



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE MOHO PERIODO, 2020”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. MARY SOLEDAD TINTA MAMANI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

A DIOS

Por otorgarme la oportunidad de ser mejor, permitiéndome hoy en día cumplir una de mis metas en el ámbito profesional, inspirándome así a seguir adelante.

A MIS PADRES

A mi padre Marcelino Tinta Condori y a mi madre Simeona Mamani Apaza por su gran esfuerzo y dedicación, porque me obsequiaron uno de los mejores regalos, mi carrera universitaria.

A mi madre por ser la fuerza que siempre necesite para lograr mis objetivos.

A MIS HERMANOS

A María, Benedicta, Juan Carlos, Yoni, Juan José, Hugo y Rocío del Pilar, que han sido el apoyo fundamental para lograr mis objetivos propuestos, ya que, con su ejemplo me encaminaron a seguir adelante, siempre me dieron esperanzas y tuvieron fe en mí.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por permitirme culminar mis estudios, a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y a la Escuela Profesional de Administración, por haberme brindado la oportunidad de estudiar en sus aulas, y a todos los docentes que me brindaron sus conocimientos, en especial a mi Director de Tesis Dr. Manuel Anchapuri Quispe por su asesoramiento, apoyo y paciencia durante el desarrollo de la investigación, guiándome en el desarrollo de la tesis.

A todas las personas que hicieron posible la culminación de mi tesis, por su constante apoyo y buena voluntad.



INDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
INDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1 Problema General.....	15
1.2.2 Problema Específico.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	15
1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO	16
1.4.1 Hipótesis General	16
1.4.2 Hipótesis Especificas.....	17
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	17
1.5.1 Objetivo General	17
1.5.2 Objetivo Especifico	17

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	19
2.2 MARCO TEÓRICO.....	35
2.2.1 Gestión Por Competencias	35
2.2.2 Compromiso Organizacional.....	41
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	48

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO.....	50
3.2 PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO.....	51
3.3 PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO.....	51



3.4 POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO	52
3.4.1 Población	52
3.4.2 Muestra	53
3.5 DISEÑO ESTADISTICO	54
3.6 PROCEDIMIENTO	55
3.6.1 Enfoque Metodológico	55
3.6.2 Alcance de la Investigación.....	55
3.6.3 Diseño de Investigación	56
3.7 VARIABLES	56
3.8 ANALISIS DE RESULTADOS	60
CAPITULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	61
4.2 OBJETIVO ESPECIFICO 1	66
4.2.1 Prueba De Hipótesis	67
4.3 OBJETIVO ESPECIFICO 2	73
4.3.1 Prueba De Hipótesis	75
4.4 OBJETIVO ESPECIFICO 3	81
4.4.1 Prueba De Hipótesis	83
4.5 OBJETIVO GENERAL	90
4.6 PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	91
4.7 LINEAMIENTOS QUE SE DEBE CONSIDERAR PARA MEJORAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO PERIODO, 2020	106
4.8 DISCUSION	115
V. CONCLUSIONES.....	119
VI. RECOMENDACIONES	121
VII. REFERENCIAS.....	123
ANEXOS.....	127

Área : **Administración de Recursos Humanos**
Tema : **Gestión por Competencias y Compromiso Organización**

FECHA DE SUSTENTACION:13 de agosto del 2021



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Mapa de la provincia de Moho	51
Figura 2	Género del personal administrativo	62
Figura 3	Condición Laboral del personal administrativo	63
Figura 4	Nivel de condición del personal administrativo.....	64
Figura 5	Edad del personal administrativo	65
Figura 6	Dispersión gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional	69
Figura 7	Solución de los problemas de la municipalidad.....	70
Figura 8	Soluciones innovadoras para los problemas de la municipalidad.....	71
Figura 9	Políticas organizacionales de la municipalidad	73
Figura 10	Dispersión de gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional	77
Figura 11	Visión estratégica de la municipalidad	78
Figura 12	Estrategias que dan resultado	79
Figura 13	Empleados mejor calificados	81
Figura 14	Dispersión entre gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional	85
Figura 15	Personal específicamente para la atención a casos complejos.....	86
Figura 16	Toma de iniciativa.....	87
Figura 17	Capacidad para realizar con éxito una tarea	89
Figura 18	Dispersión entre gestión por competencias y el compromiso organizacional	93
Figura 19	Compromiso con los problemas de la municipalidad	94
Figura 20	En familia en la municipalidad	95
Figura 21	Trabaja gustosamente y con igual entusiasmo.....	97
Figura 22	Dedica mucho tiempo a la municipalidad.....	98
Figura 23	Esfuerzo que ha invertido en la institución	99
Figura 24	Desarrollo alcanzado en la institución	101
Figura 25	Permanencia en la municipalidad	103
Figura 26	Recibe el apoyo de la municipalidad	104
Figura 27	Dedica tiempo extra a la municipalidad.....	105



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Valor de escala y opciones del cuestionario de gestión por competencias y compromiso organizacional	52
Tabla 2	Número de trabajadores de la Municipalidad	53
Tabla 3	Operacionalización de Variable	57
Tabla 4	Género del personal administrativo.....	61
Tabla 5	Condición laboral del personal administrativo.....	62
Tabla 6	Nivel de educación del personal administrativo	64
Tabla 7	Edad del personal administrativo	65
Tabla 8	Relación de competencias cardinales y compromiso organizacional (datos agrupados)	66
Tabla 9	Correlación entre competencias cardinales y compromiso organizacional....	68
Tabla 10	Solución de los problemas de la municipalidad	70
Tabla 11	Soluciones innovadoras para los problemas de la municipalidad	71
Tabla 12	Políticas organizacionales de la municipalidad.....	72
Tabla 13	Relación de gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional (datos agrupados).....	74
Tabla 14	Correlación entre gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional	76
Tabla 15	Visión estratégica.....	78
Tabla 16	Ejecuta estrategias	79
Tabla 17	Empleados mejor calificados	80
Tabla 18	Relación de la gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional (da agrupados).....	82
Tabla 19	Correlación entre gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional	84
Tabla 20	Personal casos complejos	86
Tabla 21	Resolver problemas	87
Tabla 22	Capacidad de realizar con éxito una tarea.....	88
Tabla 23	Relación de la gestión por competencias y el compromiso organizacional (datos agrupados)	90



Tabla 24 Correlación entre gestión por competencias y el compromiso organizacional	92
Tabla 25 Compromete con los problemas de la municipalidad	94
Tabla 26 Sentirse en familia en la municipalidad	95
Tabla 27 Trabaja gustosamente más horas con igual entusiasmo	96
Tabla 28 Dedicar mucho tiempo en la municipalidad	98
Tabla 29 Esfuerzo invertido en la municipalidad es reconocido.....	99
Tabla 30 Desarrollo que ha alcanzado en la Municipalidad difícilmente lo alcanzará en otra institución.....	101
Tabla 31 Siente que tiene una obligación con las personas	102
Tabla 32 Apoyo especial de parte de la municipalidad.....	104
Tabla 33 Dedicar mucho tiempo extra en la municipalidad	105
Tabla 34 Competencia: Trabajo en equipo - Curso (Trabajo en Equipo)	107
Tabla 35 Competencias: Informática – Curso: Excel Avanzado	107
Tabla 36 Competencia Logística – Curso: Logística Integral.....	108
Tabla 37 Competencia ley de contrataciones del estado. – Curso ley de contrataciones del estado.....	108
Tabla 38 Competencias: Comunicación – Curso: Comunicación Eficaz.....	109
Tabla 39 Competencia: Supervisión - Curso: Supervisión Eficaz	109
Tabla 40 Competencia Liderazgo – Curso: Liderazgo Efectivo	110
Tabla 41 Competencia: Trabajo bajo Estrés – Inteligencia Emocional	110
Tabla 42 Cronograma de capacitaciones.....	111



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- **SPSS:** Statistical Package for The Social Sciences



RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo, determinar la relación de la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, Periodo-2020. El tipo de investigación corresponde al diseño no experimental transversal de tipo descriptivo correlacional, el método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, de enfoque cuantitativo, Los datos fueron analizados a partir de técnicas estadísticas utilizando el coeficiente de correlación de Pearson. En una muestra de 119 trabajadores de la municipalidad y la muestra fue de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron mediante los cuestionarios. Los datos fueron procesados mediante la aplicación del paquete estadístico SPSS en su versión 25 y los resultados muestran una relación positiva moderada significativa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional. Los resultados indican que existen relaciones directas entre las competencias cardinales y el compromiso organizacional con un $r=0,712$ y las competencias específicas gerenciales con un $r= 0,635$, con las competencias específicas por áreas con un $r=0,642$ y en general con la gestión por competencias, con un $r = 0,777$ con un índice de insignificancia para todos de 0,000, por debajo de $p=0.05$, aceptando las hipótesis de investigación. Por tal razón se concluye que existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moho, periodo 2020.

