaciones positivas entre el personal reciente y los antiguos, y por falta de cooperación no exista una fuerza laboral en la gerencia.

**Quinto**, en cuanto a la dimensión comunicación se observa que el 2.53 del promedio de encuestados, 2.61 del promedio no tienen la capacidad de escuchar



debido a que los trabajadores de la gerencia de desarrollo humano no tienen habilidades comunicativas para el desarrollo de sus actividades, por lo que no transmiten las necesidades que presentan al momento de ejecutar sus funciones, y 2.45 del promedio de comprensión de las actividades que ordenan los jefes inmediatos y que su jefe inmediato no les proyecta seguridad a los trabajadores de la gerencia.

## **2.2. Bases legales.**

### **2.2.1. Constitución Política del Perú.**

La Constitución es la norma fundamental que organiza los poderes del estado y las instituciones políticas, estableciendo normas que rigen los derechos y libertades de los ciudadanos (Constitución Política del Perú, 1993).

### **2.2.2. Ley N° 27972 - Ley Orgánica de municipalidades.**

La Ley N°27972, establece a los gobiernos locales como entidades autónomas dentro de un orden territorial como canales de participación vecinal en asuntos públicos a favor de los intereses propios de las correspondientes colectividades. Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia facultados para ejercer actos de gobierno y administrativos con orden jurídico (Ley N° 27972, 2005).

### **2.2.3. Ley N° 27815 - Ley del Código de Ética de la Función Pública.**

La presente Ley contiene principios, deberes y prohibiciones éticas dirigido a los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública en cualquiera de los niveles jerárquicos, para la mayor eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, para lo cual se debe cumplir con los siguientes principios: respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad y lealtad al estado de derecho, cuyo ámbito de



aplicación comprende los empleados públicos que desempeñen sus funciones en las Entidades de la Administración Pública (Ley N° 27815, 2002).

#### **2.2.4. Ley N° 28175 - Marco del Empleo Público.**

La Ley N°28175 tiene como finalidad determinar los principios que rigen el empleo público estableciendo lineamientos generales para promover, consolidar y mantener la administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas, creando condiciones para que las entidades públicas sean organizaciones eficientes, eficaces, participativas, transparentes, honestas y competitivas en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno (Ley N° 28175, 2005).

#### **2.2.5. Decreto Legislativo N° 728 -Ley de Productividad y Competencia Laboral.**

Los objetivos de la Ley N°728 es Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo; Garantizar los ingresos de los trabajadores, así como la protección del despido arbitrario respetando las normas constitucionales; y Unificar las normas de contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes (D.L N° 728, 2003).

#### **2.2.6. Ley N° 30057 – Ley de Servicio Civil – SERVIR.**

La presente Ley establece un régimen único y exclusivo para todos aquellos que brindan servicios en las entidades públicas del Estado y encargadas de su gestión cuya finalidad es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia, eficiencia y realicen efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, promoviendo el desarrollo de las personas que lo integran. Cuyos principios son los siguientes: interés general,



eficacia y eficiencia, igualdad de oportunidades, provisión presupuestaria, legalidad y especialidad normativa, transparencia, rendición de cuentas de la gestión, probidad y ética pública, flexibilidad y protección del término arbitrario del Servicio Civil. (Ley N° 30057, 2013).

### **2.2.7. Decreto Legislativo N°1075 – Decreto Legislativo que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.**

El Decreto Legislativo N°1075 es la norma que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios, y tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública, la cual es aplicada a todas entidades públicas sujetas al Decreto Legislativo N.º 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y a otras normas que regulan carreras administrativas especiales.

La presente norma tiene como objeto garantizar el acceso en igualdad de oportunidad y condiciones a la administración pública.

El contrato administrativo de servicios (CAS) es “una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativa del Estado”. Esta contratación solo está regulada por el decreto legislativo 1057. Este cuerpo legal normaliza los contratos de prestación de servicios de consultoría o de asesoría. Siempre y cuando que se desarrollen de forma autónoma, fuera de los locales o centros de trabajo de la entidad (D.L N°1057, 2008).

## **2.3. Bases teóricas.**

### **2.3.1. Las personas y las organizaciones**

Según el autor Chiavenato (2009), las organizaciones no existen sin las personas. A pesar de todos los recursos (maquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología), necesitan de las personas para operar adecuadamente en

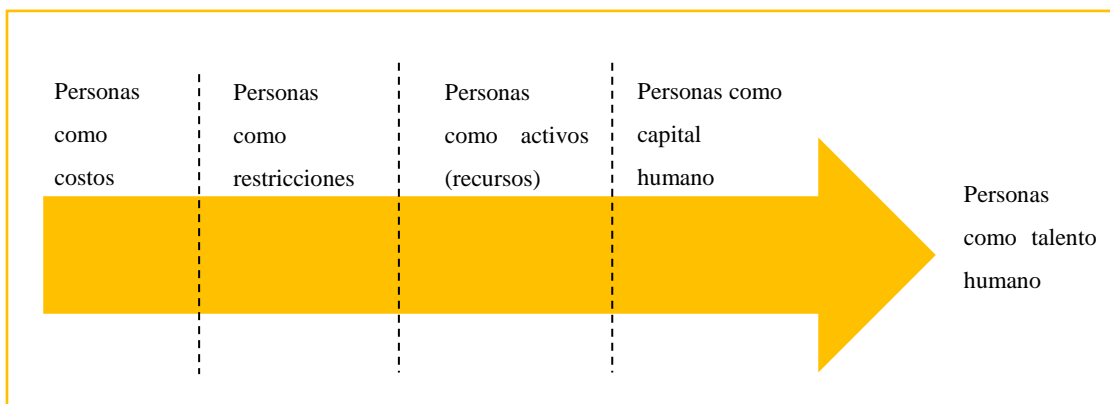
un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. (p. 183)

Actualmente las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar y subrayar las diferencias individuales para aprovechar todas las características, habilidades y competencias de cada trabajador.

En la figura 1 se muestra la evolución de los recursos humanos, hasta el punto en que las personas se convierten en sujetos activos de la administración, al proveer a la organización de insumos personales como conocimiento, habilidades y competencias que la hacen funcionar y la dirigen al éxito (Chiavenato, 2017).

### Figura 1

#### *Evolución de los Recursos Humanos*



*Nota:* Adaptado de *Comportamiento Organizacional* por I. Chiavenato (2017), Mc Graw Hill.

#### **2.3.1.1. Características Individuales.**

Conforme Chiavenato (2017, p. 73) “toda persona tiene sus características propias, inherentes y singulares y, al mismo tiempo, recibe de continuos estímulos externos del ambiente en el que vive e interactúa”

El comportamiento humano es la acción del ser humano de relacionarse con el mundo exterior. En ese sentido, es la expresión de la acción manifestada por el resultado de la interacción de diversos factores internos

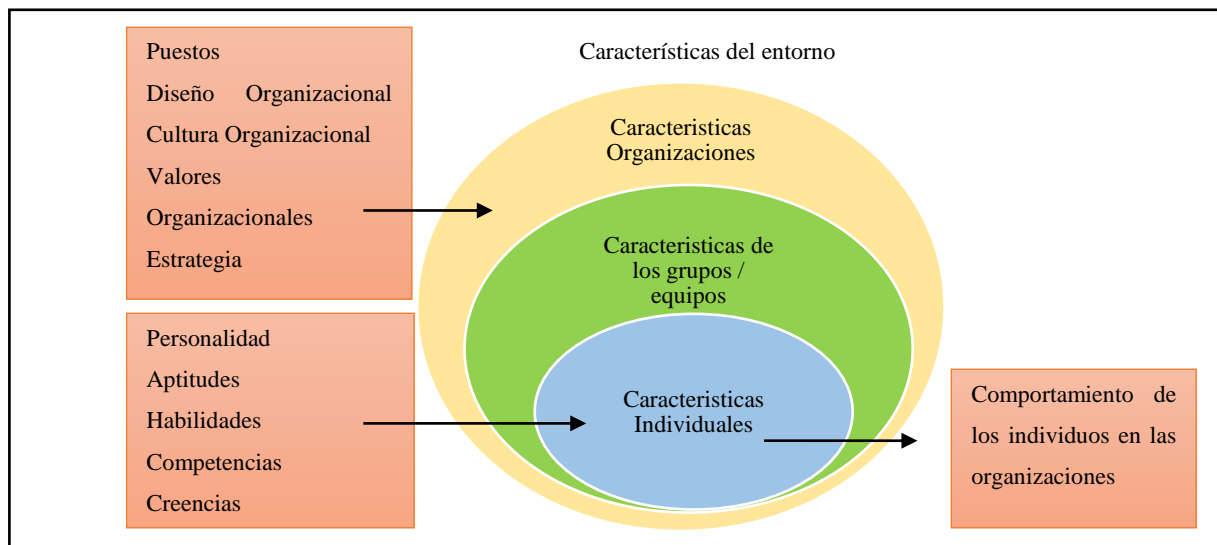


y externos que vivimos, como la personalidad, la cultura, las expectativas los roles sociales y las experiencias. Sin embargo, es en relación con la conducta humana donde más se aprecian las diferencias entre las personas. (Chiavenato I., 2017, p. 73)

Por lo general el comportamiento humano en las organizaciones se orienta al desempeño en el trabajo, y la mayoría de los comportamientos en el trabajo son el resultado de un proceso consciente de cada individuo cuando es insertado en un contexto organizacional. (Chiavenato I., 2017, p. 73)

## Figura 2

*Modelo para comprender el comportamiento de los individuos en las organizaciones.*



*Nota:* Adaptado de *Comportamiento Organizacional* (p.73) por Chiavenato (2017), McGraw Hill.

### 2.3.1.2. Definición de competencia.

La formación basada en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico; integra la teoría con la práctica en las diversas actividades; promueve la continuidad entre todos los niveles educativos, los procesos laborales y de convivencia; fomenta la construcción del aprendizaje autónomo; orienta la formación y



el afianzamiento del proyecto Ético de vida; busca el desarrollo del espíritu emprendedor como base del crecimiento personal y del desarrollo socioeconómico; y fundamenta la organización curricular con base en proyectos y problemas, trascendiendo de esta manera el currículo basado en asignaturas compartimentadas. Las competencias tienden a ser conceptualizadas de una manera reduccionista y fragmentada, motivo por el cual prima el abordaje de estas desde la búsqueda de la eficacia y la eficiencia al servicio de intereses económicos, sin tenerse en cuenta su integralidad e interdependencia con el proyecto Ético de vida y la construcción del tejido social. La formación basada en competencias es un tema de gran interés y actualidad en diversos campos (educativo, social y empresarial). (Tobón, 2015, p. 23)

Las competencias, desde hace más de cien años, cuando Alemania e Inglaterra buscaron determinar los requerimientos a cumplir por los aspirantes a conseguir un certificado oficial para poder desempeñar ciertos oficios, al principio este concepto tuvo un punto de vista laboral, sin embargo, con el transcurso de los años este, se fue transformando en términos de rasgos de personalidad o comportamiento de la propia persona (Gutiérrez, 2010).

Por otro lado, también se puede definir a las competencias como “la capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento” (Gutiérrez, 2010, p. 79).

Las competencias son “las conductas por las cuales se diferencian los trabajadores eficientes de los ineficaces” (Gutiérrez, 2010, p. 45).

### ***2.3.1.3. Tipología de las competencias.***

Según Climént (2009) la tipología de las competencias está agrupada en una estructura común que van en cuatro estratos como las bases, procesos, sistemas y telos. Es por ello que se describirá lo siguiente:



**a. *Bases***

Competencias transcurridas: abarcan un amplio aspecto de conocimientos, habilidades y valores que son fundamentales para el adecuado desenvolvimiento personal, social y laboral. Competencias claves: son importantes en múltiples aspectos de la vida y contribuyen al éxito de las personas y principalmente a que la sociedad funcione bien. (Climént, 2009, p. 6)

**b. *Procesos***

Las competencias laborales están directamente relacionada al desempeño satisfactorio de las tareas y actividades de un puesto de trabajo o función productiva, es por ello que el marco de estándares de normalización y certificación de este tipo de competencias corre a cargo de los organismos responsables del diseño y elaboración de normas de competencia dentro de cierta jurisdicción para diferentes ocupaciones, industrias y sectores productivos como las competencias genéricos o transferibles y las competencias específicas o técnicas (Climént, 2009, p. 6).

**c. *Sistemas.***

Las competencias directas o gerenciales que están asociadas con las habilidades de liderazgo que periten a uno o más individuos para mejorar prácticas necesarias para que una empresa pueda desempeñar sus funciones y misión de la manera más eficiente posible. (Climént, 2009, p. 6)

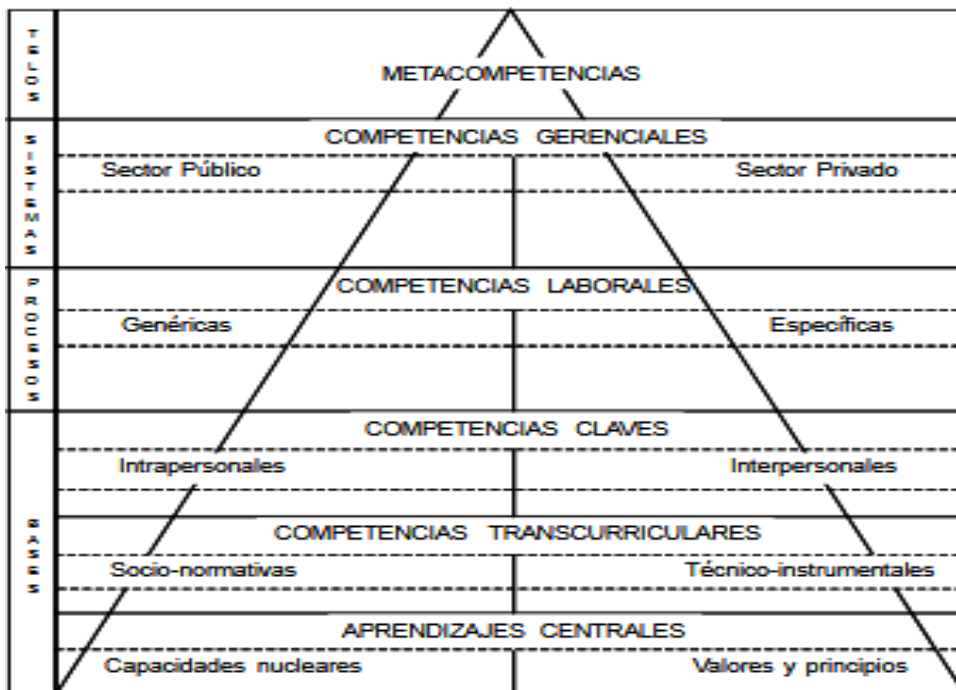
**d. *Telos***

Las metacompetencias, se refieren a competencias de orden superior que van más allá de la información básica y las habilidades rutinarias que están derivadas en los procesos de interiorización y aprendizaje profundo, como la creatividad, el sentido común y el pensamiento crítico de la capacidad

reflexiva como el análisis sistémico u holista, pero también la agilidad mental. (Climént, 2009, p. 6)

**Figura3**

*Distintos tipos de competencias*



*Nota:* Adaptado de *El papel de las competencias individuales y colectivas en los sistemas de acción* (pp. 5-6) por Climént (2009), *Actualidades Investigativas en Educación*.

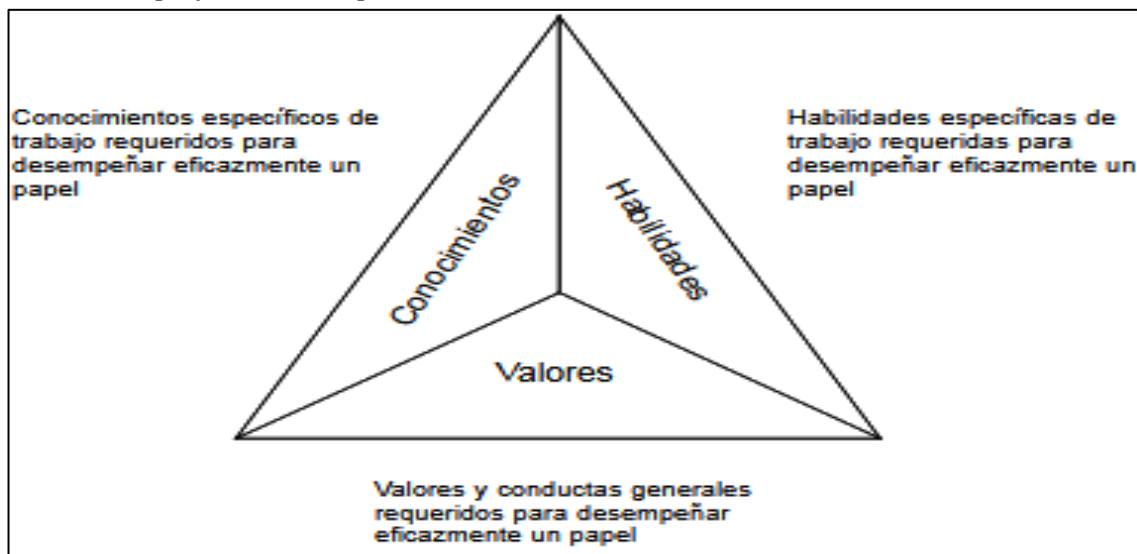
#### **2.3.1.4. La Competencia centrada en el Individuo.**

A pesar que las competencias en oficios y profesiones se remonta a tiempos atrás, donde la política educativa y laboral en el plano de las estrategias competitivas va a escala mundial, y es por ello que las competencias es determinante en el carácter de políticas e iniciáticas de educación y empleo y por lo tanto que las competencias tienen como centro los objetivos y lineamientos. Por lo tanto la capacidad de satisfacer o llevar a cabo tareas con éxito esta vinculado o constituido por las dimensiones cognitivas y no cognitivas; asimismo las dimensiones de conductas abiertas manifiesta que una persona puede rendir eficientemente; por otro lado la habilidad para desempeñar actividades al nivel

esperado en el empleo; como también las características subyacentes de un individuo, casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo definido bajo ciertos criterios y por último los estándares que especifican el nivel de conocimientos y habilidades necesarias para realizar con éxito, en el mundo laboral, funciones decuadas para cada grupo ocupacional (Climént, 2009).

**Figura4**

*Modelo del perfil de la competencia.*



*Nota:* Adaptado de “El papel de las competencias individuales y colectivas en los sistemas de acción” (pág. 4), por Climént, 2009 , *Actualidades Investigativas en Educación.*, tomado de Kaplan y Norton (2004, p. 324).

#### **2.3.1.5. Definición de competencias individuales.**

Las competencias individuales, según lo descrito por el autor Climént (2009, p. 9) “cabría definir las como instrumentalidades de la formación de un individuo, que trasciende positivamente en el desarrollo y desenvolvimiento personal, social y laboral de éste, bajo determinadas circunstancias y contextos”.