Palabras Clave: Gestión por competencias, compromiso organizacional, Compromiso, Competencias, Gestión, Organización.



ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between management by competencies and organizational commitment in the Provincial Municipality of Moho period, 2020. The type of research corresponds to the non-experimental cross-sectional descriptive-correlational design, the method used was hypothetical deductive, the type of research was basic, quantitative approach, The data were analyzed from statistical techniques using Pearson's correlation coefficient. In a sample of 119 workers from the municipality, the sample was probabilistic. The technique used to collect information was the survey and the data collection instruments were through questionnaires. The data were processed by applying the SPSS statistical package in version 25 and the results show a moderately significant positive relationship between management by competencies and organizational commitment. The results indicate that there are direct relationships between cardinal competencies and organizational commitment with an $r = 0.712$ and specific managerial competences with an $r = 0.635$, with specific competences by areas with an $r = 0.642$ and in general with management by competencies., with an $r = 0.777$ with an index of insignificance for all of 0.000, below $p = 0.05$, accepting the research hypotheses. For this reason, it is concluded that there is a significant relationship between management by competencies and the organizational commitment of the workers of the Provincial Municipality of Moho, period 2020.

Key Words: Management by competencies, organizational commitment, Commitment, Competencies, Management, Organization.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde destacan los trabajos de McClellan (1973), Spencer y Spencer (1993), quienes fundaron una consultora de recursos humanos llamada Hay/McBer en los Estados Unidos, hoy Hay Group. En esos estudios se apunta a las características innatas o subyacentes de la persona en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales.

El trabajo de investigación fue desarrollado con el fin de comprobar la relación existente sobre las variables Gestión por competencias y compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moho, dividida en seis capítulos para la obtención de los resultados, siendo el contenido de la investigación de la siguiente forma:

CAPÍTULO I: Se detallará el problema de investigación; planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como la hipótesis general, hipótesis específicas, objetivo general y los objetivos específicos.

CAPÍTULO II: Se presentan los antecedentes de la investigación, donde se expone el resumen de los proyectos y artículos similares a la presente investigación, así también se plantea la fundamentación teórica, las bases teóricas, marco teórico la cual sirve de sustento para el trabajo de investigación.

CAPÍTULO III: Se refiere a los materiales y metodología de la investigación. Se fundamenta la metodología, enfoque, alcance, diseño de investigación, así como, las



técnicas, descripción del instrumento, la población de estudio. De esta manera se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales.

CAPÍTULO IV: El capítulo básicamente comprende “resultados y discusión”, relacionado con el análisis y exposición de resultados, contrastación de hipótesis, discusión de la investigación.

CAPÍTULO V y VI: Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado con el trabajo de investigación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad vivimos en un mundo globalizado, en el que día a día las organizaciones están empleando fuerzas laborales competitivas con capacidades que aplican en la identificación y solución de los problemas cotidianos que enfrentan en su práctica laboral; por tal razón, es que competimos con nosotros mismos buscando ser mejores personas profesionalmente. Mientras tanto, la situación que vivimos en el Perú no es ajeno a la realidad de los demás países, pues resulta bastante evidente que el trabajo ocupa una parte fundamental en la vida de todas las personas.

En nuestro país actualmente se viene implementando sistemas eficientes para contar con profesionales idóneos que ocupen puestos adecuados acorde a su perfil y competencias, capaces de desempeñarse adecuadamente. Sin embargo, en el caso de las municipalidades provinciales y distritales se observa lo contrario, pues no existe un adecuado proceso de selección de personal, lo que origina que dicho personal se encuentre en un puesto laboral en el que no es competente.

La causa principal de investigación respecto a la Municipalidad Provincial de Moho, es que no contratan a trabajadores que sean competitivos y con la experiencia laboral necesaria; toda vez que, en su mayoría contratan a quienes apoyaron su campaña



electoral, resultando ser los primeros en ocupar un puesto laboral; en caso de no ser contratados, son quienes empiezan a cuestionar y criticar la gestión de dichas autoridades; lo que conlleva a no brindar oportunidades laborales a profesionales que realmente cuenten con capacidades eficientes, competitivos y con experiencia laboral en la materia; generando que muchos profesionales con las capacidades idóneas no tengan la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, simplemente por no haber apoyado sus campañas electorales.

Ahora bien, se debe precisar que actualmente al servidor público que ya forma parte de la Entidad, no se le empodera ni se le capacita de una manera coordinada, monitoreada y estructurada para un mejor servicio en bien de la gestión pública a través de las competencias gerenciales, logrando así mejorar el buen desempeño laboral de los servidores públicos y funcionarios en bien de la municipalidad; puesto que, el personal tanto nombrado y contratado no se encuentran en una constate capacitación y actualización, desconociendo la importancia que tienen las competencias. Por lo que, la deficiente selección, falta de motivación, falta de orientación al cambio y la deficiente calificación de los trabajadores con resultados de incompetencia laboral entre otros, es debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico.

Por tanto, este trabajo de investigación busca implementar un modelo de gestión por competencias, que permita a la municipalidad enfocar sus esfuerzos en el desarrollo del talento humano de sus empleados, identificando, midiendo y desarrollando competencias que la municipalidad requiere para el cumplimiento de sus objetivos de una manera eficiente.



1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General.

- ¿Cuál es la relación de la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020?

1.2.2 Problema Específico.

- PE1: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020?
- PE2: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020?
- PE3: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020?
- PE4: ¿Qué lineamientos se debe considerar para mejorar la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, las organizaciones tanto privadas como públicas buscan la manera de sobrevivir en un mercado cambiante, utilizando las estrategias más idóneas para poder mantenerse activos; sin embargo, la gestión por competencias sirve de técnica a las organizaciones, debido a que brinda respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades



estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, generando la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, de una manera eficiente. Asimismo, proveerá información objetiva y actualizada sobre la gestión por competencia y el compromiso organizacional de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Moho, llenando vacíos en el conocimiento de la realidad de la entidad, a fin de identificar uno o varios factores que desencadenan dicho problema laboral. Que, conociendo la magnitud de la gravedad de la gestión por competencia como causa importante de las competencias cardinales, las competencias específicas gerenciales y las competencias específicas por áreas, motiva a la realización de este estudio, para tratar de saber cuántos trabajadores son competitivos, eficientes y comprometidos con la municipalidad.

Por otra parte, la investigación beneficiará a las autoridades de la Municipalidad Provincial de Moho, para que realicen evaluaciones permanentes en las competencias de los empleados, para mejorarlas e implementarlas en la gestión administrativa; además, beneficiará a la comunidad Universitaria, porque los resultados de la investigación podrán ser usados como material de referencia para posteriores investigaciones relacionadas al tema de Gestión por Competencias y Compromiso Organizacional, por último, esta investigación se realizará con el objetivo de obtener el título profesional de Administración.

1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO

1.4.1 Hipótesis General

Existe relación en la gestión por competencias y el compromiso organizacional en



la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020.

1.4.2 Hipótesis Específicas

- HE1: La gestión por competencias cardinales se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020.
- HE2: La gestión por competencias específicas gerenciales se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020.
- HE3: La gestión por competencias específicas por áreas se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Objetivo General

Determinar la relación de la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020.

1.5.2 Objetivo Especifico

- OE1. Determinar la relación que tiene la gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020.
- OE2. Determinar la relación que tiene la gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020.
- OE3. Determinar la relación que tiene la gestión por competencias específicas



por áreas y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de
Moho, periodo - 2020.