Asimismo, también se puede definir como: “la competencia individual es la dimensión de conductas abiertas y manifiestan que le permite a una persona rendir eficientemente” (Rodríguez N. , 2009, p. 103).



Además “las competencias individuales, es lo que demuestra cada persona a través de su desenvolvimiento y desarrollo demostrando u ofreciendo lo mejor a la organización” (Chiavenato I., 2014, p. 52).

Las competencias individuales son el resultado de un prolongado proceso de aprendizaje: primero de habilidades esenciales (claves, básicas, académicas), durante la niñez y la juventud; luego de competencias genéricas (claves, básicas, académicas, vocacionales), en la preparación de jóvenes y adultos para la vida y el trabajo; y, posteriormente, en el desarrollo de competencias profesionales/laborales (genéricas, específicas, sistémicas), para responder a necesidades concretas de formación y empleo (Climént, 2009, p. 9).

Las competencias individuales se definen como, “la relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc” (Alles, 2016, p. 163).

Las competencias individuales o personales como también son conocidas, se define como:

Las competencias incluyen las básicas, genéricas y específicas, con la única salvedad que harían referencia a estas en diferentes condiciones y con peculiaridades concretas en función de cada una de las personas que se ven implicadas en su adquisición y ejecución. Las competencias personales, denominadas “competencias de tercer nivel” y consideradas como: competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales (actuaciones técnicas junto a otras de gestión, toma de decisiones o trabajo compartido), competencias referidas a actitudes (motivación personal, compromiso, maneras de tratar a los demás y capacidad de adaptación), competencias referidas a capacidades creativas (asunción de riesgos, originalidad, búsqueda de soluciones nuevas) y competencias de actitudes existenciales y éticas (autocrítica, proyecto personal, valores humanísticos y compromiso social ético) (Zabalza, 2004).



Las competencias individuales o específicas “son requisitos cognitivos individuales para el desarrollo profesional” (Tudela , 2005, p. 5).

Las competencias individuales son tradicionales (especialización, aprendizaje a lo largo de toda la vida, confianza y colaboración, creatividad, ensamblaje y autogestión), a las que añade una competencia “la gestión de la complejidad”. Esta competencia tiene cuatro rasgos distintos, la bipolaridad como método (capacidad de análisis desde diferentes perspectivas), la lógica de la colaboración y la autonomía, la interconexión entre conocimiento y acción y entre lo particularidad y lo colectivo así como el efecto mariposa (acciones individuales pueden tener efectivos multiplicadores) (Martínez A. , 2009).

Las competencias individuales, se define como el conjunto de características y patrones de comportamiento específicos que un trabajador necesita demostrar para desempeñar con competencia las tareas laborales relevantes. La meta principal del análisis de competencias consiste en derivar un modelo de competencias para el rol. Un modelo de competencias abarca una lista exhaustiva de todas las competencias relevantes asociadas con un trabajo dado (John & Ray, 2012).

#### ***2.3.1.6. Dimensiones de las competencias individuales.***

Según Chiavenato (2017), las competencias individuales, dependen de:

##### ***a. Conocimiento.***

El conocimiento según Chiavenato (2014, p. 87), se define como: “el saber y depende del aprender, el conocimiento se difunde solo cuando se utilizan procesos de aprendizaje, por los cuales las personas desarrollan nueva capacidad de acción y eficaz”.

- ✓ **Conocimiento tácito:** Es el resultado de nuestra experiencia, nuestros aprendizajes, de los hábitos que vamos acumulando a lo largo de nuestras vidas, e involucra elementos tales como nuestra intuición, creencias, costumbres, valores, o puntos de vista. Se



encuentra en un nivel del inconsciente y aparece cuando lo necesitamos (Aranda, 2018).

Es altamente personal (o característico de un grupo cohesionado), nos resulta muy difícil de explicar, comunicar a los demás (a personas o grupos ajenos al nuestro) y de formalizar. Casi siempre lo ejecutamos de una forma mecánica sin ser conscientes de lo que contiene ni de que lo estamos usando. Este tipo de conocimiento no se puede estructurar, almacenar ni distribuir y es muy difícil de gestionar. (Aranda, 2018)

Este precisamente es el desafío que tenemos. Debemos identificar qué elementos del conocimiento tácito pueden ser capturados para poder hacerlos explícitos y codificarlos, ya que sólo el conocimiento explícito codificado puede compartirse con los “otros” (otras personas, u otros grupos, ajenos al equipo de proyecto). (Aranda, 2018)

- ✓ **Conocimiento Explícito:** Es el que se encuentra estructurado, tiene forma y es sistemático. Es el conocimiento articulado expresado y registrado con palabras, números, imágenes, códigos, principios universales, fórmulas científicas, etc. (Aranda, 2018).

Su información está habitualmente almacenada en documentos, procedimientos, programas, procesos, manuales, especificaciones, tutoriales o en bases de datos. Es fácil de compartir y comunicar de un individuo a otro ya que muchas veces se encuentra esquematizado para facilitar su difusión (Aranda, 2018).

**b. *Habilidades.***

Es saber hacer y está relacionada con hacer las cosas y aplicar conocimiento. La habilidad es la capacidad de realizar una tarea o un conjunto de tareas utilizando el conocimiento





según determinados patrones exigidos por la organización o por la sociedad. La habilidad también incluye conocimientos teóricos y aptitudes personales, y se relaciona con la aplicación práctica de dichas aptitudes para resolver problemas, ofrecer soluciones y aumentar la eficiencia y eficacia (Chiavenato I., 2014, p. 87).

Por otra parte, la habilidad es la relación del hombre con el objeto que se realiza en la actividad, o sea, el hombre interactúa con el objeto en el proceso activo: la actividad, las técnicas de esta interacción son las habilidades. La habilidad es pues el dominio de las técnicas y esta puede ser cognoscitiva o práctica (Montes, 2020).

Según la Real Academia Española (2001), se entiende la habilidad como la capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. De esta manera, se trata de una forma de aptitud específica para una actividad puntual, sea de índole física, mental o social.

Comúnmente, las habilidades se entienden como talentos innatos, naturales, pero la verdad es que también pueden ser aprendidos o perfeccionados: una persona puede nacer con un talento propio para cierto deporte, o puede adquirir dicha habilidad con la práctica y la ejercitación constantes. En principio, entonces, la habilidad implica de algún modo el talento en potencia. (Concepto.de, 2020).

### **Tipos de habilidad**

Las habilidades se clasifican de acuerdo al área específica o al tipo de actividad que involucran, de acuerdo al siguiente detalle:

- **Habilidades cognitivas.** “Aquellas que involucran los procesos mentales, como la memoria, la rapidez del pensamiento, la



deducción lógica, manejo de problemas o el manejo de lenguajes formales” (Raffino, 2020, párr.1).

- **Habilidades sociales.** “Aquellas que involucran el trato con los demás o la comunicación con otros individuos, tales como el liderazgo, la empatía, el convencimiento, adaptación, trabajo en equipo, etc.” (Raffino, 2020, párr.2).
- **Habilidades Físicas.** “Aquellas que requieren de un manejo coordinado del cuerpo y sus extremidades, como en los deportes, el baile, la acrobacia o cualquier otra actividad física semejante” (Raffino, 2020, párr.2).

**c. Juicio.**

Según el autor Chiavenato (2009) el juicio “se basa en saber examinar el escenario y el contenido. Significa saber obtener fundamentos e indagación, tener espíritu juez, juzgar las biografías, ponderar con equilibrio y puntualizar prioridades” (p. 50).

Es saber analizar la situación, es decir, es la capacidad de discernir entre lo que es importante y lo prioritario y lo que se puede posponer, entre lo que es esencial y lo que es accidental. El juicio implica analizar la situación, tener espíritu crítico para tomar los hechos, para juzgarlos y tomar decisiones. (Chiavenato I., 2014, p. 87)

Es la capacidad de una persona de razonar y distinguir entre una buena y una mala acción y, luego de un análisis, realizar una acción según su reflexión al respecto, y esto está relacionado con el juicio filosofía. El término con el que está relacionado el juicio pensamiento, es que el juicio proviene del razonamiento de la mente, pues en la mente se realizan análisis sobre lo que es correcto y ético. (Martínez A. , 2021)



Para el autor Arroyo (2012), la palabra juicio se refiere a “la capacidad racional humana que le posibilita elegir y valorar entre el bien y el mal” (p. 35).

Según Vallejo (2016) se trata de “saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer y definir prioridades” (p. 30).

*d. Actitud.*

La actitud de acuerdo a Chiavenato (2014, p.87), se define “es saber que las cosas sucedan y decide en la iniciativa propia, en el espíritu emprendedor de asumir los riesgos con miras a los resultados”.

La actitud es la disposición voluntaria de una persona frente a la existencia en general o a un aspecto particular de esta. Los seres humanos experimentan en su vida diversas emociones que distan de ser motivadas por su libre elección; en cambio, la actitud engloba aquellos fenómenos psíquicos sobre los que el hombre tiene uso de libertad y que le sirven para afrontar los diversos desafíos que se le presentan de un modo o de otro (Duarte, 2008).

Según Cadillo (2020) la actitud es un comportamiento que se expresa de cierta forma, en función de las circunstancias, y que revelaría el estado anímico de una persona. Otra definición la explica como una disposición mental que direcciona la respuesta de un individuo ante ciertos sucesos, lo que la encasilla en un tipo de motivación social más que de la mente, siendo resultado de un proceso cognitivo, de comportamiento y afectual.



### Componentes de la actitud:

Según Raffino (2020), la actitud se conforma de tres componentes esenciales:

***Elemento conductual:*** En primer lugar, este elemento refiere al modo en que son expresados las emociones o pensamientos.

***Elemento emocional:*** En segundo lugar, este elemento refiere a los sentimientos que cada persona tiene.

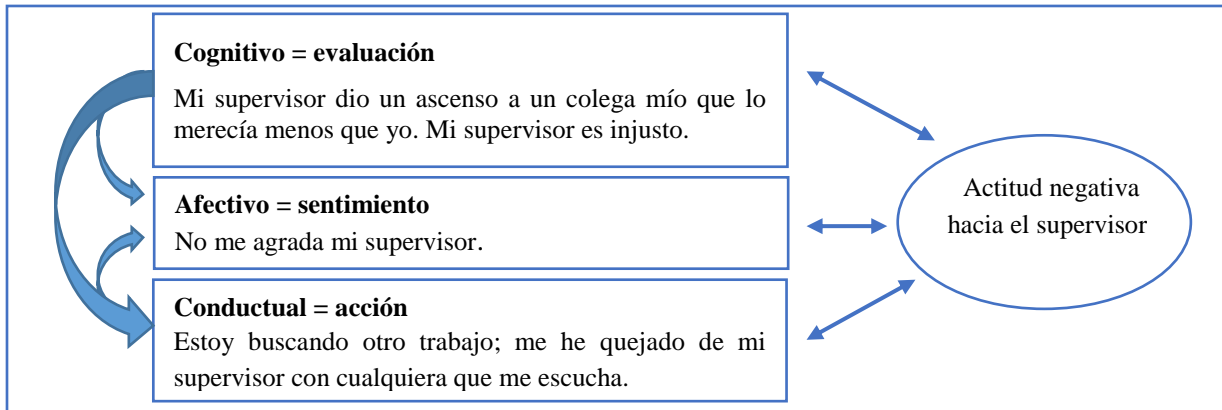
***Elemento cognitivo:*** Por último, este elemento hace referencia a lo que el individuo piensa.

Por otro lado, según el autor Robbins (2017), “las actitudes son enunciados que evalúan – favorable o desfavorable -objetos, personas o eventos, y reflejan cómo se siente alguien respecto a algo; así mismo, es preciso tener en cuenta sus tres componentes: componente cognitivo, componente afectivo, componente conductual” (p. 75).

- Componente cognitivo: es el segmento de opinión o creencia de una actitud.
- Componente afectivo: es el segmento emocional o sentimental de una actitud.
- Componente conductual: es la intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo.

**Figura 5**

*Componentes de una actitud.*



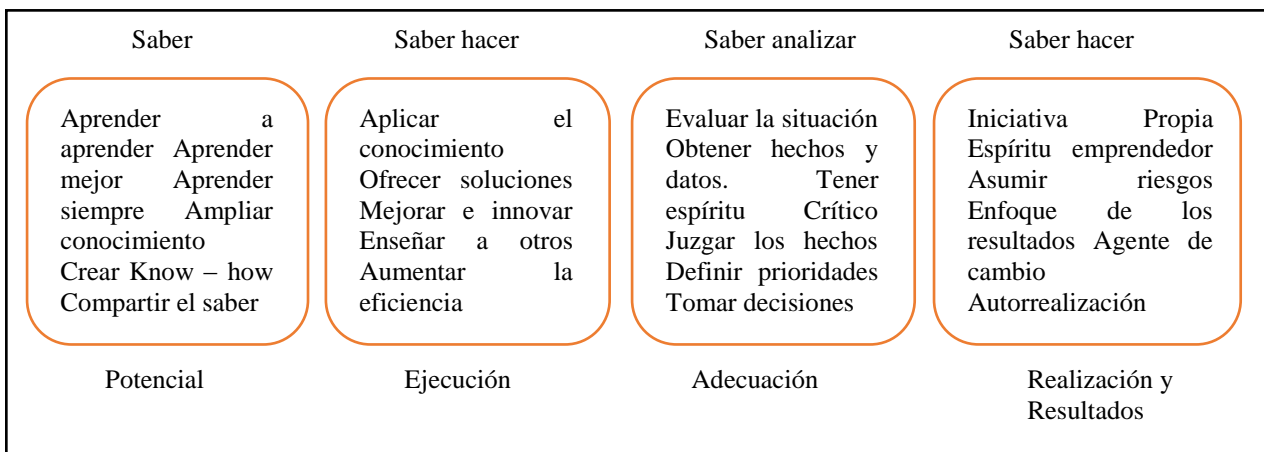
Nota: Adaptado de *Comportamiento Organizacional* (p. 75) por Stephen Robbins, 2017, Person.

### 2.3.1.7. Relación de las competencias individuales

A partir del conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud llegamos a las competencias individuales que cada persona necesita desarrollar y ofrecer a su organización. No hay delimitador exacto para separar cada uno de esos elementos, pues están íntimamente relacionados (Chiavenato I, 2017, p. 88)

**Figura6**

*La cadena de conocimiento, habilidades, juicio y actitud.*



Nota: Adaptado de *Comportamiento Organizacional* (p. 88) por I. Chiavenato, 2017, McGraw Hill.



### **2.3.1.8. Administración por competencias.**

La administración por competencias surge como un programa sistematizado y desarrollo con el propósito de definir perfiles profesionales que proporcionan mayor productividad y adecuación al negocio, que identifique los puntos de excelencia y las características para llenar lagunas y agregar conocimientos, con base en ciertos indicadores objetivamente mensurables. La administración por competencias busca sustituir el tradicional inventario de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de la forma en que las personas pueden aportar valor a la organización (Chiavenato, 2017, pp. 88-89)

## **2.3.2. Desempeño laboral**

### **2.3.2.1. Definición de desempeño.**

El desempeño laboral como efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gastos de energía, sea física o mental, o de ambas que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice (Rodríguez J. , 2007).

La Administración del desempeño, es definida como “las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones” (Pérez, 2009, p. 01).

### **2.3.2.2. Definición de desempeño laboral.**

El desempeño laboral, según el autor Paz (2020):

El desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador al efectuar las



funciones y tareas principales que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel (p. 20).

El desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio de la organización. El desempeño laboral complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (Robbins, 2004, p. 217)

Chiavenato (2011) agrega que así mismo que se debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

El desempeño laboral es “el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” (Larico, 2015, p. 49).

El desempeño laboral, es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo, Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a



la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (Palaci, 2005, p. 155)

Por otro lado, se observa que, en diferentes estudios, para mejorar el desempeño del trabajo humano han utilizado una amplia variedad de medidas de criterio, que incluyen calificaciones de supervisión, índices de productividad, absentismo, rotación, salario y promoción. Si bien se puede suponer que todas estas medidas reflejan el desempeño, al menos hasta cierto punto, ha habido muy poca discusión sobre el estado conceptual de la construcción del desempeño subyacente. Sin embargo, durante los últimos 20 años, los investigadores han estado prestando cada vez más atención a los problemas conceptuales en la raíz del llamado problema del criterio y una literatura cada vez más enérgica. Sobre el contenido conductual del desempeño laboral y sus antecedentes causales está emergiendo (Motowidlo y Kell, 2012)

Una definición de desempeño laboral debería ser útil para la gama completa de estrategias e intervenciones que el campo de la psicología industrial y organizacional, podría utilizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones laborales. Muchas de estas estrategias implican reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, o motivación. Además, otras estrategias que podrían implicar la eliminación de restricciones que impiden que las personas contribuyan a los objetivos de la organización y proporcionar a las personas mayores oportunidades para las contribuciones de la organización también podrían afectar el desempeño directamente. Por lo tanto, una definición de desempeño debe permitir una variación atribuible a las diferencias en rasgos medidos en los programas de selección, participación en programas de capacitación y desarrollo, exposición a intervenciones y prácticas motivacionales, y restricciones situacionales y oportunidades (Milkovich y Boudreau, 1994).





El desempeño laboral se define como el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización. (Palmar et al., 2014, p. 166)

El desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa. El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso. (Montejo, 2009, p. 12)

El desempeño laboral según Chiavenato (2004) “es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 359).

Otra definición de desempeño laboral es según Araujo y Leal (2007), quienes afirman que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes.

### ***2.3.2.3. Desempeño laboral individual.***

Según los autores Obrero y Rajgarhia (2013) el desempeño individual laboral tiene un efecto significativamente positivo en la organización rendimiento, haciendo que la aportación de los empleados sea el factor clave para la ventaja competitiva.



De la misma manera, también está claro que el desempeño de un individuo impacta en las estrategias más amplias de una organización y objetivos, con la gestión del desempeño de cada empleado, por lo tanto, siendo imperativo. De importancia primordial para una organización es el desempeño laboral individual, que podría ser el foco clave de los esfuerzos de los gerentes de línea. (Armstrong, 2010, p. 259)

Además de ello, se considera que el desempeño laboral es intangible, y como un concepto oculto que no puede ser evaluado. Los autores interesados concluyen afirmando que el desempeño laboral consta de muchas partes que están formadas por indicadores que pueden diferir entre trabajos, y eso se puede evaluar. Sugieren un marco heurístico para dicho rendimiento, con la intención de promover la comprensión de la naturaleza del desempeño laboral individual (Koopmans et al., 2011).