- OE4.: Proponer lineamientos para mejorar la gestión por competencias y el
compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo
- 2020.



CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

ANTECEDENTES DE CARÁCTER INTERNACIONAL

Guzmán, H. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G. (2020). En su artículo: “La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional”. En la revista *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94. En su resumen manifiesta:

El modelo de gestión por competencias para una organización debe enfocarse en las competencias del saber, saber hacer y ser, tal como lo plantean Morin y McClelland. El objetivo de esta investigación fue dar a conocer las bases para la implementación de un modelo de gestión por competencias, su definición, conceptualización y las ventajas para la organización que lo asume. La metodología se enmarcó en un enfoque descriptivo y cualitativo. Los beneficios generados a la empresa van orientados desde poder administrar, fortalecer y desarrollar su talento humano, hasta implementarlo y así poder incrementar la eficacia y eficiencia organizacional. En conclusión, la aplicación del modelo responde a la administración del recurso humano disminuyendo la rotación del personal y generando valor agregado por parte de este recurso para la consecución de la misión y la visión organizacional.

López, L. Á. S., Ruano, T. C., Enjundia, W. C., Cepeda, J. C., & López, E. V. (2018). En su artículo: “La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial”. En la revista *Ciencia Digital*, 2(1), 18-30. En su resumen manifiesta:



A medida del desarrollo, crecimiento e integración de las empresas en el país ,se generan metodologías que permitan desarrollar en el crecimiento sostenible y sustentable a través del tiempo, en la actualidad las empresas vigilan los recursos financieros, económicos y del talento humano como una triangulo de referencia que permitirá enfocarse de mejor manera , un modelo de desarrollo eficiente será el motivo del incremento del valor de sus acciones en el mercado, el objetivos de esta investigación es determinar de qué forma la gestión por competencias en el diseño de la Gestión del Talento Humano ayudará al desarrollo empresarial en la provincia de Tungurahua – Ecuador, la gestión por competencias del talento humano en las organizaciones nos dará como principal resultado obtener el personal idóneo en el puesto de trabajo calificado para desarrollar las funciones de su cargo con la mayor eficiencia posible. Permitiendo a las empresas la disminución de los costos en referencia a tiempos de repetición de funciones, siendo limitada las equivocaciones en la organización, lo cual generará como resultado, la mayor productividad en las áreas y departamentos de la empresa.

Alonso, M. J. B., Díaz, Y. C., & Fernández, R. L. (2018). En su artículo: Determinación de competencias en entidades de servicio público, caso de estudio estación policial. En la Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2(3). En su resumen manifiesta:

El uso del enfoque de competencias en entidades de servicio público es requisito de una gestión estratégica del capital humano y la posibilidad de un trabajo más eficiente. El objetivo de este artículo es mostrar, a través de un caso de estudio, un procedimiento para determinar las competencias organizacionales, de procesos y de puestos en una estación policial. Los resultados obtenidos indican



la pertinencia del enfoque de competencia en el modelo organizacional de las entidades policiales.

Segura, C. M. G., García, M. G., & Domínguez, V. H. M. (2018). En su artículo: “Análisis de la evaluación de competencias y su aplicación en un Sistema de Gestión del Aprendizaje: Un caso de estudio. RED”: En la revista de Educación a Distancia, (58), 3. En su resumen manifiesta:

Internacionalmente, el enfoque basado en competencias ha sido adoptado en todos los niveles educativos buscando mejorar la calidad de la educación. Sin embargo, aún existen lagunas en el proceso, especialmente en la evaluación, pues no se ha logrado el cambio metodológico necesario para implementarla adecuadamente. El objetivo de este trabajo es analizar cómo se realiza la evaluación de competencias en una universidad, partiendo de la noción de competencia y de las herramientas de un Sistema de Gestión del Aprendizaje que han sido utilizadas exitosamente para realizar dicho proceso. Posteriormente, se describen los resultados preliminares de un diagnóstico aplicado a profesores de la Universidad Autónoma de Yucatán. Los resultados corroboran que son pocas las herramientas que se utilizan con mayor frecuencia y que existe un desconocimiento general acerca de los beneficios potenciales que éstas tienen para la evaluación de competencias genéricas. Finalmente se proponen algunas soluciones que apoyen al docente universitario durante la realización de su función evaluadora bajo el enfoque por competencias.



Mora, S. F. M., Pinoargote, F. R. M., & Carranza, L. A. S. (2018). En su artículo: “Desarrollo de Competencias Investigativas en los estudiantes”. En la revista, *Opuntia Brava*, 10(1), 336-341. En su resumen manifiesta:

En el artículo se expone la necesidad del desarrollo de competencias investigativas en los estudiantes para la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo social, al favorecer el desarrollo de habilidades, de valores éticos profesionales y cualidades de la personalidad, como la independencia, la responsabilidad, la creatividad y el compromiso con la profesión seleccionada. Se argumenta la relación entre competencias investigativas y conocimiento, debido a que estas permiten a los estudiantes apropiarse de conocimientos y analizar de una forma más crítica y lógica el entorno que les rodea, lo cual les permitirá enfrentarse a la solución de problemas relevantes.

Moreno, E. F., Ávila, M. M., Reyes, F. A. O., & Bello, J. M. (2018). En su artículo: “La gestión pública colaborativa y el compromiso organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México”. En la *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 1-13. En su resumen manifiesta:

El objetivo de este artículo consistió en determinar en qué medida el compromiso organizacional influye en la gestión pública colaborativa de servidores públicos en el Estado de México. Se hipotetizó que el compromiso organizacional influye positivamente sobre la gestión pública colaborativa. Se identificó que existe un efecto positivo de las dimensiones de compromiso organizacional (afectivo y normativo) sobre la gestión pública colaborativa. La estrategia metodológica fue de tipo transversal-transaccional y no



experimental. De acuerdo con la organización del estudio, éste fue correlacional, ya que incluyó técnicas de correlación y regresión lineal. Los resultados demostraron que el compromiso organizacional predice a la gestión pública colaborativa. Por consiguiente, cuando los colaboradores muestran mayor apego y cohesión a la organización como parte de la interacción social y del compromiso mediante intercambios sociales que tienen hacia la organización, sus resultados eficientes incidirán en la gestión pública colaborativa.

Cárdenas, M. C. P., Díaz, M. G. D., Macías, A. G. C., & Esparza, C. E. S. (2016).

En su artículo: “El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas”. En la Revista internacional Administración & finanzas, 9(5), 95-105. En su resumen manifiesta:

Para el buen funcionamiento de una organización necesita de actividades innovadoras y espontáneas por parte de los empleados que vayan más allá de las exigencias en sus descripciones de puesto, así como personas comprometidas con los objetivos organizacionales. El propósito del presente trabajo de investigación fue conocer e identificar los factores de mayor relevancia del Compromiso Organizacional de las Pequeñas Empresas del industrial metal–mecánica de Monclova, Coahuila. Para la realización de este estudio se determinó que la Muestra fuese por consenso, formada por 60 trabajadores, para la recolección de datos se utilizó un instrumento de Meyer y Allen (1991), para diagnosticar el Compromiso Organizacional, tipo escala de Likert, compuesto por 21 ítems en el cual se evaluó el Compromiso Afectivo, de Continuidad y Normativo. El análisis de fiabilidad del cuestionario arroja un Coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.889. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular



Frecuencias, Medias, Coeficientes de Contingencia y Niveles de Significancia, usando el programa SSPS (versión 17.0).

Aldana, E. E., Tafur, J., & Leal, M. (2018). En su artículo: “Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla-Colombia”. En la Revista Espacios, 39(11). En su resumen manifiesta:

El compromiso organizacional del sector salud ha sido objeto de debate en Colombia estos últimos años, debido a las condiciones laborales impuestas por el nuevo sistema económico globalizado. Este Escenario amerita analizar la dinámica del compromiso de estas instituciones con su cliente interno. Los resultados muestran que los enfermeros mantienen un sentido de compromiso organizacional basado en las preventas, desarrollo profesional y el tipo de contratación. Concluyéndose la necesidad de flexibilizar la relación empresa y empleado en beneficio de los objetivos comunes.

Fiallos, P. R. M., & Carrasco, C. R. M. (2018). En su artículo: “Empowerment como productor del compromiso laboral en docentes de la UTA”. En la revista Ciencia Digital, 2(4), 231-249. En su resumen manifiesta:

La presente investigación tiene el propósito de dar a conocer los niveles de Empowerment aplicados en los docentes que prestan sus servicios profesionales en los predios de la Universidad Técnica de Ambato, relacionando de esta manera dos variables cuyo campo ha sido poco explorado, desde la perceptiva organizacional, el Empowerment como productor del Compromiso Laboral; para ello es importante recalcar que la investigación se enfoca en 4 facultades representativas de la Universidad, tanto en hombres como en mujeres sin importar el tiempo de llevar con sus funciones en



el puesto. Esta investigación establece la gran importancia que tiene la supervisión y nivel de responsabilidades que un colaborador percibe en su puesto de trabajo.

ANTECEDENTES DE CARÁCTER NACIONAL

Villanueva Bravo, C. K. (2020). En su tesis “Gestión por competencias y el crecimiento de la empresa Dynamicall Independencia 2020” en la universidad Cesar Vallejo para optar el grado de Licenciado, de la escuela profesional de Administración en su resumen manifiesta:

La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión por competencias y el crecimiento de la empresa Dynamicall Independencia 2020. Se utilizó las estrategias metodológicas siguientes: tipo aplicada, nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal, método hipotético deductivo y enfoque cuantitativo. La población de estudio estuvo integrada por 1131 colaboradores y la muestra fue determinada por muestreo probabilístico por conveniencia siendo 80 colaboradores, la recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue un cuestionario compuesto por 20 ítems, el mismo que tuvo una validez por juicio de expertos y posee una alta fiabilidad. Los datos que se obtuvieron fueron procesados y tabulados en el programa estadístico SPSS, lográndose como resultado el índice de correlación Rho de Spearman 0.616, el mismo que es considerado como positiva y una Sig. 0.000, de acuerdo a los resultados antes mencionados, se llegó a la conclusión de que la gestión por competencias tiene relación significativa con el crecimiento de la empresa, con lo que se logra el objetivo general de la investigación.



Arévalo Arévalo, A. L. (2018). En su tesis “Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018” en la universidad Cesar Vallejo para optar el grado de Maestría en Gestión Pública, de la escuela profesional de Ciencias Administrativas en su resumen manifiesta:

La presente investigación titulada: Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018, tuvo como objetivo general determinar la relación de la gestión por competencias con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao, año 2018. El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La muestra estuvo por 278 empleados y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. Se logró determinar la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.768 considerada como correlación directa alta, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la gestión por competencias sea eficiente, la gestión administrativa también será eficiente.

Cernas-Ortiz, D. A., Mercado-Salgado, P., & Davis, M. A. (2018). En su artículo: “Perspectiva Futura de Tiempo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional: el Efecto Mediador de la Autoeficacia, la Esperanza y la Vitalidad”. En la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 34(1), 1-9. En su resumen manifiesta:



El objetivo de este trabajo es examinar el efecto mediador de la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad en la relación de la perspectiva futura de tiempo con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Se aplicó un cuestionario auto informado a 299 estudiantes de máster con experiencia laboral. Las hipótesis se probaron mediante un análisis de mediación utilizando regresión lineal. Los resultados indican que los tres factores considerados median la relación entre la perspectiva futura de tiempo y la satisfacción laboral. También se encontró que mientras que la autoeficacia y la esperanza median la relación entre la perspectiva futura de tiempo y el compromiso organizacional, la vitalidad no lo hace. Este estudio sugiere que la asociación entre la perspectiva futura de tiempo y las actitudes analizadas no es directa, sino que se transmite, en mayor o menor medida, a través de factores que varían en poder de mediación.

Román Carranza (2020) en su tesis “Gestión por competencias y compromiso organizacional en personal de enfermería de cuidado intensivo del Hospital San Bartolomé”. En su resumen menciona:

El presente trabajo de investigación titulada: “Gestión por competencias y compromiso organizacional en personal de enfermería de cuidado intensivo del Hospital San Bartolomé 2019” Siendo su objetivo general Determinar la relación entre la gestión por competencias y compromiso organizacional en personal de enfermería de cuidado intensivo del Hospital San Bartolomé 2019. Los autores que me respaldan son: Alles (2005) para la variable de Gestión por competencias y para compromiso organizacional Meyer y Allen (1991). La muestra está conformada por 80 enfermeras del servicio de cuidado intensivo, que realizan labora asistencial. El tipo de investigación es sustancial, diseño no experimental y correlacional, asimismo, tiene enfoque cuantitativo. La técnica,



la encuesta y los instrumentos fueron cuestionarios validados por un juicio de expertos. Para la confiabilidad, se utilizó el alfa de Cronbach que salió: 0.870 para la variable gestión por competencias y 0.879 para la variable compromiso organizacional. En la presente investigación se concluyó que existe relación directa y significativa entre la Gestión por competencias y compromiso organizacional en personal de enfermería. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.05; Rho = 545**), es de nivel de relación moderado y directo.

Ramírez Paraca (2019) en su tesis “Competencias gerenciales en la gestión efectiva de la Dirección de salud Apurímac II, Provincia de Andahuaylas”. En su resumen menciona:

los resultados muestran que la variable competencias gerenciales estar relacionada con la variable gestión efectiva, presentando una correlación , es decir que si un funcionario público de la Dirección de Salud Apurímac II cuenta con Las competencias gerenciales influyen significativamente en la Gestión efectiva en la DISA Apurímac II, Provincia de Andahuaylas, 2018; determinándose mediante la prueba estadística de Chi Cuadrado con un nivel propuesto ($p=0,000<0,05$), refrendándose también con el estadígrafo Eta (η), siendo igual a: $0,604^2 = 0,3648 \sim 36,48\%$, nivel de influencia menor al 80% previsto en la hipótesis.

Armas Sánchez (2019) en su tesis “Gestión por competencias y su influencia en la productividad de la Pollería Salazar SAC, Callao”. En su resumen menciona:

La investigación titulada “Gestión por competencias y su influencia en la productividad de la Pollería Salazar SAC, Callao, 2019” tuvo como objetivo.



Determinar la influencia de la gestión por competencias en la productividad de la Pollería Salazar SAC, Callao, 2019. La teoría Y indica que mediante la administración del talento humano se puede aprovechar el potencial que representan los trabajadores. el tipo de investigación fue aplicada; el diseño es no experimental de corte transversal porque no se manipularon las variables y se analizaron en un tiempo determinado, la población estuvo conformada por 50 trabajadores de la empresa, la muestra fue censal. Para realizar el estudio se aplicó la técnica de la encuesta con 22 preguntas, se procesaron los datos al software estadístico SPSS 22, con los resultados se realizó la estadística descriptiva e inferencial obteniendo el siguiente resultado. Existe influencia de la gestión por competencias en la productividad demostrado por una correlación de Rho de Spearman de 0,724, además la significancia es igual $0.000 < 0,05$ en este sentido se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Después de los resultados obtenidos se concluyó que existe influencia de la gestión por competencias en la productividad de la Pollería Salazar SAC, Callao, 2019.

Gonzales Medrano, (2019) en su tesis “Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Municipalidad Distrital de San Martin de Porres”. En su resumen menciona:

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional Municipalidad San Martin de Porres, año 2018. La metodología aplicada en la investigación responde al enfoque cuantitativo, proceso deductivo, tipo básico, alcances descriptivos correlacionales porque explican la relación entre variables. La muestra estuvo conformada por 132 trabajadores. Se utilizó un cuestionario con 42 preguntas. La confiabilidad aprobó con 0.915 en competencias



gerenciales y 0.924 en gestión organizacional mediante el coeficiente de Crombach, considerado como de Alta confiabilidad. El resultado del análisis descriptivo comprobó que perciben un nivel regular predominante 43.9%, el nivel bueno 25.0% y nivel bajo el 31.1% en la competencia gerencial. En la gestión organizacional el preponderante es el nivel poco eficiente 39.4, nivel eficiente 27.3%, el nivel deficiente 33.3%. El estadístico inferencial mediante Rho Spearman evidencio un coeficiente de relación positiva considerable y significativa cuyo valor fue ($r= 0,848$ y $P= 0,000$) directamente proporcional entre la competencia gerencial y la gestión organizacional, así mismo el ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$) la decisión opugnar la hipótesis nula y aprobar la hipótesis general. Esta investigación deriva en gran medida de la inquietud por conocer y proponer alternativas de mejora para los que dirigen en organizaciones municipales, para ello se emplea el uso de competencias gerenciales.