Asimismo, a pesar de la motivación de los empleados para desempeñarse, es importante para indicar los desafíos que perjudican su desempeño. Separar el trabajo individual el desempeño del equipo y el desempeño organizacional es imposible. (Koopmans et al., 2011, p. 864)

**Figura7**

*El marco heurístico del desempeño laboral individual*



*Nota:* Adaptado de *Conceptual Frameworks of individual work performance: A systemetic review* (p.863) por Koopmans et al. (2011). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.

#### **2.3.2.4. Elementos del desempeño laboral.**

El desempeño de las personas se evalúa a través de diferentes factores que están previamente definidos y valorados, como puede ser los factores actitudinales (disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización) y los factores operativos (conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, trabajo en equipo y liderazgo). (Chiavenato I., 2000, p. 367)

Por otro lado, el desempeño está relacionado con las competencias, porque en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño. Siendo que las competencias son



el comportamiento y destrezas visibles que un individuo aporta en su empleo para cumplir con sus labores o responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria, por lo que expone que los estudios organizacionales se proyectan en tres tipos de competencias fundamentales siendo las competencias genéricas, laborales y básicas. Asimismo, las competencias se consideran y evalúan por el simple hecho que los gerentes tienen a tender las habilidades y competencias necesarias para alcanzar las metas de manera eficiente, teniendo como habilidades administrativas las técnicas, humanas y conceptuales (Robbins, 2007).

Davis y Newstrom (2000) exponen que los elementos del desempeño laboral se conceptualizan en los siguientes:

- Capacidades
- Comunicación
- Iniciativa
- Adaptabilidad
- Conocimientos
- Desarrollo de talentos
- Trabajo en equipo
- Estándares de trabajo
- Maximizar el desempeño
- Potencia el diseño del trabajo

#### ***2.3.2.5. Características del desempeño laboral.***

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Según lo señalado por Furnham (2000), las características son:



- **Adaptabilidad**, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas (Furnham, 2000).
- **Comunicación**, es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente (Furnham, 2000).
- **Iniciativa**, la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido (Furnham, 2000).
- **Conocimientos**, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas su de trabajo (Furnham, 2000).
- **Trabajo en Equipo**, es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso (Furnham, 2000).
- **Estándares de Trabajo**, la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo (Furnham, 2000).
- **Desarrollo de Talentos**, la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros (Furnham, 2000).
- **Potencia el Diseño del Trabajo**, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta (Furnham, 2000).
- **Maximiza el Desempeño**, la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva (Furnham, 2000).



### 2.3.2.6. *Dimensiones del desempeño laboral.*

Según el autor Gorriti (2007), el desempeño laboral es un proceso por el cual se mide y valora el comportamiento organizacional, es por ello que consideran que se hace un juicio a través de la relevancia, fiabilidad, discriminación y practicidad. Seguidamente se considera que existen dos tipos de desempeño siendo el desempeño de tarea y desempeño contextual (más conocido como cívico), por lo que se define de la siguiente manera:

#### *a. Desempeño de Tarea.*

El desempeño de tarea es la clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. Este tipo de desempeño se concreta en las tareas más relevantes de un puesto de trabajo, obtenidas mediante alguna técnica de Análisis de Puestos de Trabajo (APT). (Gorriti, 2011, pp. 301-302)

Así mismo, “el principal predictor de la ejecución de tarea es la aptitud cognitiva formada por los conocimientos del puesto, las destrezas, entendidas como formas estandarizadas de resolver problemas, y los hábitos, entendidos como respuestas” (Gorriti, 2007, p. 375).

El desempeño de tarea es definido como la efectividad con la cual un trabajador ejecuta actividades que contribuyen al área técnica de la organización cualquiera sea, implementando directamente una parte de su proceso tecnológico o, indirectamente, proveyéndolo con materiales o servicios necesarios (Motowidlo y Borman, 1997).

En la siguiente tabla se exponen resumidas las dimensiones que fruto de estudios factoriales y otras metodologías formales, se han concluido relevantes para evaluar el desempeño de tarea.



**Tabla 1**  
*Desempeño de Tareas*

<b>Autor/es</b>	<b>Naturaleza de la medida</b>	<b>Dimensiones</b>
Toops (1994)	Distinguiendo entre adecuación: calidad y ausencia de errores y cantidad: volumen de producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades de producción</li> <li>- Calidad del Trabajo</li> <li>- Tiempo de permanencia</li> <li>- Destrezas de supervisión y liderazgo.</li> </ul>
Wherry (1957)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados</li> <li>- Calidad</li> <li>- Tiempo perdido en la ejecución</li> <li>- Cambio de trabajos</li> <li>- Tiempo de formación o promoción</li> <li>- Satisfacción</li> </ul>
Bernardin y Beatty (1984)	Definen la ejecución como los registros de resultados productos de un proceso durante un periodo de tiempo. Aunque la ejecución solo puede medirse en términos de resultados. De 6 características que propusieron, afirmaron que el entendido de dichas dimensiones significaba la relación entre ellas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Cantidad</li> <li>- Tiempo</li> <li>- Costo – eficacia</li> <li>- Necesidad de supervisión</li> <li>- Impacto interpersonal</li> </ul>
Campbell (1990)	Describe 8 dimensiones, pero avisa la correlación entre las 8 es baja por lo que todo intento de ahondaren ellas sería ineficaz para descubrir esa estructura latente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia en tareas específicas</li> <li>- Eficacia en tareas no específicas</li> <li>- Comunicación oral y escrita</li> <li>- Disciplina personal sostenida</li> <li>- Facilitación de ejecución pares y equipos</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Gestión o administración</li> </ul>
Murphy (1989)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conductas que hacen perder el tiempo</li> <li>- Ejecución de las tareas o roles definidos para el puesto</li> <li>- Interpersonales: de ayuda y de equipo</li> <li>- Conductas destructivas, violencia, robos, etc.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de *La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas* (p. 376) por Mikel Gorriti Bontigui, 2007, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.



Entre los principales indicadores del desempeño de la tarea tenemos:

- i. **Cumplimiento de Funciones e Hitos:** el cumplimiento de funciones se refiere a la ejecución de las tareas y roles exigidos por el puesto de trabajo.
  - ii. **Cumplimiento oportuno de la programación de tareas:** se refiere al desarrollo de las tareas dentro de los plazos establecidos, así mismo, es el respeto al orden que existe a las tareas de la organización para el cumplimiento de las metas programadas; también se podría decir que es el cumplimiento del cronograma de actividades de manera oportuna.
  - iii. **Calidad de Resultados:** significa el desarrollo de las actividades de manera eficaz y eficiente, permitiendo obtener resultados conforme los parámetros exigidos por la organización, en cuyo proceso es necesario que el individuo desarrolle sus actividades con esmero y dedicación, proceso en el que se requiere cualidades, conocimientos y destrezas que permita que el producto final de trabajo sea concluido *satisfactoriamente* y sin errores.
- b. **Desempeño Contextual.**

El desempeño contextual trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución que actúan como catalizadoras facilitando, dificultando, incluso inhibiendo el desempeño de tarea, variables que pueden actuar tanto a nivel individual y grupal. (Gorriti, 2007, p. 375)

Según Borman y Motowidlo (1993) las razones por las que existen este tipo de variables son:

- a) Porque definen el ambiente de trabajo.
- b) Porque son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización.





- c) Porque son más motivadoras que cognitivas.
- d) Porque, aunque deseables, son más implícitas que explícitas.

La principal taxonomía de desempeño contextual es de Borman, Penner, Allen y Motowidlo (2001) y consta de tres dimensiones: Ayuda a otros (cooperación, cortesía y motivación); Vinculación organizacional (representación, lealtad y compromiso); desempeño más allá del puesto (persistencia, iniciativa y autodesarrollo). Así como el principal antecedente del desempeño de tarea es la aptitud cognitiva (conocimiento, destreza y hábito), el principal antecedente del desempeño contextual es la personalidad).

**Tabla 2**  
*Desempeño Contextual*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Sub-dimensiones</b>
Ayuda a otros	Aportar ayuda a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias, dándoles conocimientos o destrezas necesarias, haciendo directamente lo que tienen que hacer o dándoles apoyo emocional para solucionar sus problemas personales. Informándoles de cosas que pueden ser de su interés, o que deberían saber y poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales. Mostrar consideración, cortesía y tacto en las relaciones, así como demostrar motivación y confianza.	Cooperación Cortesía Motivación: (aplaudir los éxitos ajenos, bromear en tiempos de adversidad, mostrar confianza en sus capacidades para triunfar, ayudarles para superar las dificultades).
Vinculación Organizacional	Representar a la organización eficazmente defendiéndola y expresando satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancias. Compromiso con la misión de la organización y sus objetivos asumiendo los roles y procedimientos de la misma y proponiendo sugerencias.	Representación Lealtad Compromiso



Dimensión	Definición	Sub-dimensiones
Desempeño más allá del puesto	Trabajar más de lo que se le pide, no importando las dificultades. Tomar la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización, y no sólo lo que le corresponde. Desarrollar el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que da la organización o asumiendo este esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.	Persistencia. Iniciativa. Auto-desarrollo.

*Nota.* Adatado de *La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas* (p. 377), por Mikel Bontigui, 2007, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

Entonces, el desempeño contextual es definido como un esfuerzo individual que no está relacionado directamente con las principales funciones del puesto. Se refiere a los comportamientos que contribuyen a la efectividad de la organización a través de la creación del contexto psicológico, social y organizacional que sirve como catalizador para el desempeño de la tarea (Motowidlo y Borman, 1997).

Estas actividades incluyen el voluntariado para llevar a cabo tareas que no son parte del formal trabajo, ayudar y cooperar con otros en la organización para alcanzar el cumplimiento de una tarea, apoyar los objetivos de la organización, cumplir las normas de la organización, entre otros (Motowidlo y Borman, 1997).

#### ***2.3.2.7. Factores que influyen en el desempeño laboral.***

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2017, p. 87)

También considera que existe una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros,



que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. (Milkovich y Boudreau, 1994, p. 56)

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que, si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a “las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (Milkovich y Boudreau, 1994, p. 34)

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para “la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador” (Gómez et al., 1999, p. 21)

En las municipalidades deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideraron para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en grupo, supervisión y capacitación para el trabajador: Con respecto, a la satisfacción del trabajador plantea que esta “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleados percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (Davis y Wnewetrom, 1991, p. 21). La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral supervisión, grupo de trabajo, estructura



organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

## 2.4. Marco Conceptual.

### *a. Autonomía.*

La definición de autonomía según el diccionario de la Real Academia Española es la “facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros” (Real Academia Española, 2001, párr.1).

### *b. Comunicación.*

La comunicación se define como el “fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo” (Robbins, 2007, p. 351).

### *c. Desempeño laboral.*

El desempeño “es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” (Robbins, 2007, p. 595).

### *d. Eficacia.*

La eficacia “mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos” (Real Academia Española, 2001, párr.1).

### *e. Eficiencia.*

La definición de eficacia según el diccionario de la Real Academia Española (2001) es el “grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo)” (p.1).



**f. Eficiencia laboral.**

La eficiencia laboral es el “tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 31).

**g. La productividad.**

Según el siguiente autor, se define como productividad “la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 8).

**h. Motivación.**

La motivación se conceptualiza como “el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 36)

**i. Motivación laboral.**

Se puede concluir que la motivación laboral “son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo” (Robbins, 2007, p. 215).

**j. Ambiente laboral.**

El ambiente laboral es uno de los elementos más importantes en el día a día de la empresa, sin embargo, las características que lo determinan son difíciles de precisar. Pueden ser de naturaleza tangible o intangible, y se ha demostrado que influyen notoriamente en la productividad y en la vida privada de los empleados. (Randstad, 2015, p. 26)

**k. Cambio organizacional.**

El cambio organización se define como “proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Capital Humano” (Robbins, 2004, p. 578).



***l. Comportamiento***

El comportamiento es el “modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad” (Robbins, 2004, p. 10).

***m. Conocimiento.***

El conocimiento es un conjunto de representaciones abstractas que se almacenan mediante la experiencia o la adquisición de conocimientos o a través de la observación. En el sentido más extenso que se trata de la tenencia de variados datos interrelacionados que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo (Real Academia Española, 2001).

***n. Habilidad.***

Es el hacer y está relacionada con hacer las cosas o aplicar el conocimiento. La habilidad es la capacidad de realizar una tarea o un conjunto de tareas, utilizando el conocimiento según determinados patrones exigidos por la organización o por la sociedad. La habilidad incluye conocimientos teóricos y aptitudes personales, y se relaciona con la aplicación práctica de dichos conocimientos y aptitudes para resolver problemas, ofrecer soluciones y aumentar la eficiencia y la eficacia (Real Academia Española, 2001).

***o. Habilidades interpersonales.***

Asimismo, se considera que las habilidades interpersonales son diferentes para los empleados ya que tendrán diferentes niveles de "Madurez" (el equilibrio entre sus niveles de competencia y compromiso) y como resultado funcionará en diferentes niveles; ajustándose al estilo de cada uno. Para lo que el cambio es sutil, pero los empleados de mayor rendimiento garantizan menos dirección y control que los de bajo rendimiento y, como tal, requieren la aplicación de apoyo o estilos de delegación con mayor frecuencia. Igualmente, un nuevo miembro del equipo que todavía está aprendiendo, naturalmente requerirá más dirección y control que alguien



quien ha estado haciendo el trabajo durante mucho tiempo y, como tal, requerirá que use la dirección de estilo (Business Tools, 2013).

Las habilidades personales juegan un papel importante en la fuerza laboral, por ejemplo, cuando se trabaja en red o se trata con personas. Los trabajadores deben reconocer sus propias habilidades e identificar las que ya tienen y las que pueden o necesitan mejorar. Lo que es necesario tener en cuenta para trabajos particulares (Comunidad de Australia, 2004).

El conocimiento fluye a los individuos a medida que aprenden, y fluye a medida que olvidan, aún los procesos psicológicos y neurológicos por los cuales las personas aprenden y olvidan son extremadamente complejos. Sería ingenuo creer que se puede explicar todo eso. Por lo que se sabe que todo ser humano aprende y olvida casi de inmediato dependiendo de la capacidad de atención del individuo. Es por ello que el individuo debe tener un tiempo estimado para conocer su habilidad y la velocidad el procesamiento de su conocimiento retenido (Mackinnon, 2007).

***p. Juicio***

Es el saber analizar la situación, es decir, es la capacidad de discernir entre lo que es importante y prioritario y lo que se puede proponer entre lo que es esencial y lo que es accidental. El juicio implica analizar la situación, tener espíritu crítico para juzgar los hechos y tomar decisiones. (Chiavenato, 2017, p. 87)

***q. Actitud.***

Según Chiavenato (2017), la actitud “es saber que las cosas sucedan y reside en la iniciativa propia, en el espíritu emprendedor de asumir los riesgos con miras a los resultados” (p. 87).

***r. Trabajo en equipo.***

De acuerdo a Katzenbach y K. Smith, citado por Jaramillo (2012, p. 76) el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y



metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

*s. Percepción.*

La vida de las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción (de, latín per capiere, que significa obteniendo por captura o por captación) es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realizar y organizarla e interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo. (Chiavenato, 2017, p. 98)

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general.**

Las competencias individuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.

### **2.5.2. Hipótesis Específicas.**

- a. El conocimiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.
- b. La habilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.
- c. El juicio se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.
- d. La actitud se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.





## 2.6. Variables e indicadores

### 2.6.1. Identificación de variables

Variable Independiente

V1. Competencias individuales

Variable Dependiente

V2. Desempeño laboral



### 2.6.2. Operacionalización de las Variables.

**Tabla 3**  
*Operacionalización de la variable.*

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable 1  COMPETENCIAS INDIVIDUALES	Conocimiento	Conocimiento Tácito
		Conocimiento Explícito
	Habilidad	Habilidades Cognitivas
		Habilidades Físicas
		Habilidades Sociales
	Juicio	Racionamiento
		Toma de decisiones
		Percepción
	Actitud	Cognitiva
		Afectiva
Conductual		
Variable 2  DESEMPEÑO LABORAL	Desempeño de la tarea	Cumplimiento de funciones e hitos.
		Cumplimiento oportuno de la programación de tareas.
		Calidad de resultados.
	Desempeño contextual	Ayuda a otros
Vinculación organizacional		
		Desempeño más allá del puesto



## 2.7. Marco institucional

### 2.7.1. Razón Social

Municipalidad Distrital de Maranura

Ruc : 20166106746

Dirección : Plaza de Armas S/N

Departamento : Cusco

Provincia : La Convención

Distrito : Maranura

Teléfono : (84) 642400 Anexo (1102)

Página Web : <http://www.munimaranura.gob.pe/>

Alcalde : Prof. Herbert Sotelo Díaz (2019-2022).

Correo Institucional : [munimaranura@munimaranura.gob.pe](mailto:munimaranura@munimaranura.gob.pe)

### 2.7.2. Localización

La Municipalidad Distrital de Maranura se encuentra localizada en la Plaza de Armas S/N del Distrito de Maranura provincia de La Convención del Departamento del Cusco.

Sus límites son:

- Por el Norte con los distritos de Santa Teresa y Echarati.
- Por el Este con el distrito de Occobamba.
- Por el Sur con los distritos de Huayopata y Santa Teresa.
- Por el Oeste con el distrito de Vilcabamba.

### 2.7.3. Reseña Histórica

La Municipalidad Distrital de Maranura es un Gobierno Local autónomo, responsable de la organización, planeación, control y administración de los recursos del Distrito de Maranura que fue creado por Ley N° 13620 del 15 de marzo de 1961 con la firma del presidente de la República Don Manuel Prado



Ugarteche y consideraba como anexo los pueblos de Chaullay, Chinche, Pintobamba Chico, Ccollpani, Mandor y Uchumayo.

#### **2.7.4. Visión**

La Administración Municipal busca hacer de Maranura un distrito moderno, turístico, ordenado, limpio, con un desarrollo urbanístico permanente que permita al ciudadano contar con una ciudad que le dé seguridad económica-social y de bienestar para efectuar sus actividades.

#### **2.7.5. Misión**

Crear mejores condiciones para el desarrollo integral de la comunidad con oportunidades de inversión, en base al conocimiento de las necesidades y potencialidades del Distrito, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población, brindándole bienestar que se manifieste en confianza en la Gestión Municipal, mediante la prestación de servicios municipales y obras públicas eficientes y oportunas.

#### **2.7.6. Objetivos**

Lograr la atención de las necesidades más urgentes y mejorar la calidad de vida de los pobladores del Distrito de Maranura, entre ellas tenemos:

- Desarrollar el crecimiento económico de la población del Distrito de Maranura a través de la agricultura.
- Contribuir con el desarrollo socio cultural de los habitantes del Distrito de Maranura.
- Atender las necesidades básicas y de vivienda de la población en general.
- Promover el turismo del distrito.
- Garantizar la seguridad de los habitantes del Distrito de Maranura.
- Fortalecer la atención a los servicios de salud y educación.
- Incrementar la construcción de infraestructura moderna acorde a las necesidades de la población.