Trujillo Ferrer, (2017) en su tesis “Competencias gerenciales y la gestión institucional de los institutos tecnológicos y pedagógicos públicos de Lima Metropolitana”. En su resumen menciona:

En la investigación titulada: “Competencias gerenciales y la gestión institucional de los institutos tecnológicos y pedagógicos públicos de Lima Metropolitana, 2016”, el objetivo general de la investigación fue de Investigar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión institucional de los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos públicos de Lima Metropolitana, 2016. El tipo de estudio es de investigación básica, El nivel de investigación es descriptivo, el diseño de la investigación es no experimental, descriptivo correlacional y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 110 trabajadores de los Institutos de Educación Superior Públicos de Lima



Metropolitana. La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados a los trabajadores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Cronbach que salió muy alta en ambas variables, 0,962 para la variable 1 Competencias Gerenciales y 0,986 para la variable 2 Gestión Institucional. Con referencia al objetivo general: Investigar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión institucional de los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos públicos de Lima Metropolitana, 2016, se concluye que existe relación directa y significativa entre las Competencias Gerenciales y la Gestión Institucional en los trabajadores de los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos públicos de Lima Metropolitana, 2016. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = .600**).

García Escobedo, (2018) en su tesis “Motivación laboral y el compromiso organizacional, en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sanchez Carrion”. En su resumen menciona:

El objetivo de la investigación es determinar en qué medida la motivación laboral se relaciona con el compromiso organizacional, en los trabajadores de la municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018, es cuantitativo-descriptivo, correlacional, no experimental y trasversal. El estudio se realizó en una muestra de 301 trabajadores, a los cuales se les aplicó un instrumento con escala de Likert, tanto para la variable predictora motivación laboral de Melissa Lauro Pérez (2017) y la variable criterio compromiso organizacional por John P. Meyer y Natalie J. Allen (1997). El resultado del objetivo general demostró que existe una relación positiva considerable, directa



y significativa en la motivación laboral y el compromiso organizacional, con una prueba de $Rho=0.605$ y p valor es igual a 0.000 ($p<0.05$); por lo tanto. se acepta la hipótesis de investigación. Se concluye que si la motivación laboral mejoraría también lo haría el compromiso organizacional; en situación contraria, ambas empeorarían, eso es lo que demuestra una relación lineal.

Cáceres Muños, (2017) en su tesis “Gestión por competencias y calidad de servicio del área Document Management Solution en la empresa Iron Mountain de la Sede Callao”. En su resumen menciona:

El presente trabajo de investigación se ha estudiado la relación entre la gestión por competencias y la calidad de servicio. La investigación tuvo como problema general: ¿Qué relación existe entre gestión por competencias y la calidad de servicio del área Document Management Solution en la empresa Iron Mountain de la sede Callao, Lima 2017? y el objetivo general fue: Identificar la relación existente entre gestión por competencias y la calidad de servicio de los colaboradores del área Document Management Solution en la empresa Iron Mountain de la sede Callao, Lima 2017. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional – transversal, el diseño no experimental y de tipo hipotético deductivo. La población y muestra fue de 30 personas del Área Document Management Solution de la Sede Callao. La técnica de investigación fue la encuesta y el instrumento ha sido el cuestionario. Entre los resultados obtenidos con la prueba estadística de Spearman tenemos lo siguiente: que si existe correlación significativa entre la gestión por competencias y la calidad de servicio en los colaboradores del Área Document Management Solution en la empresa Iron Mountain Perú S.A. de la Sede Callao Lima con un valor de $0,997$ positiva y alta significativamente) y una correlación medido al nivel $0,01$



(bilateral). Por tal razón que se concluye que si existe una relación significativa entre la gestión por competencias y calidad de servicio de los colaboradores del Área Document Management Solution en la empresa Iron Mountain Perú S.A. de la Sede Callao Lima 2017.

ANTECEDENTES DE CARÁCTER LOCAL

Pilco Supo (2019) en su tesis “Gestión de Competencias del Talento Humano y su relación en la calidad de atención al usuario en el centro de sesoramiento contable empresarial una Puno”. En su resumen menciona:

El presente trabajo de investigación titulado “Gestión De Competencias Del Talento Humano Y Su Relación En La Calidad De Atención Al Usuario En El Centro De Asesoramiento Contable Empresarial Una Puno 2016-2017”. Se realizó con el objetivo de: determinar la relación de Gestión del Talento Humano en la calidad de atención al usuario del Centro de Asesoramiento Contable Empresarial de la UNA Puno, y lograr los objetivos específicos siguientes: 1) Identificar las competencias con las que cuenta el personal y su relación en la calidad de atención al usuario. 2) Identificar las capacitaciones que tiene el personal y su relación en la calidad de atención al usuario. 3) Desarrollar lineamientos que permitan mejorar la buena Gestión del Talento Humano orientadas a la calidad de atención al usuario. En la teoría de la investigación se desarrolló el talento humano que se determina a través de las competencias y dedicación, también se identificó las, como medir las competencias del personal y la orientación y estrategias para la calidad en la atención al usuario. El método aplicado en la investigación, el diseño fue no experimental de tipo descriptivo. La población de estudio está constituido por el total del personal 20 y para el



caso de los usuarios es 55 usuarios. Por ende, se ha propuesto lineamientos para mejorar la Gestión de Competencias del Talento Humano orientada a la Calidad de atención al Cliente en el Centro de Asesoramiento Contable Empresarial.

Churquipa Yanqui, (2017) en su tesis “La Relación Entre El Marketing Interno Y El Compromiso Organizacional En El Personal Del Centro De Salud Clas Santa Adriana – Juliaca”. En su resumen menciona:

Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal del Centro de Salud CLAS (Comunidades Locales de Administración de Salud) Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016. El tipo de investigación corresponde al diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, el método de investigación fue cuantitativo para saber la asociación entre las dos principales variables. Los datos cuantitativos fueron analizados a partir de técnicas estadísticas utilizando el coeficiente de correlación de Pearson. En una muestra de 58 trabajadores a quienes se les aplicó dos instrumentos de evaluación: el cuestionario de marketing interno de Bohnenberger (2005) y el inventario de compromiso Organizacional de Allen & Meyer (1997). Los resultados indican que existen relaciones directas entre el marketing interno y el compromiso afectivo con un $r=0,832$, con el compromiso normativo con un $r= 0,808$, con el compromiso continuo con un $r=0,718$ y en general con el compromiso organizacional, con un $r = 0,870$ con un índice de insignificancia para todos de 0,000. Aceptando las hipótesis de investigación.



2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Gestión Por Competencias

La gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización, (Alles, 2015) se enfoca esencialmente en el desarrollo, señalando que si las personas “serán capaz de hacer” en el futuro, tener la capacidad, un perfil cuantificable y medible objetivamente (Armando, 2015). Hoy en día, es una moda de la administración, la gestión de las personas en la organización laboral (Jiménez, 2016); y, poder adaptar a las necesidades de organización (López, 2005); asimismo, las competencias pueden constituir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades (Noyola, 2008); la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro (Cuesta Santos, 2010); empresas que gestionan correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva en el futuro, (Interconsulting Bureau S.L., 2015).

Según Alles (2015), la gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan. (p. 85). Como se menciona en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias especifica que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambios en las empresas y finalmente, contribuir a crea ventajas competitivas de la organización.



Según Rábago (2010), la gestión por competencias es el establecimiento de las capacidades organizativas o funcionalidades humanas requeridas para los logros deseados. (p.35). El sistema de gestión por competencias indefectiblemente debe estar conectado de manera correcta con las estrategias y los objetivos finales de la empresa, para comprender mejor, no se debe proponer organizaciones estáticas, lo elemental es identificar las competencias del personal que son relevantes para la organización y en particular para cada posición, así como la definición del perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

Según Armando (2015), “La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaz de hacer” en el futuro”.

Según Lopez (2005) la gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptar a las necesidades de organización de la empresa. En la forma en que actualmente se elaboran las estrategias y se traducen en necesidades de recursos humanos, no se tiene en cuenta los recursos disponibles y se considera su potencial para enfrentarse a los cambios.

Según Noyola (2008) las competencias pueden constituir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta, cualquier característica individual que pueda medir de un modo fiable y desempeño excelente de los que no lo tienen o entre los empleados eficaces e ineficaces. Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas, y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una organización; son comportamientos que



algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces ante una determinada situación.

Según Alles (2010), El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Según Jimenez (2016), la gestión por competencias es una moda del management, pero es una moda que sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral. En este sentido, la gestión por competencias se relaciona con otros conceptos del management de este final de siglo: learning organization, virtualización del trabajo, desarrollo organizativo, nuevos modelos de relaciones laborales, flexibilidad organizativa, multifuncionalidad, 25 especialización, etc. (p. 159). Gestión por competencias es tomar decisiones de negocio en base a lo que sabemos hacer, lo que necesitamos saber y no sabemos y lo que nos cuesta llegar a saber o comprar el saber, en centrar todas las decisiones en el conocimiento, en particular el conocimiento de las personas por ello, la gestión por competencias es una palanca, una herramienta para construir una nueva lógica organizativa, la lógica del conocimiento.

Según Cuesta Santos (2010), “La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro”. (p. 243).

Según Interconsulting Bureau S.L., (2015) La gestión por competencias las empresas que gestionan correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva en el futuro, pues el éxito de una organización se basa en la calidad



y en la disposición de su equipo humano. Cuando mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, se favorece el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. Desde esta perspectiva, el papel que juegan las personas en la institución no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la institución por su desarrollo personal y profesional. En ese sentido, las competencias definidas por la organización pueden ser: Competencias cardinales que son las que deben poseer todos los miembros, las competencias específicas gerenciales que son necesarias en todos aquellos que tienen otras personas a su cargo y Competencias específicas por áreas, que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular.

2.2.1.1 Dimensiones de la gestión por competencias

- **Competencias cardinales.**

Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, un conjunto de habilidades y destrezas por todos los miembros y se sientan comprometidos en dar solución a los problemas que se presenten (Alles, 2015); Usualmente, reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado de conocimiento en cierta área y ser eficientes en ese aspecto profesional (Alles, Selección por Competencias, 2010).



Según Alles (2010), las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- **Competencias Cardinales:** Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias Específicas:** Requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones.
- **Competencias por grado o nivel:** los descriptivos de puestos se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentra en el documento denominado diccionario o catálogo de competencias, confeccionando a la medida de cada organización.

Según Alles (2015), son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado. (p. 60). Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado.

- **Competencias específicas gerenciales.**

Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores y una buena comunicación y una buena relación entre el equipo de trabajo es muy importante para tomar decisiones acertadas para así lograr las metas y objetivos. Y en las organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos



y restantes niveles de conducción o dirección de personas (Alles, 2015); Requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones (Alles, Selección por Competencias, 2010).

Según Alles (2015), aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos. en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas (p. 60). Las competencias específicas gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. La competencia es una característica subyacente de la personalidad que garantiza un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. La competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización). Después de conocer las funciones que desarrolla un gerente y de acuerdo al perfil profesional señalado, se puede establecer las competencias específicas que requiere un gerente, las mismas que se pueden agrupar en tres tipos que son: cognitivas, interpersonales y técnicas.

- **Competencias específicas por áreas.**

Según (Alles, 2015), aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. Tienen la capacidad para realizar con éxitos una tarea y cuentan con la capacidad para resolver los problemas que exista en la organización, asimismo los descriptivos de puestos se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las



competencias, así como su apertura en grados, se encuentra en el documento denominado diccionario o catálogo de competencias, confeccionando a la medida de cada organización (Alles, Selección por Competencias, 2010).

Según Alles (2015), aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. (p. 60). Son competencias que usualmente están presentes en un grupo de puestos y que son necesarias para la correcta realización de las actividades y con ellas se logre satisfacer las necesidades de estas divisiones, como, por ejemplo: Recursos humanos, atención al cliente, ventas, administración, etc.

2.2.2 Compromiso Organizacional

Es la identificación con la organización, y que el empleado se sienta comprometido con la institución (Robbins & Finley, 1999), ya que ha ido cobrando importancia en las organizaciones, debido al interés por comprender qué retiene a los trabajadores en la organización. Conway (2004) citado por (Peralta, 2013) también refleja la relación del empleado con la organización, las cuáles son las implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella. Además, es más probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización Meyer (1997) citado por (Peralta, 2013) por lo tanto se incluyen la aceptación de las metas de la organización, Cáceres (2000) citado por (Peralta, 2013), ya que un trabajador se identifica con la organización y sus metas, y quiere seguir formando parte de ella. (Robbins S. P., 2004) entonces se identifica en las empresas como un vínculo de lealtad, por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. (Peralta, 2013), y la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización (Arias, 2001), de la misma forma el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, Porter y Lawler (1965), citado por (Peña Cárdenas, Díaz Díaz, Chávez



Macías, & Sánchez Esparza, 2016), asimismo forma como un conjunto de impresiones del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización, Meyer & Allen (1991) citado por (Peña Cárdenas, Díaz Díaz, Chávez Macías, & Sánchez Esparza, 2016).

Según Hellriegel, Slocum, & Woodman (1999), definen compromiso laboral como ***“La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización”***, y lo caracteriza por: Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y, el deseo de pertenecer a la organización.

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización.

Según Robbins & Finley (1999), señala que el compromiso laboral, es una de tres tipos de actitudes que las personas estén relacionadas con su trabajo y lo define como ***“Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”***.

Según Conway (2004) citado por (Peralta, 2013), el concepto de compromiso laboral ha ido cobrando importancia en las organizaciones, debido al interés por



comprender qué retiene a los trabajadores en la organización. Igualmente, se han realizado estudios que asocian el compromiso laboral como predictor del desempeño; asimismo, lo relacionan con bajo ausentismo y altos resultados misionales.

Según Meyer (1997) citado por (Peralta, 2013), afirma que el compromiso con la organización refleja la relación del empleado con la organización y cuáles son las implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella. Es más probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización que los empleados no comprometidos.

Según Cáceres (2000) citado por (Peralta, 2013), en el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante.

Según Robbins S. P (2004), explicó el compromiso laboral como una actitud hacia el trabajo, lo define como un estado en el que un trabajador se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

Según Peralta (2013), el concepto de compromiso laboral se identifica en las empresas como un vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.

Según Arias (2001), define compromiso como *“La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”*. Chiavenato (2006) opina que el compromiso organizacional es *“El sentimiento y la comprensión del*



pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes”.

Según Porter y Lawler (1965), citado por Peña Cárdenas, Díaz Díaz, Chávez Macías, & Sánchez Esparza (2016), definen el Compromiso organizacional como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.

Según Meyer & Allen (1991), citado por Peña Cárdenas, Díaz Díaz, Chávez Macías, & Sánchez Esparza (2016), definieron el Compromiso como un conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización

2.2.2.1 Dimensiones del compromiso organizacional

Según Meyer y Allen citado por Arias (2001), proponen tres componentes:

a) Compromiso afectivo: (Deseo), se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

- **Compromiso afectivo**

El compromiso afectivo es la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, (Meyer y Allen, 1991) citado por (Peña Cárdenas, Díaz Díaz, Chávez Macías, & Sánchez Esparza, 2016); es por eso que transmite el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, (2006), citado por (Funes, 2013); se refiere a los lazos



emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización, se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, Meyer y Allen citado por (Arias , 2001); además piensan que Debería estar feliz de pasar el resto de mi vida profesional en esta empresa, y se sienten como si los problemas de las empresas fueran de los colaboradores. (Aamodt, 2010).