- Realizar mantenimiento a fin de conservar la infraestructura de escuelas, colegios, postas de salud, etc.

### 2.7.8. Base Legal

La Municipalidad Distrital de Maranura como todo organismo público, se encuentra regida por normas que establecen las funciones dentro de su ámbito de aplicación, las cuales son las siguientes:

- Constitución Política Del Perú
- Ley N°27680, Ley de Reforma de la Constitución Política del Perú  
Código Civil Del Perú
- Ley N°27783, Ley de Bases de Descentralización.
- Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N°28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ley N°28522, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Ley N°27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Ley N°28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.
- Ley N°28693, Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.
- Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría de la República del Perú.
- Ley N°27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana.
- Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N°30057, Ley del Servicio Civil.
- Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado y sus Modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.
- Ley N°29230, Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado.
- Ley N°30264, Ley que establece medidas para promover el crecimiento económico.



- Ley N°27815. Código de Ética de la Función Pública, y normas complementarias.
- Decreto de Urgencia N° 014-2019, Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020.

### **2.7.9. Servicios**

La Municipalidad Distrital de Maranura, brinda los siguientes servicios:

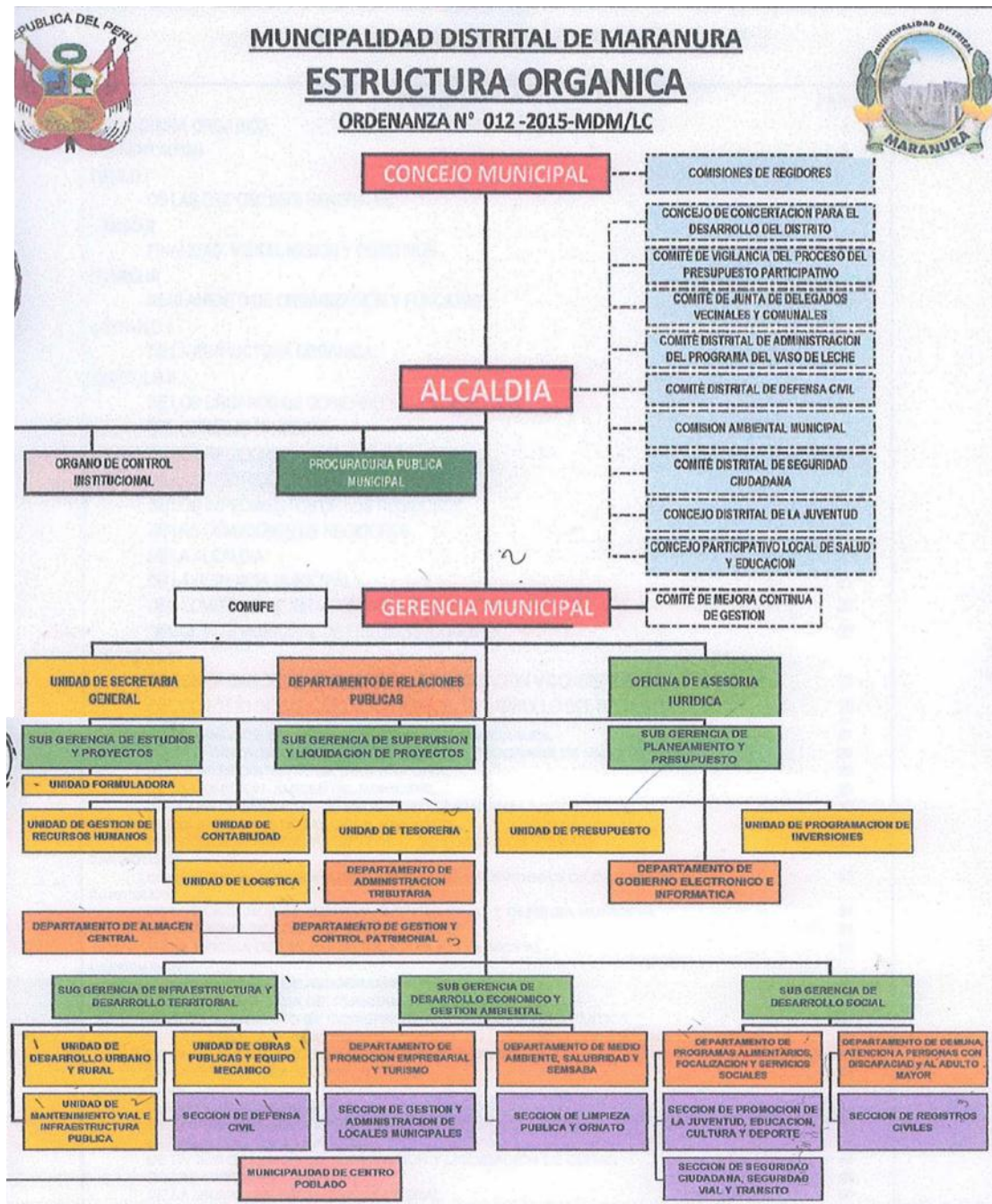
- Servicio de Seguridad.
- Servicio de Limpieza.
- Servicio de Infraestructura.
- Servicio de Saneamiento y Vivienda.
- Servicio de Cultura y Deporte.
- Servicio de Educación.
- Servicio de Salud.
- Servicio de Turismo.
- Servicio de Promoción de Agricultura y Riego.
- Servicio de Registro Civil.



### 2.7.10. Organigrama

Figura 8

Organigrama de la Municipalidad Distrital de Maranura.



Nota: Adaptado del *Municipalidad Distrital de Maranura* (2019) <http://munimaranura.gob.pe/municipalidad/>.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo básica, en razón de que se contrastan y/o se verifican la utilidad de las teorías utilizadas en las bases teóricas, en la solución de los problemas planteados (Hernández et al., 2014).

#### 3.2. Enfoque de investigación.

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, porque se recolectará datos, por medio de entrevistas aplicadas a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura (Hernández et al., 2014).

#### 3.3. Diseño de la investigación.

El presente trabajo de investigación es de diseño no experimental, pues se realizará “sin manipular deliberadamente las variables, se observarán en su estado natural tal como es; del mismo modo es transversal por que los datos se recogerán en un solo momento o tiempo único” (Hernández et al., 2014, p. 128).

#### 3.4. Alcance de la Investigación.

Asimismo, es de alcance correlacional, porque el propósito es de “conocer la relación o grado de asociación de las variables de estudio” (Hernández et al., 2014, p. 90).





### 3.5. Población y muestra de la investigación

#### 3.5.1. Población

Para la presente investigación, se cuenta con una población de 75 colaboradores involucrados en el proceso administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura, la cual está conformada de acuerdo al siguiente cuadro:

**Tabla 4**

*Cuadro de Colaboradores Administrativos.*

<b>DETALLE</b>	<b>COLABORADORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>
Alcaldía, Unidad de secretaria general, secretaria técnica, Oficina de Asesoría Jurídica, Procuraduría Pública Municipal, Mesa de Partes	06
Gerencia Municipal	02
Sub Gerencia Desarrollo Social	14
Sub Gerencia Desarrollo Económico y Gestión Ambiental	08
Sub Gerencia Desarrollo Infraestructura	06
Unidad de Mantenimiento Vial e Infraestructura	07
Sub Gerencia de Supervisión y Liquidación	02
Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	02
Unidad de Programación Multianual de Inversiones	01
Administración: Contabilidad, Tesorería, Logística, Patrimonio, Unidad de Gestión de Recursos Humanos, Escalafón, Almacén, Archivo	24
Departamento de Gobierno Electrónico e Informática	03
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>

La población de estudio está conformada por 75 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura.



### **3.5.2. Muestra**

Para la investigación, se pensó en evaluar a la integridad totalizada de la población, debido a la cantidad de trabajadores y considerando la naturaleza de las variables de la investigación, siendo conveniente tasar a la totalidad de la población

Siendo así que para la determinación de la muestra se ha considerado todas las unidades de investigación, concluyendo en una muestra censal conformada por los 75 colaboradores involucrados en el proceso administrativo de la Municipalidad Distrital de Maranura, para así garantizar la mayor confiabilidad de resultados y reducir el margen de error.

### **3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos.**

#### **3.6.1. Técnica.**

La técnica que se utilizará para la recolección de información será mediante análisis documental a través de entrevistas para la verificación de las competencias individuales y su incidencia en el desempeño.

#### **3.6.2. Instrumento.**

Se utiliza como instrumento una lista de cotejo que será aplicado a través de entrevistas a los colaboradores a trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Maranura para la obtención de datos.

### **3.7. Validez y confiabilidad de instrumentos.**

Para el presente trabajo de investigación se procedió con la validación del instrumento, a través de la confiabilidad con el Alfa de Cronbach.

### **3.8. Procesamiento de datos.**

Los resultados que se obtengan serán representados mediante tablas y figuras con sus respectivos valores y porcentajes. Posteriormente se procederá a la



interpretación de los resultados obtenidos, contrastando con los estudios previos y la literatura desarrollada en el marco teórico, el cual permitirá la base científica de los resultados obtenidos. Los datos recogidos durante el trabajo de campo, serán procesados y analizados con ayuda del programa SPSS.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1 Presentación del instrumento

Para determinar el grado de relación entre las competencias individuales y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020, se aplicó una lista de cotejo a 75 trabajadores, en el que se considera 34 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 5**

*Distribución de los ítems de la Lista de Cotejo*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Competencias individuales	Conocimiento	Conocimiento tácito	1, 2
		Conocimiento explícito	3, 4, 5
	Habilidades	Habilidades Cognitivas	6, 7, 8
		Habilidades físicas	9
		Habilidades Sociales	10, 11, 12, 13
	Juicio	Percepción	14
		Toma de decisiones	15
		Razonamiento	16
	Actitud	Cognitiva	17
		Afectiva	18
Conductual		19, 20, 21	



	Cumplimiento de hitos y funciones	22, 23, 24
Desempeño de tareas	Cumplimiento oportuno de las tareas	25, 26
Desempeño laboral	Calidad de resultados	27
	Ayuda a otros	28, 29
Desempeño contextual	Vinculación organizacional	30, 31
	Desempeño más allá del puesto	32, 33, 34

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de interpretación:

**Tabla 6**

*Descripción de la Baremación y escala de interpretación*

Promedio	Competencias individuales	Desempeño laboral
1,00 – 1,66	Malo	Bajo
1,67 – 2,33	Regular	Regular
2,33 – 3,00	Bueno	Alto

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4.1.2 Fiabilidad del instrumento

Para evaluar la fiabilidad interna de la lista de cotejo aplicada para determinar el grado de relación entre las competencias individuales y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020, 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 7**  
*Estadísticas de fiabilidad*

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Competencias individuales	0,929	21
Desempeño laboral	0,902	13

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0,929 para los ítems considerados en la variable competencias individuales y 0,902 para los ítems de la variable desempeño laboral, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

## 4.2. Competencias individuales

### 4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable Competencias individuales

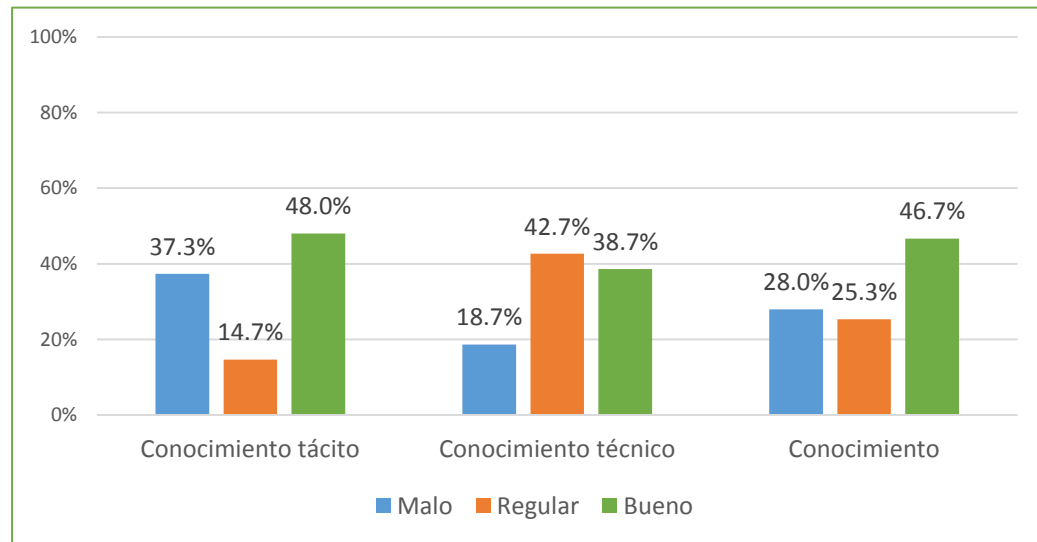
Para describir las competencias individuales en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020. Se consideró las dimensiones de: Conocimiento, habilidad, juicio y actitud. Los resultados se presentan a continuación:

#### A) Conocimiento

**Tabla 8**  
*Conocimiento*

	Indicadores				Dimensión	
	Conocimiento tácito		Conocimiento técnico		Conocimiento	
	f	%	F	%	f	%
Malo	28	37,3%	14	18,7%	21	28,0%
Regular	11	14,7%	32	42,7%	19	25,3%
Bueno	36	48,0%	29	38,7%	35	46,7%
Total	75	100,0%	75	100,0%	75	100,0%

**Figura 9**  
*Conocimiento*



**Interpretación y análisis:**

- En cuanto al conocimiento tácito, se observa que el 48% de los colaboradores tienen un conocimiento tácito que califica bueno, mientras que un 14.7% califica regular y un 37.3% califica malo; lo que significa que el conocimiento tácito demostrado por casi la mitad de los colaboradores es bueno, concluyendo que existe experiencia personal, intuición y capacidad para sintetizar cualquier tipo de información en el desarrollo de sus actividades diarias por parte de los colaboradores de la Municipalidad.
- Por otro lado, respecto al conocimiento explícito/técnico, se observa que el 38.7% de colaboradores presenta un nivel bueno, un 42.7% un nivel regular y un 18.7% de nivel malo, lo que quiere decir, que casi la mayoría de los colaboradores tienen un nivel ni bueno ni malo frente al manejo de instrumentos y herramientas técnicas en el desarrollo de sus funciones.
- Los resultados obtenidos demuestran que del 100% de colaboradores, un 46.7% poseen un nivel de conocimiento bueno, mientras que un 25.3% evidencia tener un conocimiento regular y un 28% poseen un nivel de conocimiento malo, por lo que podemos decir que casi la mitad de



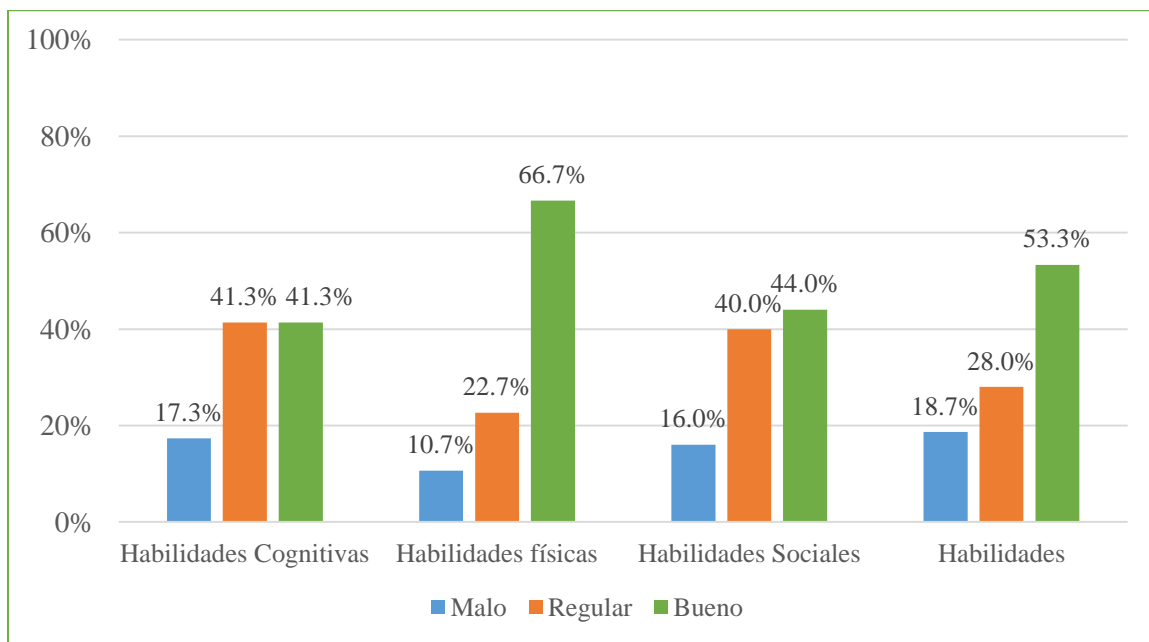
colaboradores poseen un conocimiento bueno, lo que significa que el grado de conocimiento tácito y explícito es aceptable para el desarrollo de sus funciones.

## B) Habilidades

**Tabla 9**  
*Habilidades*

	Indicadores						Dimensión	
	Habilidades Cognitivas		Habilidades físicas		Habilidades Sociales		Habilidades	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Malo	13	17,3%	8	10,7%	12	16,0%	14	18,7%
Regular	31	41,3%	17	22,7%	30	40,0%	21	28,0%
Bueno	31	41,3%	50	66,7%	33	44,0%	40	53,3%
Total	75	100,0%	75	100,0%	75	100,0%	75	100,0%

**Figura 10**  
*Habilidades*







### **Interpretación y análisis:**

- En cuanto a las habilidades cognitivas se observa que el 41.3% de los colaboradores presentan habilidades buenas, mientras que un 41.3% califica regular y un 17.3 % que califica malo; lo que refleja que la gran mayoría de colaboradores se encuentran en un nivel bueno y regular, significando que demuestran creatividad, responsabilidad, prevención y facilidad para solucionar problemas.
- En el caso de habilidades físicas, se tiene un nivel bueno de 66.7%, un nivel regular de 22.7% y un nivel malo de 10.7%, lo que significa que la mayoría de colaboradores poseen destrezas físicas en cuanto fuerza y velocidad para el desarrollo de actividades.
- Asimismo, se observa respecto a las habilidades sociales un nivel bueno de 44%, un nivel regular de 28% y un nivel malo de 16%, evidenciando que existe un nivel aceptable de habilidades para la comunicación, interacción con otras personas, adaptación y flexibilidad a cambios.
- De los resultados obtenidos se observa que más de la mitad de colaboradores poseen un nivel de habilidades buenas representado por un 53.3%, mientras que un 28% evidencia tener un nivel de habilidades regular y un 18.7 % poseen un nivel de habilidades malas, expresando que grado de habilidades que poseen los colaboradores son adecuadas para el desarrollo de sus funciones.