Según Meyer y Allen (1991) citado por Peña Cárdenas, Díaz Díaz, Chávez Macías, & Sánchez Esparza (2016), el compromiso afectivo es la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente, es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización por lo que es aquella fuerza interna, que identifica al individuo con la organización, lo que a su vez, impacta directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización.

Según Arciniega (2006), citado por Funes (2013) explicó que el compromiso afectivo transmite el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, consiste el sentirse identificado psicológicamente del colaborador con los valores y filosofía de la empresa.

b) Compromiso normativo: (Deber), es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como



efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

- **Compromiso normativo**

Consiste en la forma de experimentar por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en la empresa. Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; o sea, el sujeto experimenta y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrate. Arciniega (2006), citado por (Funes, 2013); y también es aquel que se refiere a ese sentimiento de obligatoriedad que tiene el sujeto, para con la empresa, ya que el permanecer dentro de esta, es aquello que considera correcto, (Peña Cárdenas, Díaz Díaz, Chávez Macías, & Sánchez Esparza, 2016); como aquel grado en que un individuo siente, una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización. Meyer y Allen (1991) citados por (Peña Cárdenas, Díaz Díaz, Chávez Macías, & Sánchez Esparza, 2016); es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, Meyer y Allen citado por (Arias, 2001); se sentiría culpable si dejara la compañía ahora, esta empresa merece mi lealtad. (Aamodt, 2010).

Según Arciniega (2006), citado por Funes (2013), por otra parte, afirmó que el compromiso normativo, al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la forma de experimentar por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en la empresa. Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; o sea, el sujeto experimenta y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrate.



Según Peña Cárdenas, Díaz Díaz, Chávez Macías, & Sánchez Esparza (2016) El compromiso nominativo es aquel que se refiere a ese sentimiento de obligatoriedad que tiene el sujeto, para con la empresa, ya que el permanecer dentro de esta, es aquello que considera correcto; como una forma de lealtad con la organización, sin importar cuánto pueda sentirse satisfecho o en defecto insatisfecho con su trabajo.

Según Meyer y Allen (1991) citados por Peña Cárdenas, Díaz Díaz, Chávez Macías, & Sánchez Esparza (2016), especifican al compromiso normativo como aquel grado en que un individuo siente, una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización.

c) Compromiso de continuación: (Necesidad), señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

- **Compromiso de continuidad**

Señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos), el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa. Meyer y Allen citado por (Arias, 2001); Sería muy difícil para mí dejar la empresa ahora, aunque quiera hacerlo, Creo que tengo muy pocas opciones para pensar en dejar la compañía. (Aamodt, 2010).



MEDIDAS DEL COMPROMISO

Según Aamodt, (2010), La mayoría de las medidas del compromiso organizacional son relativamente cortas y abordan aspectos similares a los tres tipos de compromiso mencionados antes: el efectivo, el de continuidad y el normativo. Tal vez la medida de compromiso organizacional más utilizada es la desarrollada por Allen y Meyer (1990). La encuesta de Allen y Meyer tiene 24 reactivos, ocho para cada uno de los tres factores de compromiso efectivo, de continuidad y normativo. Ejemplos de los reactivos son:

Compromiso afectivo

- Debería estar feliz de pasar el resto de mi vida profesional en esta empresa.
- Realmente siento como si los problemas de las empresas fueran míos.

Compromiso de continuidad

- Sería muy difícil para mí dejar la empresa ahora, aunque quiera hacerlo.
- Creo que tengo muy pocas opciones para pensar en dejar la compañía.

Compromiso normativo

- Me sentiría culpable si dejara la compañía ahora.
- Esta empresa merece mi lealtad.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Gestión: Este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.



Competencias: Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, creencias y principios que se ponen en juego para resolver los problemas y situaciones que emergen en un momento histórico determinado, el que le toca vivir al sujeto que interactúa en el ambiente.

Eficiencia: Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

Eficacia: Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios. Estrategia competitiva: Consiste en cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo.

Compromiso: Es cuando una persona se compromete al máximo en una labor, poniendo todas sus capacidades para conseguir llevar a cabo una actividad o proyecto y de este modo aportar con su esfuerzo para el normal funcionamiento de un grupo, sociedad o empresa.

Organización: Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular. La organización usualmente cuenta con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo.

Capacitación: La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO

Esta investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Moho Pertenece a la región Puno ubicada en la orilla Noreste del lago Titicaca, en el Sur del Perú, entre la ribera del Lago Titicaca y la frontera con Bolivia. La altitud es de 3820 msnm, una superficie total de 1000.41 km², con un porcentaje del 1.49%, región natural sierra, la población de la provincia está distribuida en el área urbana el 27,7% en el área rural el 72,3%, Linda al norte con la Provincia de Huancané, distritos de Vilque Chico y de Rosaspata; al sur con los distritos de Conima y de Tilali; al este con Bolivia y al oeste con el Lago Titicaca. Moho cuenta con cuatro distritos: Conima, Huayrapata, Tilali y Moho.

La población total según el censo del 2007, es de 17,042 habitantes, que constituye el 61.26% respecto al total de la provincia de MOHO Y 1.34% del total de habitantes del departamento de Puno. La población según sexo del distrito está formada por el 49.1% de varones y el 50.9 de mujeres, y según área la población del distrito está distribuida en el área urbana el 27.7% en el área rural el 72.3%.



Figura 1 Mapa de la provincia de Moho

FUENTE: Google maps

3.2 PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO

El periodo de desarrollo de la investigación fue desde el mes de enero hasta el mes de marzo 2020.

3.3 PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

En esta investigación la técnica que se utilizó son las encuestas, ya que estas nos permitieron conocer sobre la percepción de las personas acerca de la aplicabilidad de la gestión por competencias y el compromiso organizacional, se utilizó dos cuestionarios la variable Gestión por competencias consta de 29 ítems, distribuidos en 3 dimensiones, y la variable Compromiso Organizacional consta de 30 ítems, distribuidos en 3 dimensiones, asimismo las respuestas están codificadas en una escala de tipo Likert de cinco opciones: el primero hace referencia a: Nunca; el segundo es: Casi Nunca; el tercero es: A Veces; el cuarto es: Casi Siempre y por último el Quinto es: Siempre.



Tabla 1

Valor de escala y opciones del cuestionario de gestión por competencias y compromiso organizacional

VALOR DE LA ESCALA	OPCIONES
NUNCA	1
CASI NUNCA	2
A VECES	3
CASI SIEMPRE	4
SIEMPRE	5

FUENTE: según la Escala de Likert

3.4 POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1 Población

Carrasco (2005), Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación.

Hernandez, Fernandez, & Baptista (2010), definen a la población como “el conjunto de todas las cosas que concuerdan con determinadas especificaciones esto se entiende como la totalidad de los sujetos posibles a ser analizados”, de tal modo la población en la investigación está determina por todos los servidores que laboran en la Municipalidad Provincial de Moho, constituida por **172** personas contratados bajo el régimen laboral Carrera Administrativa, Decreto Legislativo N° 276, CAS y por Locación de Servicios, información que fue brindada por el jefe de Recursos Humanos de la entidad, detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2

Número de trabajadores de la Municipalidad

MODALIDAD	N° PERSONAL
Personal Nombrado	11
Personal Permanente	8
Personal contratado por D.L. 276	15
Personal contratado por Cas	11
Personal contratado por Locación de Servicios	127
TOTAL	172

FUENTE: Elaboración propia

3.4.2 Muestra

Carrasco (2005), es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población,

Hernandez, Fernandez, & Baptista, (2010) El probabilístico según Hernández, implica seleccionar al azar casos de una población que sean representativos de ésta y cuya probabilidad de ser escogidos como parte de la muestra se pueda determinar; mientras que el no probabilístico para los mismos autores es guiado o direccionado por uno o varios fines más que por técnicas estadísticas que buscan representatividad.

Para la presente investigación se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple porque se seleccionó al azar los casos con el propósito de conocer la percepción de los **119** trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moho.