C) Juicio

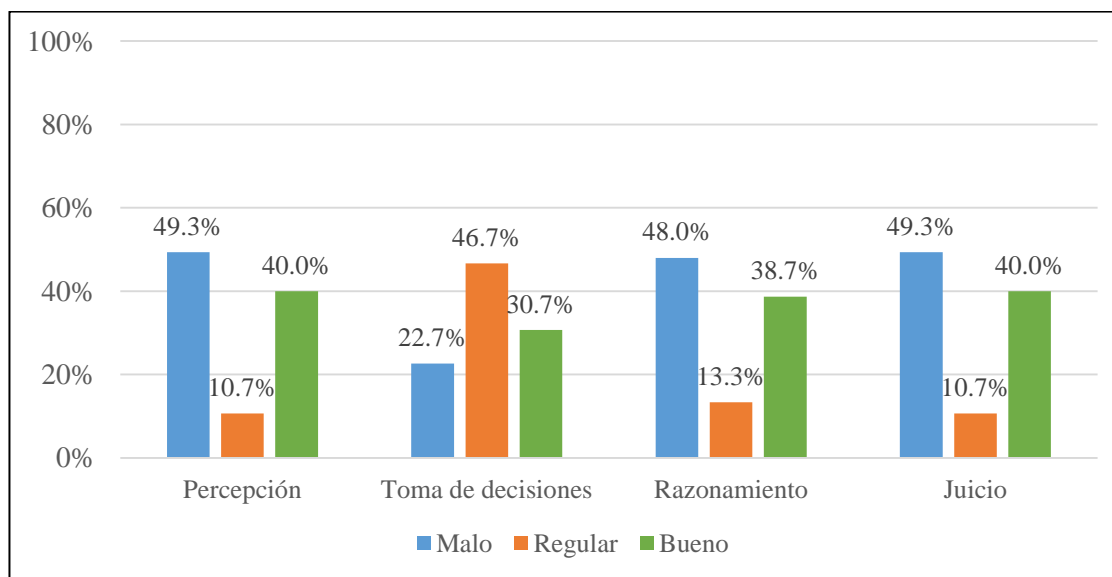
Tabla 10

Juicio

	Indicadores				Dimensión			
	Percepción		Toma de decisiones		Razonamiento		Juicio	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Malo	37	49,3%	17	22,7%	36	48,0%	37	49,3%
Regular	8	10,7%	35	46,7%	10	13,3%	8	10,7%
Bueno	30	40,0%	23	30,7%	29	38,7%	30	40,0%
Total	75	100,0%	75	100,0%	75	100,0%	75	100,0%

Figura11

Juicio



**Interpretación y análisis:**

- Se observa que del 100% de colaboradores un 40% tienen un nivel de percepción bueno, mientras que un 10.7% califica regular y un 49.3% califica malo, lo que quiere decir, que los colaboradores presentan una



percepción mala, frente a situaciones que ameriten la atención inmediata de temas prioritarios y de urgencia.

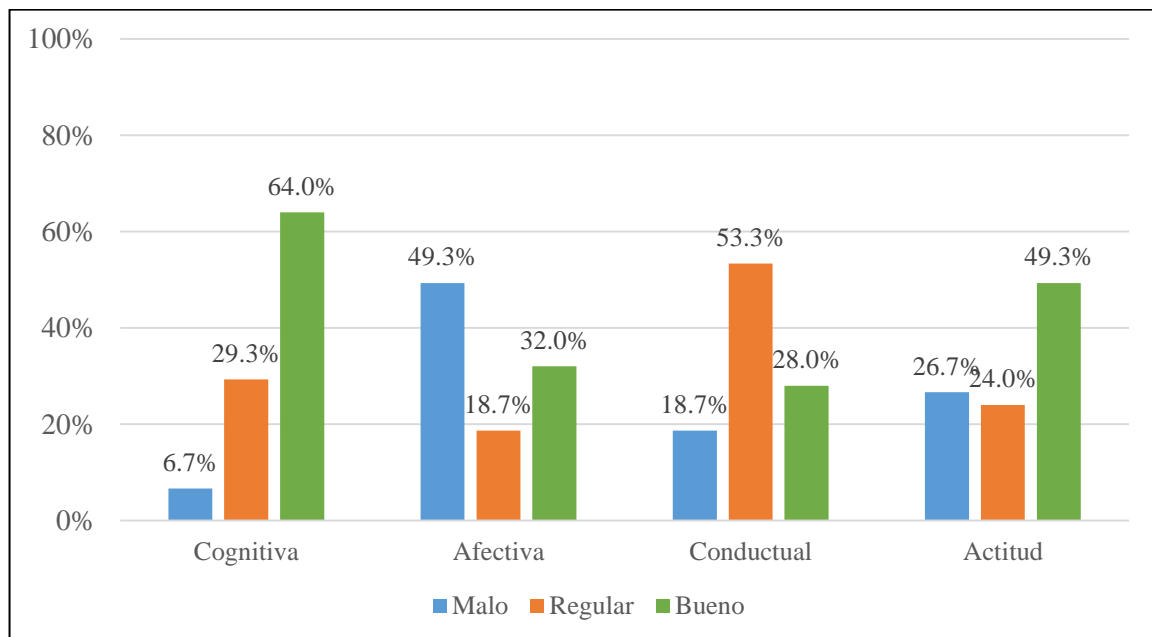
- En el caso de toma de decisiones, se tiene un nivel bueno de 30.7%, un nivel regular de 46.7% y un nivel malo de 22.7%, lo que significa que el grado de análisis y evaluación de problemas para la toma de decisiones por parte de los colaboradores no es bueno, pero tampoco malo.
- Asimismo, se observa un nivel de razonamiento bueno por parte de los colaboradores, es cual es representado por un 38.7%, frente a un nivel de 13.3% que califica regular y un 48% que califica malo, lo que significa que el sentido crítico demostrado por parte de los colaboradores no es el más adecuado.
- Del 100% de los resultados obtenidos demuestran que un 40% de los colaboradores tienen un juicio bueno, mientras que un 10.7% presenta un nivel de juicio regular y un 49.3% tiene un nivel de juicio malo, concluyendo que el juicio manifestado por los colaboradores es malo, cuyo desarrollo de actividades carece de sentido crítico, autoevaluación, percepción, toma de decisiones y razonamiento ante situaciones que se presenten en la organización.

#### D) Actitud

**Tabla 11**  
*Actitud*

	Indicadores				Dimensión			
	Cognitiva		Afectiva		Conductual		Actitud	
	F	%	f	%	f	%	F	%
Malo	5	6,7%	37	49,3%	14	18,7%	20	26,7%
Regular	22	29,3%	14	18,7%	40	53,3%	18	24,0%
Bueno	48	64,0%	24	32,0%	21	28,0%	37	49,3%
Total	75	100,0%	75	100,0%	75	100,0%	75	100,0%

**Figura12**  
*Actitud*



**Interpretación y análisis:**

- En cuanto a la actitud cognitiva se observa que un 64% de los colaboradores presentan un nivel que califica bueno, un 29.3% que califica regular y un 6.7% que califica malo, reflejando que la gran mayoría de los colaboradores presentan una actitud cognitiva adecuado a partir de un sistema de valores para el desarrollo de funciones.
- En el caso de la actitud afectiva, se observa que el 32% de colaboradores tiene un nivel bueno de 32%, un nivel regular de 18.7% y un nivel malo de 49.3%, lo que significa que el afecto entre colaboradores es malo, lo que quiere decir que existe desinterés entre compañeros frente al logro de objetivos personales, inexistiendo emociones positivas en el entorno laboral.
- Asimismo, respecto a la actitud conductual se observa que solo el 28% de los colaboradores demuestran un nivel bueno de 28%, mientras que un 53.3% califica un nivel regular y un 18.7% demuestra un nivel de malo, reflejado a partir del comportamiento institucional de los colaboradores, lo



que significa que el interés y atención en el proceso de intercambio de información no es bueno, pero tampoco malo.

#### 4.2.2. Resultados de la variable Competencias individuales

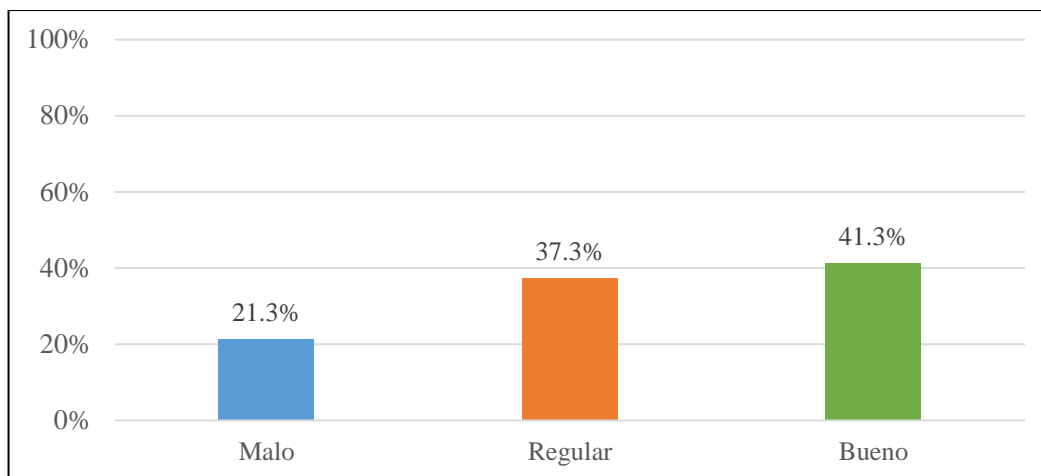
**Tabla 12**

*Competencias individuales*

	<b>F</b>	<b>%</b>
Malo	16	21,3%
Regular	28	37,3%
Bueno	31	41,3%
Total	75	100,0%

**Figura 13**

*Competencias Individuales*



#### **Interpretación y análisis:**

- En el análisis de la valoración de la variable competencias individuales se observa que un 41.3 % de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura presentan competencias individuales buenas, un 37.3% regular y un 21.3 % presentan competencias individuales malas; por lo que conforme con los datos estadísticos se puede decir casi la mayoría de colaboradores muestra un nivel de competencias individuales aceptable, demostrando a



través del conocimiento, habilidades, juicio y actitud en el desarrollo de sus actividades diarias.

**A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable Competencias individuales**

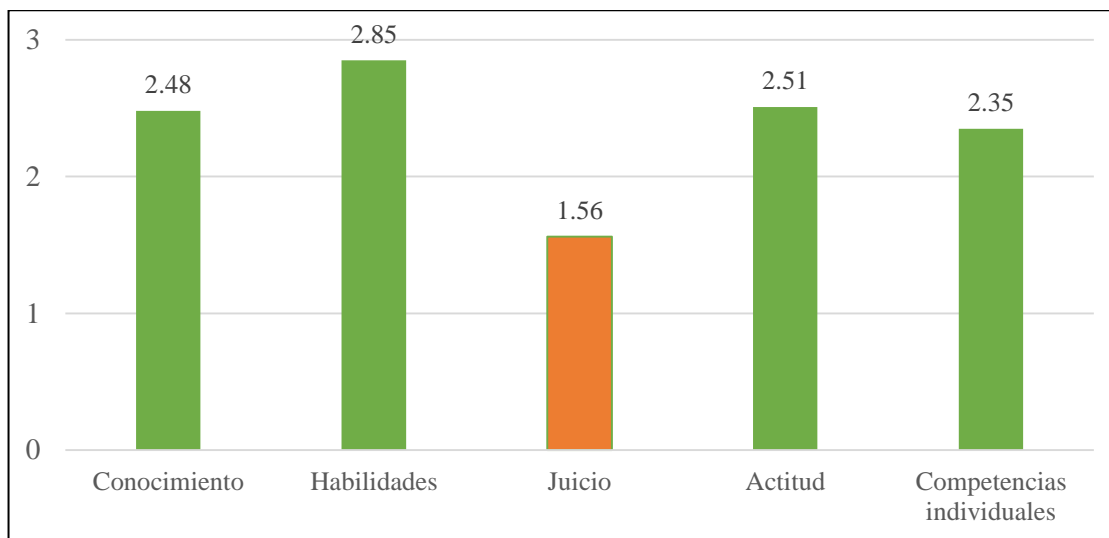
**Tabla 13**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable Competencias individuales*

	Promedio	Interpretación
Conocimiento	2,48	Bueno
Habilidades	2,85	Bueno
Juicio	1,56	Malo
Actitud	2,51	Bueno
<b>Competencias individuales</b>	<b>2,35</b>	<b>Bueno</b>

**Figura14**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable Competencias individuales*



**Interpretación y análisis:**

- En el análisis de las dimensiones consideradas para medir el nivel de competencias individuales que poseen los colaboradores de la



Municipalidad Distrital de Maranura se observa un nivel bueno de conocimiento cuyo promedio es de 2.48 %, que demuestra un nivel de conocimiento tácito y explícito aceptable, asimismo se observa que el nivel de habilidades es bueno, cuyo promedio es de 2.85 % existiendo habilidades tanto cognitivas, físicas y sociales por parte de los colaboradores, además se observa un promedio bueno de 2.51% respecto a la actitud cognitiva, afectiva y conductual, por otro lado, se cuenta con un promedio de 1.56% que califica un nivel de juicio malo, significando que la mayoría de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura, presentan un sentido crítico, percepción, toma de decisiones y razonamiento deficiente.

#### 4.3. Desempeño laboral

##### 4.3.1. Resultados de las dimensiones de la variable nivel de desempeño laboral.

Para describir el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020. Se consideró las dimensiones de: desempeño de tareas y desempeño contextual. Los resultados se presentan a continuación:

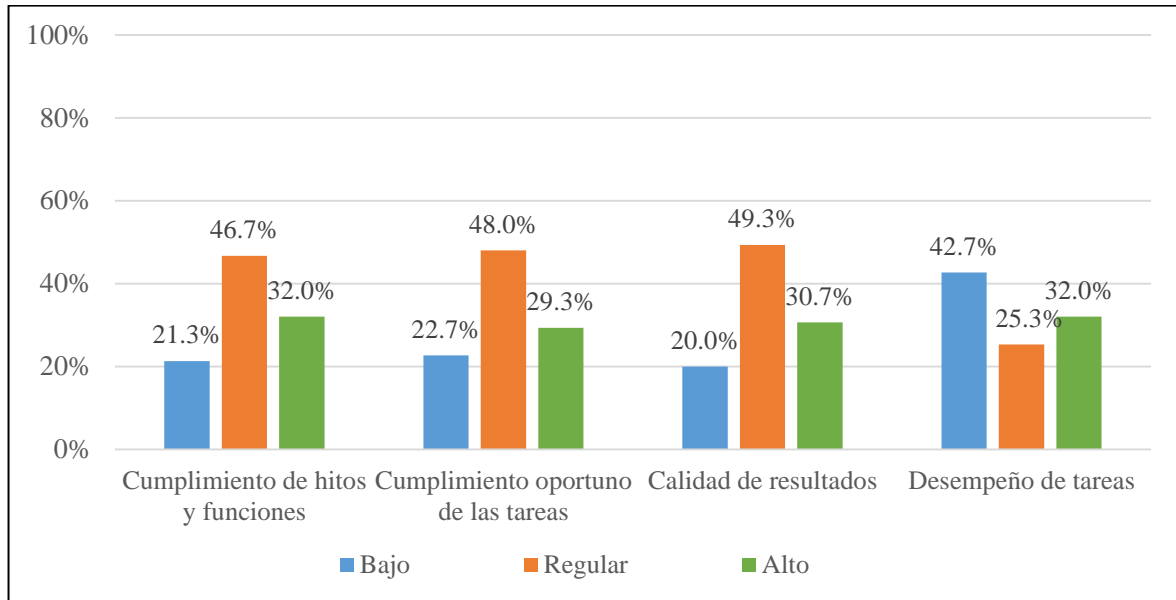
##### A) Desempeño de tareas

**Tabla 14**

*Desempeño de tareas*

	Indicadores				Dimensión			
	Cumplimiento de hitos y funciones		Cumplimiento oportuno de las tareas		Calidad de resultados		Desempeño de tareas	
	F	%	F	%	f	%	f	%
Bajo	16	21,3%	17	22,7%	15	20,0%	32	42,7%
Regular	35	46,7%	36	48,0%	37	49,3%	19	25,3%
Alto	24	32,0%	22	29,3%	23	30,7%	24	32,0%
Total	75	100,0%	75	100,0%	75	100,0%	75	100,0%

**Figura15**  
*Desempeño de tareas*



**Interpretación y análisis:**

- En cuanto al cumplimiento de hitos y funciones, se observa que un 32% de los colaboradores demuestran un nivel alto, mientras que un 46.7% demuestran un nivel regular y solo el 21.3% demuestran un nivel bajo, reflejando que los colaboradores ejecutan sus funciones en un término medio de rendimiento y que la ejecución de proceso de operaciones se viene desarrollando de manera regular con un conocimiento inexacto de los instrumentos de gestión y demás reglamentos involucrados en el desarrollo de funciones.
- Por otro lado, se observa que un 29.3% de los colaboradores demuestran un cumplimiento oportuno de las tareas bueno, se tiene un nivel bueno, mientras que un 48% demuestra un nivel regular y un 22.7% demuestra un nivel malo, lo que quiere decir que la mayoría de los colaboradores concluyen sus productos sin mayor interés desarrollando un trabajo ni eficiente ni ineficiente, cuyo desarrollo de tareas se realiza para los trabajos





más necesarios obteniendo una presentación justo al término de los plazos establecidos.

- Respecto a la calidad de los resultados se observa un nivel alto de 30.7%, un nivel regular de 48.3% y un nivel bajo de 20%, cuyo desarrollo de tareas se realiza sin mayores expectativas, con el esmero necesario, un orden regular y con algunas observaciones al producto realizado.
- Los resultados obtenidos demuestran que un 32% de colaboradores desarrollan un desempeño de tareas bueno, un 25.3% regular y un 42.7% bajo, significando que casi la mitad de colaboradores realizan un desempeño de tareas ineficiente.

## B) Desempeño contextual

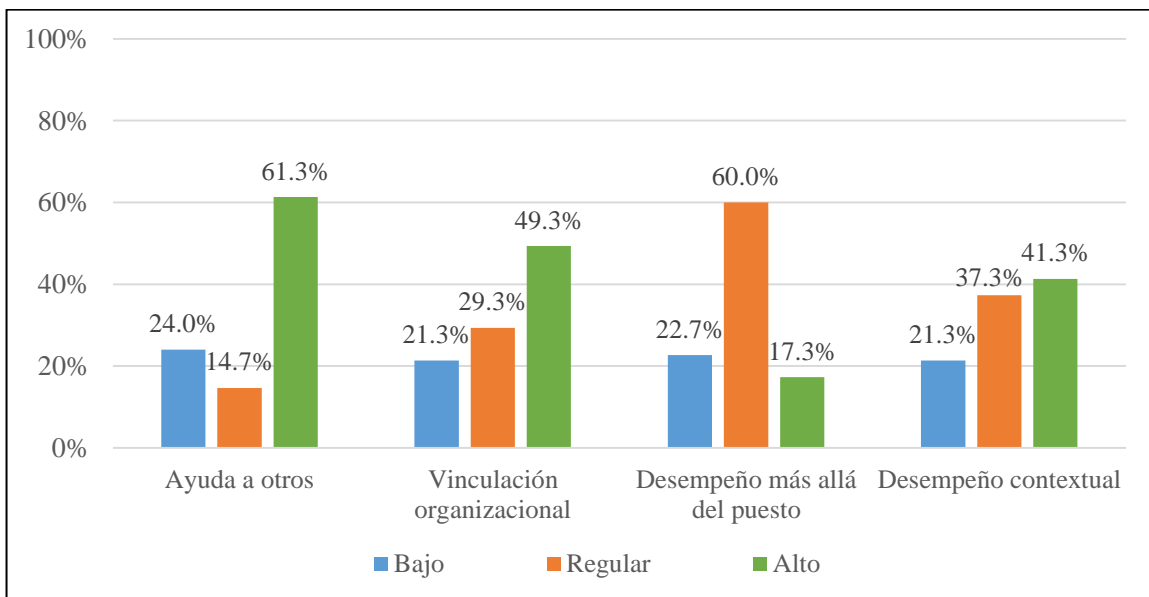
**Tabla 15**

*Desempeño contextual*

	Indicadores				Dimensión			
	Ayuda a otros		Vinculación organizacional		Desempeño más allá del puesto		Desempeño contextual	
	F	%	f	%	F	%	F	%
Bajo	18	24,0%	16	21,3%	17	22,7%	16	21,3%
Regular	11	14,7%	22	29,3%	45	60,0%	28	37,3%
Alto	46	61,3%	37	49,3%	13	17,3%	31	41,3%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 16**

*Desempeño contextual*



**Interpretación y análisis:**

- En cuanto a la sub dimensión ayuda otros se observa que un 61.3 de los colaboradores califica un nivel alto, un 14.7% califica un nivel regular y un 24% califica un nivel bajo, lo que quiere decir que la mayoría de colaboradores ayudan satisfactoriamente a sus compañeros, significando que existe cortesía, cooperación y motivación entre compañeros durante el desarrollo de sus actividades.
- Así mismo, la vinculación organizacional demostrada por los colaboradores, presenta un 49.3% que califica un nivel alto, mientras que un 29.3% califica un nivel regular y un 31.9% que califica bajo, concluyendo que existe un gran nivel de representación a partir de la puntualidad, identificación y compromiso institucional, el cual debe ser aprovechado por los gestores de la municipalidad en beneficio para un óptimo desempeño laboral.
- Por otro lado, se observa que un 17.3% de los colaboradores demuestran un nivel alto respecto al desempeño más allá del puesto, mientras que un 60% demuestra un nivel regular y solo un 22.7% demuestra un nivel



bajo, dichos resultados nos permiten apreciar que el desempeño más allá del puesto realizado por los colaboradores se encuentra en un término medio cuya iniciativa, autodesarrollo y persistencia es para realizar actividades adicionales no es adecuada pero tampoco es inexistente.

- En cuanto a la dimensión desempeño contextual podemos observar un 41.3% de los colaboradores demuestra un nivel alto, mientras que un 37.3% demuestra un nivel regular y un 21.3% demuestra un nivel bajo, en conclusión, podemos decir que el desempeño contextual demostrado por los colaboradores es eficiente, sin embargo, existe una gran posibilidad que este pase a ser regular.

#### 4.3.2. Resultados de la variable desempeño laboral

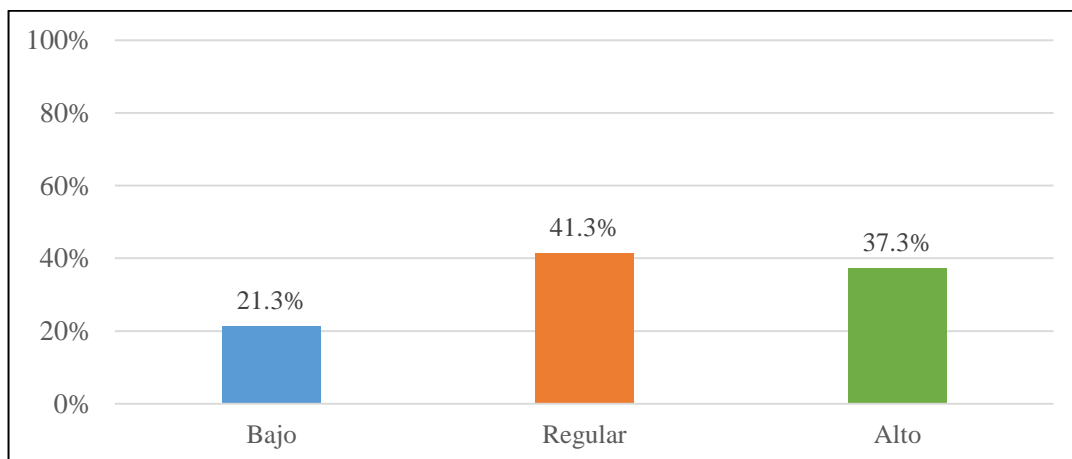
**Tabla 16**

*Desempeño laboral*

	<b>F</b>	<b>%</b>
Bajo	16	21,3%
Regular	31	41,3%
Alto	28	37,3%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>

**Figura17**

*Desempeño laboral*





### Interpretación y análisis:

- En cuanto al desempeño laboral se observa que un 41.3% de los colaboradores presenta un nivel calificado como regular, mientras que un 37.3% presentan un nivel calificado como alto y un 21.3% de los colaboradores presentan un nivel calificado como bajo, por lo que podemos decir que casi la mitad de los colaboradores están en un término regular de desempeño laboral siendo este ni bajo ni alto; existiendo una probabilidad alta de que el desempeño pueda pasar de regular a bajo, para lo cual los gestores de la Municipalidad deben tomar en consideración al este grupo de colaboradores, identificando acciones que permita mejorar el nivel de desempeño de este grupo, tanto en desempeño de tareas y desempeño contextual, cuyo fin será lograr que la gran mayoría de colaboradores demuestre un nivel de desempeño laboral alto.

#### A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral

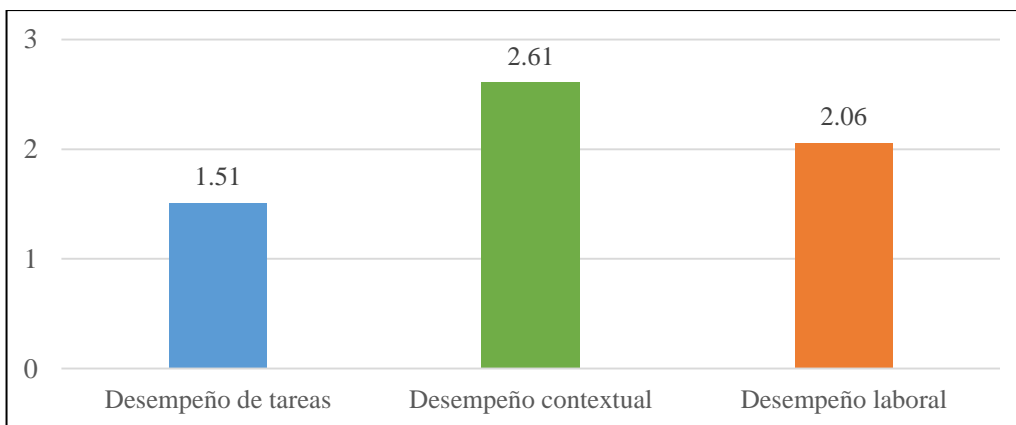
**Tabla 17**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral*

	Promedio	Interpretación
Desempeño de tareas	1,51	Bajo
Desempeño contextual	2,61	Alto
<b>Desempeño laboral</b>	2,06	<b>Regular</b>

**Figura 18**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable Desempeño laboral*





### **Interpretación y análisis:**

- Del análisis de la comparación de las dimensiones de la variable desempeño laboral, se tiene una calificación de 1.51 para la variable desempeño de tareas, cuya calificación es bajo, a partir del cumplimiento de funciones, el cumplimiento oportuno de tareas y la calidad de los resultados.
- Por otro lado, del análisis de la variable desempeño contextual, se observa un promedio de 2.61 que califica alto, existiendo un óptimo nivel de ayuda entre compañeros, vinculación organizacional y desempeño más allá del puesto.
- Concluyendo que el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura en Regular cuyo promedio estadísticamente es de 2.06%.

### **Pruebas de hipótesis**

Para determinar la relación entre las competencias individuales y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado, el cual nos da el estadístico de prueba (valor P) que nos indica si aceptamos o rechazamos la hipótesis nula. Para la toma de decisiones, se considera:

- Si el valor obtenido en el estadístico en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P)  $> 0.05$  se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en el estadístico en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P)  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar grado de relación entre de las dimensiones y variable Competencias individuales con la variable Desempeño laboral, se utilizó coeficiente de correlación de Spearman el cual tiene una variación de  $-1$  a  $1$ .



### Escalas de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

Los autores Hernández, Fernández & Batista (2014), indican que el coeficiente de correlación de Spearman que es una prueba estadística para analizar la correlación entre dos variables.

Si el valor del coeficiente de correlación es  $-1$  se interpreta como una correlación negativa perfecta, es decir a mayores valores de  $X$  le corresponde menores valores de  $Y$  o viceversa.

Si el valor del coeficiente de correlación de Spearman es  $1$  se interpreta como una correlación positiva perfecta, es decir a mayores valores de  $X$  le corresponde mayores valores de  $Y$  o viceversa.

**Tabla 18**

*Escala de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman*

Coeficiente de correlación	Interpretación
$r = -1$	Correlación negativa perfecta
$-1 < r < -0.9$	Correlación negativa muy fuerte
$-0.9 \leq r < -0.75$	Correlación negativa fuerte
$-0.75 \leq r < -0.5$	Correlación negativa considerable
$-0.5 \leq r < -0.25$	Correlación negativa media
$-0.25 \leq r < -0.1$	Correlación negativa débil
$-0.1 \leq r < 0$	Correlación negativa muy débil
$r = 0$	No existe correlación entre las variables
$0 < r \leq 0.1$	Correlación positiva muy débil
$0.1 < r \leq 0.25$	Correlación positiva débil
$0.25 < r \leq 0.5$	Correlación positiva media
$0.5 < r \leq 0.75$	Correlación positiva considerable
$0.75 < r \leq 0.9$	Correlación positiva fuerte
$0.9 < r < 1$	Correlación positiva muy fuerte
$r = 1$	Correlación positiva perfecta

*Nota:* Elaboración propia basada en Hernández et al. (2014)



### 4.3.3. Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable Competencias individuales y la variable Desempeño laboral

#### A) Conocimiento y Desempeño laboral

**Hipótesis nula:** El conocimiento no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.

**Hipótesis alterna:** El conocimiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.

**Tabla 19**  
*Conocimiento y Desempeño laboral*

Conocimiento	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Regular		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Malo	11	14,7%	10	13,3%	0	0,0%	21	28,0%
Regular	3	4,0%	14	18,7%	2	2,7%	19	25,3%
Bueno	2	2,7%	7	9,3%	26	34,7%	35	46,7%
Total	16	21,3%	31	41,3%	28	37,3%	75	100,0%
Prueba Chi cuadrado = 46,929						$p = 0.000$		
Correlación de Spearman						$r = 0.707$		

#### Interpretación y análisis:

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado al 95% de confianza, se afirma que, el conocimiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva considerable, con  $r = 0,707$ .



## B) Habilidades y Desempeño laboral

**Hipótesis nula:** La habilidad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.

**Hipótesis alterna:** La habilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.

**Tabla 20**

*Habilidades y Desempeño laboral*

Habilidades	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Regular		Alto		f	%
	F	%	f	%	f	%		
Malo	9	12,0%	5	6,7%	0	0,0%	14	18,7%
Regular	6	8,0%	13	17,3%	2	2,7%	21	28,0%
Bueno	1	1,3%	13	17,3%	26	34,7%	40	53,3%
Total	16	21,3%	31	41,3%	28	37,3%	75	100,0%
Prueba Chi cuadrado = 40,064						$p = 0.000$		
Correlación de Spearman						$r = 0.692$		

### Interpretación y análisis:

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado al 95% de confianza, se afirma que, la habilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva considerable, con  $r = 0,692$ .

## C) Juicio y Desempeño laboral

**Hipótesis nula:** El juicio no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.

**Hipótesis alterna:** El juicio se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.





**Tabla 21**  
*Juicio y Desempeño laboral*

Juicio	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Regular		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Malo	16	21,3%	15	20,0%	6	8,0%	37	49,3%
Regular	0	0,0%	6	8,0%	2	2,7%	8	10,7%
Bueno	0	0,0%	10	13,3%	20	26,7%	30	40,0%
Total	16	21,3%	31	41,3%	28	37,3%	75	100,0%
Prueba Chi cuadrado = 30,756						$p = 0.000$		
Correlación de Spearman						$r = 0.584$		

**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado al 95% de confianza, se afirma que, el juicio se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva considerable, con  $r = 0,584$ .

**D) Actitud y Desempeño laboral**

**Hipótesis nula:** La actitud no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.

**Hipótesis alterna:** La actitud se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.



**Tabla 22**  
*Actitud y Desempeño laboral*

Actitud	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Regular		Alto		f	%
	f	%	F	%	f	%		
Malo	11	14,7%	8	10,7%	1	1,3%	20	26,7%
Regular	4	5,3%	10	13,3%	4	5,3%	18	24,0%
Bueno	1	1,3%	13	17,3%	23	30,7%	37	49,3%
Total	16	21,3%	31	41,3%	28	37,3%	75	100,0%
Prueba Chi cuadrado = 30,697							$p = 0.000$	
Correlación de Spearman							$r = 0.615$	

**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado al 95% de confianza, se afirma que, la actitud se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva considerable, con  $r = 0,615$ .

**4.3.4. Resultados para la relación entre las Competencias Individuales y el Desempeño Laboral.**

**Hipótesis nula:** Las competencias individuales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.

**Hipótesis alterna:** Las competencias individuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.



**Tabla 23**  
*Competencias individuales y Desempeño laboral*

Competencias individuales	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Regular		Alto		F	%
	F	%	f	%	f	%		
Malo	9	12,0%	6	8,0%	1	1,3%	16	21,3%
Regular	7	9,3%	18	24,0%	3	4,0%	28	37,3%
Bueno	0	0,0%	7	9,3%	24	32,0%	31	41,3%
Total	16	21,3%	31	41,3%	28	37,3%	75	100,0%
Prueba Chi cuadrado = 44,995						$p = 0.000$		
Correlación de Spearman						$r = 0.705$		

**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado al 95% de confianza, se afirma que, las competencias individuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva considerable, con  $r = 0,705$ .



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.

La presente investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Maranura en el año 2020; teniendo por objetivo general determinar el grado de relación entre las competencias individuales y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020, cuyos objetivos específicos es describir el grado de relación entre cada una de las dimensiones de la variable competencias individuales (conocimiento, habilidades, juicio y actitud), con la variable desempeño laboral.

Del presente estudio realizado a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura se ha observado respecto a las dimensiones de las competencias individuales, que un 46.7% de los colaboradores poseen un nivel de conocimiento bueno, un 53.3% de los colaboradores poseen un nivel de habilidades buenas y un 49.3% demostraron un nivel de actitud buena, frente a un 49.3% de nivel de juicio calificado como malo, lo que significa que casi la mayoría de colaboradores poseen competencias individuales favorables para el desarrollo institucional de la Municipalidad Distrital de Maranura, sin embargo existen competencias respecto al razonamiento, percepción, juicio crítico y toma de decisiones, que no se encuentran debidamente conectados con el conocimiento, quedando evidenciado que el conocimiento técnico presentando por la gran parte de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura es regular, el cual guarda relación con el juicio calificado como malo por lo que dichas dimensiones se encuentran debidamente relacionadas, significando que el nivel de conocimiento técnico repercute en la



dimensión juicio, siendo así que dichas consideraciones deben tomadas en cuenta dentro de las acciones de mejora continua por los gestores de la entidad.

En lo que se refiere a la variable desempeño laboral, los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura presentaron un 41.3% de nivel de desempeño laboral regular; un 37.3% de los colaboradores presentaron un nivel alto y un 21.3% de los colaboradores de nivel bajo de desempeño laboral, lo que significa que el desempeño laboral realizado no es eficiente ni ineficiente.

Así mismo, respecto a la dimensión desempeño de tareas, del análisis estadístico se observa que la mayor parte de los colaboradores desarrolla un desempeño de tareas bajo, representado por un 42.7%, frente a la dimensión desempeño contextual con un 41.3% de colaboradores que demuestra un nivel alto, significando que el desempeño de tareas viene siendo desarrollado con poca exactitud en los alcances del reglamento de organización y funciones de la municipalidad por el desconocimiento de éste por parte de los colaboradores de la Municipalidad, ocasionando que no se ejecuten las tareas dentro de los plazos previstos y sin las características de calidad y orden que ameritan, desarrollando un trabajo de forma desordenada, sin expectativas, dedicación y esmero.

Los hallazgos más relevantes encontrados en la presente investigación, responden a la hipótesis planteada, por lo que de la evaluación de correlación se puede describir:

Del análisis estadístico analizado se afirma la hipótesis alterna planteada, cuya presunción es que las competencias individuales que poseen los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura se relacionan con el desempeño laboral, observando que las competencias individuales que presenten los colaboradores tales como el conocimiento, habilidades, juicio y actitudes, influyen en el desarrollo de funciones y en el desempeño contextual contribuyendo en el logro de los objetivos institucionales.

## **5.2. Comparación crítica con la literatura existente.**

Según el autor Tejada (2011):



Las competencias es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir; consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay constancia compleja si los conocimientos teóricos no son acompañados por las actitudes y la capacidad que permitan ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere. (p. 1)

Siendo así que, las competencias articulan conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y los valores que son apropiados por el sujeto a través de la experiencia personal en el transcurso del proceso formativo y ulterior desarrollo socioprofesional; los que son movilizados de forma integrada y contextualizada, a través de la aplicación que se hace evidente en un desempeño eficaz, autónomo, flexible, versátil, sustentable e innovador. (Tejada, 2011, p. 9)

Asimismo, Rafael Tejada Díaz (2011), expone que las “habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes deben estar de aun modo disponibles cuando el sujeto lo requiera, es decir, cuando su desempeño profesional lo pone frente a la necesidad de resolver situaciones y problemas previstos o no” (p. 9).

Conforme lo enunciado por Casma (2015), el conocimiento junto con las habilidades y actitudes es uno de los componentes de las competencias, además ese conocimiento es gestionado y compartido a través de programas de gestión del conocimiento, no solo se incrementará la competencia individual de cada persona, sino también la competencia general de la organización.

Por su lado, el desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa (Werther y Keith, 2006).



Según Ibáñez (2011), para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores atiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, el proceso que deben seguir y las políticas que deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

De los antecedentes propuestos:

Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación efectuada por el Bach. Chávez (2014) en su tesis titulada “Gestión de personas por competencias y desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho”, en cuanto a las dimensiones analizadas de la variable gestión por competencias, la cual presenta como indicadores al conocimiento, se observó un nivel demostrado por los trabajadores calificado como deficiente, trascendiendo profundamente en un mal desempeño laboral, por lo que al realizar el análisis de comparación con el presente estudio, se observa coincidencia respecto a la dimensión conocimiento la cual responde a la teoría madre de Comportamiento Organizacional. Asimismo, se observó que un 55% manifiesta que las actitudes y conductas son inapropiadas, por otro lado, se encontró que existe la ausencia de predisposición al trabajo en equipo de un 58%, un 62% falta de iniciativa, ausencia de preocupación por el mejoramiento continuo de los servicios de calidad de 61%, cuyos indicadores responden a la teoría de Administración de Recursos Humanos, concluyendo que un sistema de gestión de personas por competencias influye en el desempeño laboral, fortaleciendo los hallazgos encontrados en la presente investigación.

Otra de las conclusiones obtenidas fue que el desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades para el manejo de tecnología, trabajo en equipo, creatividad, iniciativa, capacidad de toma de decisiones, actitudes, conductas y valores es una estrategia de desarrollo para lograr un buen desempeño laboral, reforzando la afirmación de la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación.

Así mismo, de los resultados en la investigación realizada por el Bach. Huilca (2017) en su tesis titulada “Desempeño Laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017”; se concluyó que el 65% de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano demuestra un desempeño laboral malo en cuyas dimensiones analizadas se observa que un promedio de



2.74 de encuestados manifiestan que el trabajo en equipo es regular demostrando que los trabajadores no se desempeñan adecuadamente, inexistiendo el trabajo en equipo, situación que genera que no desarrollen sus habilidades personales, además el 2.53 del promedio de encuestados, demostró que el nivel de comunicación es malo, debido a que no existe habilidades para la comunicación, resultados que guardan relación con los obtenidos en la presente investigación, toda vez que se evidencio que las habilidades sociales que posean los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Maranura, incluirá significativamente en el desempeño laboral realizado.

Además, se observó que un 2.65 de promedio de trabajadores no realizan las actividades con dedicación y esmero por falta de compromiso relacionando significativamente en el desempeño laboral realizado; en cuanto a las habilidades para resolver problemas, se cuenta con un promedio regular de 2.84 debido a que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano no poseen las capacidades necesarias para resolver problemas que se presenten durante las actividades que realizan. Respecto a la dimensión conocimiento, un promedio de 2.57 de trabajadores demuestra que el desempeño laboral no se realiza de manera eficiente por falta de experiencia en el desarrollo de sus actividades, además, la inexistencia de habilidades comunicativas por parte de los trabajadores contribuye al resultado obtenido en el nivel bajo de desempeño laboral.

Por último, es importante que todo individuo conozca la importancia de valorar su desempeño laboral y profesional, al conocer el valor de esto, implica que podrá tener mejor desempeño en el lugar donde este prestando sus servicios, siendo una personal profesionalmente satisfecha con la función que está desarrollando, podrá ejercer si carrera desde una mejor perspectiva (Werther, 2014 citado por Huillca, 2017).

### **5.3. Limitaciones del Estudio.**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, se presentaron algunas limitaciones frente al proceso de recolección de información, debido a que los colaboradores, no demostraron gran interés y apoyo en brindar la información solicitada, por lo que el proceso de entrevista contemplo ítems a partir de la percepción del entrevistador, permitiendo así, sincerar lo más posible la información requerida.





Por otro lado, debido a la coyuntura que se viene atravesando a causa del rebrote del Covid 19, se tuvo limitaciones debido a que una parte de colaboradores se encontraba ejerciendo sus labores de manera mixta y remota, situación que fue superada a través de coordinaciones con los jefes inmediatos para poder acceder a los horarios de trabajos y así mismo de manera virtual.

#### **5.4. Implicancias del Estudio.**

Las implicancias de la investigación realizada, es que servirá como punto de inicio para la evaluación de la competencias individuales que poseen los colaboradores, quedando demostrado su importancia en el desempeño laboral, asimismo la presente investigación puede ser replicado o utilizado como trabajo base o utilizado como antecedente de futuras investigaciones relacionadas a las competencias individuales y desempeño laboral, por su parte el instrumento desarrollado en el estudio, puede servir como medio de medición y/o evaluación a los colaboradores de cualquier institución, permitiendo obtener un panorama sobre la relación entre las competencias individuales que poseen sus recursos humanos frente al desempeño laboral efectuado.

Finalmente, las recomendaciones efectuadas producto de la investigación, podrían contribuir a la mejora de la institución frente a los puntos de quiebre que esté presente.



## CONCLUSIONES

Luego de haber aplicado la lista de cotejo y evaluado los objetivos planteados para el presente estudio desarrollado sobre las competencias individuales y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura se llegó a las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo a los resultados estadísticos, se refleja la estrecha relación que existe entre las variables competencias individuales y el desempeño laboral, obteniendo un valor de  $r=0.705$  en la escala de valores de Correlación de Spearman que indica una correlación positiva considerable y un valor de  $p=0.000$  que permite aceptar la hipótesis planteada, quedando demostrando que las competencias individuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.
2. Se determinó que el conocimiento se desarrolla en un nivel bueno con un promedio de 2.48%, de acuerdo a la hipótesis planteada, mediante el resultado estadístico se obtuvo  $p=0.000$  que afirma que existe relación significativa entre el conocimiento y el desempeño laboral, donde el valor de  $r=0.707$ , que de acuerdo a la escala de valores de Correlación de Spearman indica que existe una correlación positiva considerable, demostrando que existe experiencia y conocimiento técnico por parte de los colaboradores para el desarrollo de las funciones.
3. Asimismo, se identificó que las habilidades se desarrollan a un nivel bueno con un promedio de 2.85%, de acuerdo a la hipótesis planteada mediante el resultado estadístico  $p=0.000$ , se identificó que existe relación significativa entre las habilidades y el desempeño laboral, donde el valor de  $r = 0.692$  que de acuerdo a la escala de valores de Spearman indica que existe una correlación positiva considerable, explicando que la creatividad, responsabilidad, el manejo de solución de problemas y las destrezas físicas acompañados de una buena comunicación y trabajo en equipo contribuyen positivamente en la ejecución de trabajos, garantizando así un desempeño laboral eficiente.



4. Por otro lado, se observó que el juicio demostrado por los colaboradores es malo con un promedio de 1.56%, que de acuerdo a la hipótesis planteada y el resultado estadístico  $p=0.000$ , se afirma que existe relación significativa entre la dimensión juicio y la variable desempeño laboral, donde el valor de  $r = 0.584$  de acuerdo a la escala de valores de Spearman indica que existe una correlación positiva considerable, por lo que se puede decir que el desarrollo de funciones realizado por los colaboradores carece de juicio crítico, primando la ausencia de percepción y toma de decisiones adecuadas y oportunas, generando retrasos y falta de atención a las solicitudes, documentación pendiente, incumplimiento de compromisos y demás funciones que requiera una atención inmediata.
5. Finalmente, la actitud presenta un promedio de 2.51% que de acuerdo a la tabla de baremación indica que se desarrolla un nivel bueno, con los resultados se acepta la hipótesis planteada, mediante el resultado estadístico  $p=0.000$  Identificando que, si existe una relación significativa entre la actitud y el desempeño laboral, donde el valor de  $r = 0.615$  que de acuerdo a la escala de valores de Spearman indica que existe una correlación positiva considerable, lo que significa que existen valores, comportamiento adecuado y un espíritu colaborador entre compañeros.



## RECOMENDACIONES

1. Existiendo un nivel de correlación entre las competencias individuales y el desempeño laboral, se recomienda a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos utilizar métodos como el Mentoring que consista en la participación directa de un profesional con amplia experiencia que permita compartir sus conocimientos a los trabajadores para reforzar y desarrollar de manera óptima sus competencias individuales, así mismo también puede aplicar el método de coaching mediante un entrenador que permita guiar al grupo de trabajadores a efectos de seguir adecuadamente los procesos correspondientes para un desempeño laboral eficiente.
2. Tomando en cuenta el grado de relación entre el conocimiento de los colaboradores frente al desarrollo del desempeño laboral demostrado, se recomienda a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos implementar capacitaciones semestrales de programas de actualización que permita una mejor integración del conocimiento adquirido en la ejecución de funciones, permitiendo así obtener mejores resultados en el desempeño laboral final y por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Respecto a las habilidades, se recomienda a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos y a los jefes de cada área, implementar el desarrollo de talleres y dinámicas de trabajo grupal que permita el progreso de relaciones interpersonales, ayudando a los colaboradores a tener un desenvolvimiento de actividades de manera abierta, logrando mayor flexibilidad y entendimiento a la hora de realizar sus funciones.
4. Se recomienda a la Unidad de Gestión de Recursos Humanos y a los jefes de cada área tomar en cuenta que el juicio que poseen los colaboradores de la Institución no contribuye en el desarrollo de sus funciones, para ello primeramente deberán identificar a los trabajadores que presentan un juicio inadecuado, seguidamente implementar estrategias didácticas como estudio de casos prácticos y debates grupales orientados a cultivar y potenciar el sentido crítico y la lógica, que permita que los colaboradores analicen, comprendan e interpreten adecuadamente circunstancias que



se susciten en el trabajo y puedan resolverlos de manera inmediata, adecuada y satisfactoria.

5. Para el fortalecimiento de la actitud, se recomienda Unidad de Gestión de Recursos Humanos realizar actividades extra laborales que permita liberar las tensiones que pueden generar las jornadas de trabajo, así mismo, se recomienda a los jefes de área brindar importancia a sus acciones, toda vez que estas pueden influir negativamente en las actitudes de sus subordinados. Por otro lado, también es importante desarrollar programas de sensibilización sobre la importancia de la actitud durante el ejercicio de las labores institucionales, sabiendo que esta dimensión influye significativamente en el desempeño laboral, y que permitirá realizar una adecuada prestación del servicio que se verá reflejada en el desempeño laboral.



## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Aranda, A. (2018). La Gestión del Conocimiento Tácito y Explícito. *Net Mind*. Obtenido de <https://www.netmind.es/knowledge-center/gestion-del-conocimiento-tacito-y-explicito/>

Araujo, M. C., & Leal Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas Y Gerenciales*, 134-147. Obtenido de <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desemeño-laboral.pdf>

Armstrong, M. (2010). *Essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page.

Arroyo, R. T. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Bautista, R. y. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Universidad Peruana Union, Lima.

Borman, Penner, Allen, & Motowidlo. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*. *International Journal of Selection and Assessment*, 52-69.

Business Tools. (2013). *Leadership Skills: A guide to help you review your interpersonal skills and leadership style*. New York: Fáilte Ireland.

Cadillo, J. R. (25 de marzo de 2020). *Conceptos y definiciones*. Obtenido de <https://www.conceptosydefiniciones.com/actitud/>

Campbell, J. P. (1990). *Modernización del problema de predicción del desempeño en psicología industrial y organizacional*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.



Casma, C. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco - Lima, año 2015. *Tesis de Maestría*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle, Lima, Lima, Perú.

Chávez, J. (2014). *Gestión de personas por competencias y desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho*. Ayacucho: Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Chiavenato, I. (2000). *Administracion del recurso humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos. El capital de las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional y la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimosepta Edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Climént, J. (2009). El papel de las competencias individuaes y colectivas en los sistema de acción. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-19.

Comunidad de Australia. (2004). *Personal Skill*. Obtenido de [https://docs.education.gov.au/system/files/doc/other/area\\_a\\_personal\\_management\\_-\\_personal\\_skills\\_0.pdf](https://docs.education.gov.au/system/files/doc/other/area_a_personal_management_-_personal_skills_0.pdf)

Concepto.de. (15 de Agosto de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/habilidad-2/#ixzz6VtWfMHXd>: <https://concepto.de/habilidad-2/>

Constitución Política del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima: Diario el Peruano.



D.L N° 728. (2003). *Ley de productividad y competencia laboral*. Lima: Estudio Caballero Bustamante.

Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

Davis, K., & Wnewetrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw Hill.

Díaz, F. (2017). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Puente Piedra en el año 2016*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo.

Duarte, G. (01 de octubre de 2008). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/actitud.php>

Furnham, A. (2000). *El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. Londres: Oxford.

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1999). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.

Gorriti Bontigui, M. (2011). La Evaluacion del desempeño. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, 297 - 320.

Gorriti, M. (2007). La Evaluacion del Desempeño en las Administraciones Publicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 375 - 377.

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill Education.

Huillca, J. (2017). *Desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián 2017*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.





Ibañez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Lima, Peru.

Jaramillo, R. (2012). *Trabajo en equipo*. México: Sub Secretaria de Administración Y finanzas.

Jiménez, H., & Mosquera, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas*. Quito - Ecuador: Universidad del Pacífico.

Bernardin, Richard W. Beatty. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston: Kent-PWS.

John, A., & Ray, R. (2012). *Psicología del trabajo*. México: Pearson educación.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet, H., & Van der Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of individual work performance: A systemetic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 856-866.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson - Prentice Hall.

Larico, R. (2015). Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad proovcincial de San Ramon - Juliaca. *Tesis de Maestria*. Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez, Juliaca.

Ley N° 27815. (2002). *Ley del Código de Ética de la Función Pública*. Lima: Diario El Peruano.

Ley N° 27972. (2005). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima: Diario El Peruano.

Ley N° 28175. (2005). *Ley Marco del Empleo Público*. Lima: Diario El Peruano.

Ley N° 30057. (2013). *Ley del Servicio Civil*. Lima: El peruano.



Mackinnon, D. (2007). *How Individual Skill Growth And Decay Affect The Performance Of Project Organizations*. California}: Stanford University.

Maranura, M. D. (03 de 01 de 2019). *Municipalidad Distrital de Maranura*. Obtenido de <http://munimaranura.gob.pe/municipalidad/>

Martínez, A. (2009). *Las competencias específicas en el título de grado de educación infantil*. Universidad de Granada.

Martínez, A. (30 de 08 de 2021). *Concepto de definición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/juicio/>.

Meléndez, R. (2015). *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013 - 2014*. Quito - Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison - Wesley Iberoamericana.

Montejo, A. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*.

Montes, A. L. (15 de agosto de 2020). *Eumed.net*. Obtenido de Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/893/Consideraciones%20teoricas%20acerca%20de%20las%20habilidades.htm>

Motowidlo, & Borman. (1997). Task performance and contextual performance. *The meaning for personal selection research human performance*, 99.

Motowidlo, S., & Kell, H. (2012). *Job performance*. Neal W. Schmitt, Scott Highhouse.

Motowidlo, W. C. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Murphy, K. (1989). *Dimensiones del desempeño laboral*. New York: Editores Praeger.



Oberoi, M., & Rajgarhia, P. (2013). What your performance Management System needs most. *Gallup Business Journal*, 1-64.

Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid - España: Pearson Prentice Hall.

Palmar, R., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). *Competencis y desempeño laboral de los gerentes*.

Paz, T. F. (2020). Gestion educativa y la mejora del desempeño laboral. *Ciencia y Educacion*, 15-82. doi:<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202021>

Pérez, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *Instituto Tecnológico de Villahermosa*, 1-6.

Preciado Sanchez, A. C. (2006). *Modelo de Evaluacion por Competencias Laborales*. Mexico: Publicaciones Cruz O., S.A.

Raffino, M. E. (09 de julio de 2020). *Conceptos.de*. Obtenido de Habilidad: <https://concepto.de/habilidad-2/>

Raffino, M. E. (20 de mayo de 2020). *Conceptos.de*. Obtenido de Actitud: <https://concepto.de/actitud/>

Randstad. (09 de Abril de 2015). Obtenido de [http://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion\\_57/](http://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/)

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Robbins, S. (2007). *Administración*. México: Pearson.

Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Person.

Rodríguez, J. (2007). *Decisiones gerenciales efectivas*. México: Trillas.



Rodríguez, N. (10 de Abril de 2009). *¿Qué son las competencias?* Obtenido de [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_ef](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_ef)

Salas, R. (2005). *La evaluación en la educación superior contemporánea*. San Francisco de Macoris: Universidad Católica Nordestana.

Tejada Díaz, R. (2011). Las Competencias y su Desempeño y la Idoneidad Profesional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1.

Tobón, S. (2015). *Formación basada en competencias*. México.

Toops, H. (1994). Educational and Psychological Measurement. *The Criterion*, 274-297.

Torres, E. B. (2017). *“Motivación y desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía, Minería e Hidrocarburos del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2017”*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.

Torres, M. V. (2015). *Desempeño Laboral del capital humano en la Municipalidad Distrital de Pisac -2013-2014*. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Cusco: Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

Tudela, P. (2005). *Las competencias en el nuevo paradigma educativo para Europa*.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: La Caracola Editores.

Werther & Keith, D. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW.

Werther, W. &. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Wherry, R. (1957). Personnel Psychology. *The past and future of criterion evaluation. Personnel Psychology*, 10, 1-5.

Zabalza, M. (2004). *Los cinco muros de la convergencia europea*. Crónica Universia.



## **ANEXOS**



ANEXO N°1

MATRIZ DE CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TITULO: COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
MARANURA AÑO 2020

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>V1: COMPETENCIAS INDIVIDUALES</b> <b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Dependen del conocimiento, de las habilidades críticas necesarias para trabajar con eficacia, de juicio y de la actitud personal (Chiavenato I. , 2017, p. 87).	D1: CONOCIMIENTO: Es el saber y depende del aprender. El conocimiento se difunde solo cuando se utilizan procesos de aprendizaje por los cuales las personas desarrollan nuevas capacidades de acción eficaz (Chiavenato I. , 2017, p. 87).	Conocimiento Tácito Conocimiento Explicito
	D2: HABILIDAD: Es el hacer y está relacionada con hacer las cosas o aplicar el conocimiento. La habilidad es la capacidad de realizar una tarea o un conjunto de tareas, utilizando el conocimiento según determinados patrones exigidos por la organización o por la sociedad. La habilidad incluye conocimientos teóricos y aptitudes personales, y se relaciona con la aplicación práctica de dichos conocimientos y aptitudes para resolver problemas, ofrecer soluciones y aumentar la eficiencia y la eficacia. (Chiavenato I. , 2017, p. 87)	Habilidades Cognitivas Habilidades Físicas Habilidades Sociales
	D3: JUICIO: Es el saber analizar la situación, es decir, es la capacidad de discernir entre lo que es importante y prioritario y lo que se puede proponer entre lo que es esencial y lo que es accidental. El juicio implica analizar la situación, tener espíritu crítico para juzgar los hechos y tomar decisiones (Chiavenato I. , 2017, p. 87).	Toma de decisiones Percepción Racionamiento
	D4: ACTITUD: Es saber que las cosas sucedan y reside en la iniciativa propia, en el espíritu emprendedor de asumir los riesgos con miras a los resultados (Chiavenato I. , 2017, p. 87).	Cognitiva Afectiva Conductual



<p>V2: DESEMPEÑO LABORAL VARIABLE DEPENDIENTE El desempeño laboral son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas. (Bautista, 2020)</p>	<p>D5: DESEMPEÑO DE LA TAREA: El desempeño de la tarea es la clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. Este tipo de desempeño se concreta en las tareas más relevantes de un puesto de trabajo, obtenidas mediante alguna técnica de Análisis de puesto de trabajo. (Gorriti Bontigui, 2011, p. 302)</p>	<p>Cumplimiento de funciones e hitos. Cumplimiento oportuno de la programación de tareas. Calidad de resultados.</p>
	<p>D6: DESEMPEÑO CONTEXTUAL: El desempeño Contextual trata de variables moderadas referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución que actúan como catalizadoras facilitando, dificultando, incluso inhibiendo el desempeño de tarea (Gorriti Bontigui, 2011, p. 302).</p>	<p>Ayuda a otros. Vinculación organizacional. Desempeño más allá del puesto.</p>



ANEXO N°2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA AÑO 2020”

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>		<b>Alcance y diseño</b>
¿En qué medida las competencias individuales se relacionan con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020?	Determinar el grado de relación entre las competencias individuales y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.	Las competencias individuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.	V1: Competencias individuales	El presente trabajo es de alcance descriptivo – correlacional y de diseño no experimental.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>		<b>Población y muestra</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida el conocimiento se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020?</li> <li>• ¿En qué medida la habilidad se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020?</li> <li>• ¿En qué medida el juicio se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el grado de relación entre el conocimiento y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.</li> <li>• Describir el grado de relación entre la habilidad y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.</li> <li>• Describir el grado de relación entre el juicio y el desempeño laboral en la Municipalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.</li> <li>• La habilidad se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.</li> <li>• El juicio se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la</li> </ul>	V2: Desempeño laboral	La población está conformada por 75 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Maranura.





<p>Distrital de Maranura periodo 2020?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En qué medida la actitud se relaciona con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020?</li></ul>	<p>Distrital de Maranura periodo 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Describir el grado de relación entre la actitud y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.</li></ul>	<p>Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La actitud se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura periodo 2020.</li></ul>		
--	---	--	--	--



ANEXO N°3

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA RECOLECCION DE DATOS

TITULO: “COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA AÑO 2020”

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° ITEM	ITEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<b>V1: Competencias individuales</b>	<b>D1: Conocimiento</b>	Conocimiento tácito	Experiencia personal. Intuición.	14 %	5	Posee experiencia necesaria para desempeñar sus funciones. Sintetiza cualquier tipo de información que se le proporcione.	Inadecuado Ni adecuado, ni inadecuado Adecuado
		Conocimiento explícito	Conocimiento técnico.			Utiliza los programas de computación vinculados a su labor. Posee conocimiento suficiente para desempeñar sus funciones. Explica el proceso estándar de operación para el desempeño de sus funciones.	
	<b>D2: Habilidades</b>	Habilidades cognitivas	Creatividad Solución de problemas. Prevención - responsabilidad	24 %	08	Posee cualidades de originalidad y creatividad en el desarrollo de sus funciones. Reconoce el proceso de solución de problemas de cualquier naturaleza. Tiene una programación personal de sus actividades diarias.	Nunca A veces Siempre
		Habilidades físicas	Destreza manual.			Utiliza la técnica de escritura rápida.	
		Habilidades sociales	Comunicación. Interacción. Adaptación y flexibilidad Trabajo en equipo			Demuestra facilidad de palabra. Se relaciona fácilmente con las personas. Se adapta fácilmente a nuevos cambios en su entorno laboral. Realiza su trabajo en equipo orientado al logro de resultados.	



Desempeño laboral	<b>D3: Juicio</b>	Percepción	Percepción.	9 %	3	Otorga prioridad a los temas de importancia.	
		Toma de decisiones	Toma de decisiones.			Toma decisiones basadas en análisis de la problemática.	
		Razonamiento	Razonamiento.			Manifiesta un sentido crítico en el desarrollo de sus actividades diarias.	
	<b>D4: Actitud</b>	Cognitiva	Existencia de Valores.	14 %	5	Practica valores en el desarrollo de sus funciones.	
		Afectiva	Emociones.			Comparte los logros de sus compañeros.	
		Conductual	Comportamiento o Espíritu colaborador			Acepta y asume cualquier recomendación, crítica o reclamo para el desempeño de sus funciones. Manifiesta interés por aprender cosas nuevas. Muestra atención corporal y visual cuando le hablan.	
Desempeño de la tarea	D5: Desempeño de la tarea	Cumplimiento de hitos y funciones	Conocimiento del trabajo Ejecución de tareas	18 %	6	Cumple con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), directivas y demás normativas para el desempeño de sus funciones. Aplica sus conocimientos técnicos y su experiencia en el desempeño de funciones. Ejecuta el proceso de operaciones adecuadamente en el desarrollo de sus tareas.	Ineficiente Ni eficiente, ni ineficiente Eficiente
		Cumplimiento oportuno de las tareas	Celeridad Productividad (volumen y cantidad)			Concluye sus productos o tareas dentro de la fecha y cronograma establecido - Termina su trabajo oportunamente Realiza el volumen y la cantidad adecuada de tareas.	
		Calidad de Resultados	Exactitud, esmero y orden			Desarrolla un trabajo de calidad. – demuestra exactitud, esmero y orden al momento de realizar sus tareas.	
	D6: Desempeño contextual	Ayuda a otros	Cortesía Cooperación Motivación	21 %	7	Demuestra cortesía y amabilidad durante el desempeño de sus funciones. Colabora y orienta a sus compañeros para el logro de resultados	



		Vinculación organizacional	Representación e identificación (Presentación personal) Compromiso y lealtad			Asiste puntualmente a su centro de trabajo y con el uniforme establecido. Demuestra compromiso para el cumplimiento de metas institucionales.	
		Desempeño más allá del puesto	Iniciativa Autodesarrollo Persistencia			Evidencia iniciativa para realizar trabajos o tareas adicionales orientados al logro de los objetivos institucionales. Realiza estudios adicionales para obtener un mejor desempeño laboral. Desempeñan sus funciones a pesar de las dificultades que se puedan presentar.	
TOTAL				100%	34		



**ANEXO N° 4**

**LISTA DE COTEJO**

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

El presente trabajo de investigación es titulado: “**COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA AÑO 2020**”.

INDICACIONES: MARQUE CON UN ASPA (X) SEGÚN CORRESPONDA

<b>COMPETENCIAS INDIVIDUALES</b>			
<b>D1: CONOCIMIENTO</b>	<b>Inadecuado</b>	<b>Ni adecuado, ni inadecuado</b>	<b>Adecuado</b>
Posee experiencia necesaria para desempeñar sus funciones.			
Sintetiza cualquier tipo de información que se le proporcione.			
Conoce los programas de computación vinculados a su labor			
Posee conocimiento suficiente para desempeñar sus funciones.			
Explica el proceso estándar de operación para el desempeño de sus funciones.			
<b>D2: HABILIDADES</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Siempre</b>
Posee cualidades de originalidad y creatividad en el desarrollo de sus funciones.			
Reconoce el proceso de solución de problemas de cualquier naturaleza.			
Tiene una programación personal de sus actividades diarias.			
Utiliza la técnica de escritura rápida			
Demuestra facilidad de palabra			
Se relaciona fácilmente con las personas			
Se adapta fácilmente a nuevos cambios en su entorno laboral.			
Realiza su trabajo en equipo orientado al logro de resultados			



<b>D3: JUICIO</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Siempre</b>
Otorga prioridad a los temas de importancia.			
Toma decisiones basadas en análisis de la problemática.			
Manifiesta un sentido crítico en el desarrollo de sus actividades diarias.			
<b>D4: ACTITUD</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Siempre</b>
Practica valores en el desarrollo de sus funciones			
Comparte los logros de sus compañeros			
Acepta y asume cualquier recomendación, crítica o reclamo para el desempeño de sus funciones.			
Manifiesta interés por aprender cosas nuevas			
Muestra atención corporal y visual cuando le hablan.			
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
<b>D5: DESEMPEÑO DE LA TAREA</b>	<b>Ineficiente</b>	<b>Ni eficiente, ni ineficiente</b>	<b>Eficiente</b>
Cumple con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), directivas y demás normativas para el desempeño de sus funciones.			
Aplica sus conocimientos técnicos y su experiencia en el desempeño de funciones.			
Ejecuta el proceso de operaciones adecuadamente en el desarrollo de sus tareas.			
Concluye sus productos o tareas dentro de la fecha y cronograma establecido - Termina su trabajo oportunamente			
Realiza el volumen y la cantidad adecuada de tareas.			
Desarrolla un trabajo de calidad – demuestra exactitud, esmero y orden al momento de realizar sus tareas.			
<b>D6: DESEMPEÑO CONTEXTUAL</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Siempre</b>
Demuestra cortesía y amabilidad durante el desempeño de sus funciones.			
Colabora y orienta a sus compañeros para el logro de resultados			
Asiste puntualmente a su centro de trabajo y con el uniforme establecido.			
Demuestra compromiso para el cumplimiento de metas institucionales.			
Evidencia iniciativa para realizar trabajos o tareas adicionales orientados al logro de los objetivos institucionales.			
Realiza estudios adicionales para obtener un mejor desempeño laboral.			
Desempeñan sus funciones a pesar de las dificultades que se puedan presentar.			



## ANEXO N° 5

### GUÍA DE ENTREVISTA

Dada la puntuación, se calificará a cada trabajador a lo que responda, para facilitar la entrevista, se realizará las siguientes preguntas:

#### COMPETENCIAS INDIVIDUALES

##### CONOCIMIENTO:

1. ¿Tiene experiencia en las actividades del puesto laboral? ¿Cuántos años tiene? (ítem 01).
2. ¿Se considera una persona capaz de sintetizar cualquier tipo de información? ¿De qué manera lo realiza? (ítem 02)
3. Normalmente ¿Presenta dificultades para manejar programas de computación vinculados a su labor? (ítem 03)
4. ¿Tiene conocimiento suficiente para el puesto que desempeña? ¿Cuáles son? (Ítem 04)
5. ¿Cuáles son las funciones que realiza en el trabajo? ¿y cómo las realiza? (ítem 05, 22 y 24)

##### HABILIDADES:

6. ¿Utiliza métodos y estrategias que le ayuden a realizar sus tareas de manera rápida? ¿Cuáles son? (ítem 6).
7. ¿Conoce el proceso de solución de problemas? Descríbalo (ítem 7)
8. ¿Con que frecuencia llega tarde a sus compromisos? (ítem 08 y 30)
9. ¿Conoce técnicas de escritura rápida? ¿Cuáles son? (ítem 09)
10. ¿Le resulta difícil adaptarse a un nuevo entorno laboral? (ítem 12)
11. Normalmente ¿Prefiere trabajar de manera individual y cree que así obtiene mejores resultados? (ítem 13)
12. ¿Con que frecuencia coordina con sus compañeros para realizar tareas? (ítem 13)

##### JUICIO



13. ¿Realiza sus tareas en orden de llegada o en orden de importancia? Y de qué manera clasifica la documentación prioritaria (ítem 14 y 16).
14. ¿Conoce el proceso de toma de decisiones? descríballo (ítem 15)
15. Se considera una persona crítica y autocrítico consigo mismo ¿de qué manera? (ítem 16)

#### ACTITUD

16. Cuando un compañero se esfuerza por realizar un buen trabajo y no tiene el reconocimiento por su esfuerzo ¿siente enojo o le resulta indiferente? (ítem 18)
17. ¿Le causa incomodidad que otra persona le brinde una recomendación, crítica o reclamo sobre una tarea mal realizada? Y ¿Qué acciones desarrolla frente a ello? (ítem 19)

#### DESEMPEÑO LABORAL

18. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento técnico o por falta de experiencia? (ítem 23)
19. ¿Actualmente tiene pendientes por atender y que cantidad posee? (ítem 25 y 26)
20. ¿Con que frecuencia realiza correcciones a su trabajo? (ítem 27).
21. ¿Le causa incomodidad que un compañero le solicite apoyo con alguna tarea que desconoce? (Ítem 29)
22. En ocasiones ¿Suele quedarse fuera del horario de trabajo para concluir con alguna tarea urgente? (ítem 31) ¿Considera que en la municipalidad cada uno vela por sus propios intereses? (ítem 31).
23. ¿Con que frecuencia realiza actividades por iniciativa propia que no se encuentran dentro de sus funciones de trabajo? (ítem 32)
24. ¿Actualmente se encuentra realizando estudios adicionales y que estudios realiza? (ítem 20 y 33)
25. ¿Cuándo existen dificultades que impidan el desempeño de sus tareas (falta de materiales, negativa de otros compañeros, falta de información, etc.) suele paralizar sus actividades hasta que los inconvenientes se soluciones?  
¿De qué manera? (ítem 7 y 34)





### Proceso de la Baremación

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

Escala de medida	Valor
Nunca, inadecuado, ineficiente	1
A veces, Ni adecuado, ni inadecuado, Ni eficiente, ni ineficiente	2
Siempre, adecuado, eficiente	3

Promedio máximo de los ítems del instrumento:  $\bar{X}_{max} = 3$

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

Rango:  $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 2$

Amplitud:  $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{2}{3} = 0.66$

### Construcción de la Baremación:

Promedio	Competencias individuales	Desempeño laboral
1,00 – 1,66	Malo	Bajo
1,67 – 2,33	Regular	Regular
2,33 – 3,00	Bueno	Alto



Resultados de los ítems del cuestionario

		Nunca, inadecuado, ineficiente		A veces, Ni adecuado, ni eficiente, ineficiente		Siempre, adecuado, eficiente	
		f	%	f	%	f	%
P1	Posee experiencia necesaria para desempeñar sus funciones.	31	41,3%	15	20,0%	29	38,7%
P2	Sintetiza cualquier tipo de información que se le proporcione.	11	14,7%	26	34,7%	38	50,7%
P3	Conoce los programas de computación vinculados a su labor	10	13,3%	34	45,3%	31	41,3%
P4	Posee conocimiento suficiente para desempeñar sus funciones.	17	22,7%	27	36,0%	31	41,3%
P5	Explica el proceso estándar de operación para el desempeño de sus funciones.	17	22,7%	34	45,3%	24	32,0%
P6	Posee cualidades de originalidad y creatividad en el desarrollo de sus funciones.	17	22,7%	27	36,0%	31	41,3%
P7	Reconoce el proceso de solución de problemas de cualquier naturaleza.	20	27,0%	27	36,5%	27	36,5%
P8	Tiene una programación personal de sus actividades diarias.	17	22,7%	12	16,0%	46	61,3%
P9	Utiliza la técnica de escritura rápida	8	10,7%	17	22,7%	50	66,7%
P10	Demuestra facilidad de palabra	8	10,7%	27	36,0%	40	53,3%
P11	Se relaciona fácilmente con las personas	10	13,3%	32	42,7%	33	44,0%
P12	Se adapta fácilmente a nuevos cambios en su entorno laboral.	7	9,3%	29	38,7%	39	52,0%
P13	Realiza su trabajo en equipo orientado al logro de resultados	44	59,5%	11	14,9%	19	25,7%
P14	Otorga prioridad a los temas de importancia.	37	49,3%	8	10,7%	30	40,0%
P15	Toma decisiones basadas en análisis de la problemática.	17	22,7%	35	46,7%	23	30,7%
P16	Manifiesta un sentido crítico en el desarrollo de sus actividades diarias.	36	48,0%	10	13,3%	29	38,7%
P17	Practica valores en el desarrollo de sus funciones	5	6,7%	22	29,3%	48	64,0%
P18	Comparte los logros de sus compañeros	37	49,3%	14	18,7%	24	32,0%
P19	Acepta y asume cualquier recomendación, crítica o reclamo para el desempeño de sus funciones.	20	26,7%	29	38,7%	26	34,7%
P20	Manifiesta interés por aprender cosas nuevas	27	36,0%	33	44,0%	15	20,0%



P21	Muestra atención corporal y visual cuando le hablan.	13	17,3%	20	26,7%	42	56,0%
P22	Cumple con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), directivas y demás normativas para el desempeño de sus funciones.	16	21,3%	36	48,0%	23	30,7%
P23	Aplica sus conocimientos técnicos y su experiencia en el desempeño de funciones.	23	30,7%	24	32,0%	28	37,3%
P24	Ejecuta el proceso de operaciones adecuadamente en el desarrollo de sus tareas.	16	21,3%	35	46,7%	24	32,0%
P25	Concluye sus productos o tareas dentro de la fecha y cronograma establecido - Termina su trabajo oportunamente	17	22,7%	36	48,0%	22	29,3%
P26	Realiza el volumen y la cantidad adecuada de tareas.	17	22,7%	37	49,3%	21	28,0%
P27	Desarrolla un trabajo de calidad – demuestra exactitud, esmero y orden al momento de realizar sus tareas.	15	20,0%	37	49,3%	23	30,7%
P28	Demuestra cortesía y amabilidad durante el desempeño de sus funciones.	10	13,3%	18	24,0%	47	62,7%
P29	Colabora y orienta a sus compañeros para el logro de resultados	19	25,3%	26	34,7%	30	40,0%
P30	Asiste puntualmente a su centro de trabajo y con el uniforme establecido.	16	21,3%	12	16,0%	47	62,7%
P31	Demuestra compromiso para el cumplimiento de metas institucionales.	26	35,1%	17	23,0%	31	41,9%
P32	Evidencia iniciativa para realizar trabajos o tareas adicionales orientados al logro de los objetivos institucionales.	26	34,7%	31	41,3%	18	24,0%
P33	Realiza estudios adicionales para obtener un mejor desempeño laboral.	28	37,3%	32	42,7%	15	20,0%
P34	Desempeñan sus funciones a pesar de las dificultades que se puedan presentar.	22	29,3%	26	34,7%	27	36,0%