Para ello utilizaremos la fórmula del tamaño de muestra:

Población finita

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



En donde:

$N = 172$

$n = 119$

$Z =$ nivel de confianza (95%) = 1,96

$p =$ probabilidad a favor (0.05)

$q =$ probabilidad en contra (0.05)

Remplazando datos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 172}{0.05^2(172 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$\mathbf{n = 119}$$

El tamaño de muestra es 119 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moho, con los que se realizó el trabajo de campo.

3.5 DISEÑO ESTADÍSTICO

En la presente investigación, para el análisis de datos se utilizó y ejecutó el programa estadístico IBM SPSS 25 así como el Microsoft Excel para diseñar los gráficos, se exploró los datos para analizarlos y visualizarlos por las variables gestión por competencias y compromiso organizacional; además, se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple, porque se seleccionó al azar los casos con el propósito de conocer la percepción de los trabajadores; asimismo, se realizó el análisis estadístico descriptivo de las variables y dimensiones a través de la distribución de frecuencias; finalmente, se utilizó la estadística inferencial para la contrastación de la hipótesis a través de la prueba Coeficiente de Correlación de Pearson, concluyendo con la preparación de



los resultados a través de tablas figuras y gráficos cada uno con sus respectivos comentarios.

3.6 PROCEDIMIENTO

3.6.1 Enfoque Metodológico

Sampieri, (2014) El enfoque desarrollado en esta investigación es cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

El enfoque de la investigación es cuantitativo porque se apoyó en la evaluación de las particularidades de las anomalías sociales, lo cual implicara proceder de un cuadro conceptual relacionado con el análisis del problema, una consecución de supuestos que expresaran de manera deductiva la asociación de las variables.

3.6.2 Alcance de la Investigación

Sampieri, (2014) Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Para evaluar el grado de asociación entre dos variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de estas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones.

La investigación tendrá un alcance descriptivo correlacional. Es descriptivo debido a que busca especificar las propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, así como tendencias de un grupo o población y correlacional, debido se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2014)

En una investigación de alcance descriptivo correlacional, debido a que se tiene como función específica la descripción de los fenómenos encontrados. Se sitúa en un



nivel del conocimiento científico. Se utilizan métodos descriptivos como la observación, estudios correlacionales, de desarrollo.

3.6.3 Diseño de Investigación

Sampieri, (2014) En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Sampieri, (2014) Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Asimismo, es una investigación transversal o transaccional porque se recolecta datos en un solo momento y tiempo único, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en ese momento.

3.7 VARIABLES

Operacionalización de variables

Tabla 3

Operacionalización de Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	ESCALA
GESTION POR COMPETENCIAS	COMPETENCIAS CARDINALES	Compromiso afectivo		ordinal
		Solución de problemas		ordinal
		Ubicación de errores		ordinal
		Actúa con honestidad		ordinal
		Preocupa por ser coherente	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, y 9	ordinal
		Soluciones innovadoras		ordinal
		Evita innovar		ordinal
		Actos de corrupción		ordinal
		Respeto las políticas		ordinal
		Visión estratégica		ordinal
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	Nuevas tendencias		ordinal
		Ejecuta estrategias		ordinal
		Nuevas oportunidades	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 Y 17	ordinal
		Se preocupa de su rendimiento		ordinal
		Promueve a los mejores empleados		ordinal
		Interrelación con sus compañeros		ordinal
		Capacidad para generar fidelidad		ordinal
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS AS ESPECÍFICAS POR ÁREAS	LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS AS ESPECÍFICAS POR ÁREAS	Designación de personal		ordinal
		Propone diversas propuestas	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,	ordinal
		Selección de personal	26, 27, 28 Y 29	ordinal
		Competencia		ordinal
		Capacidad de escuchar		ordinal

Aspectos positivos	ordinal
Resolver problemas	ordinal
Mejorar resultados	ordinal
Actúa proactivamente	ordinal
Delegar procedimientos	ordinal
Capacidad de realizar	ordinal
Desempeñarse en un puesto	ordinal
Feliz en continuar	ordinal
Compromiso con los problemas	ordinal
Identificación	ordinal
Emocionalmente unido	ordinal
Sentirse en familia	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10
Contento de trabajar	ordinal
Orgulloso de trabajar	ordinal
Trabajar gustosamente	ordinal
Ganas de trabajar	ordinal
Olvidar los problemas	ordinal
Renunciar al trabajo	ordinal
Pocas oportunidades	ordinal
Dedicación mucho al trabajo	ordinal
Renuncia al trabajo	ordinal
Esfuerzo que ha invertido	11, 12, 13, 14, 15, 16,
Permanece por necesidad	17, 18, 19 y 20
Desarrollo en el trabajo	ordinal
Continuidad laboral	ordinal
Comodidad en el trabajo	ordinal
Ascender en el trabajo	Ordinal

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

COMPROMISO AFECTIVO

COMPROMISO CONTINUIDAD

COMPROMISO NORMATIVO	
Seguir trabajando	ordinal
Compromiso moral	ordinal
Dejar el trabajo	ordinal
Lealtad a la organización	ordinal
Sentirse culpable	21,22, 23, 24, 25, 26, 27,
No estar bien	28, 29 y 30
Deuda con la organización	ordinal
Apoyo especial	ordinal
Dedicación	ordinal
Problemas con los superiores	ordinal

FUENTE: Adaptado “Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao” (Arévalo, 2018).



3.8 ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de las encuestas han sido analizado, clasificado y tabulado, utilizando el paquete estadístico SPSS versión 25, con la finalidad de lograr mayor entendimiento y visualización de los resultados.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados encontrados en dos niveles, el cuadro de relación a través de datos agrupados y en segundo lugar el análisis inferencial realizado mediante el tratamiento estadístico de acorde a los objetivos con la ayuda del programa SPSS en su versión 25. Asimismo, de acuerdo al desarrollo del trabajo de investigación, se presentan los resultados de los 119 servidores de la Municipalidad Provincial de Moho, acorde a los instrumentos y técnicas empleados en el ámbito de investigación y según el objetivo general y los objetivos específicos planteados, donde se procederá a identificar y analizar los resultados de la gestión por competencias y el compromiso organizacional y finalmente se contrastan las hipótesis planteadas.

4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

a. Género:

Tabla 4

Género del personal administrativo

	Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FEMENINO	52	43,7	43,7	43,7
	MASCULINO	67	56,3	56,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

FUENTE: Resultados del cuestionario de gestión por competencias y compromiso organizacional aplicado al personal de la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS.

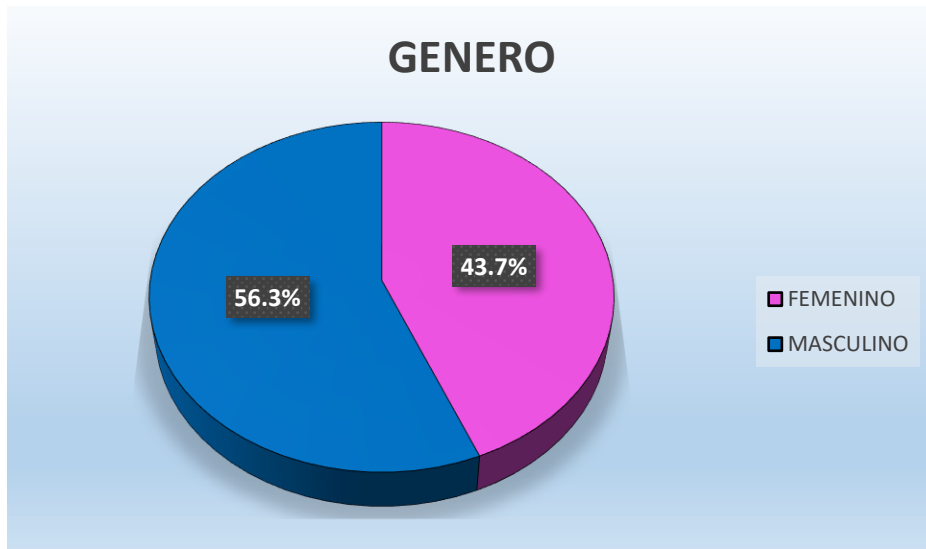


Figura 2 Género del personal administrativo

FUENTE: Resultados del cuestionario de gestión por competencias y compromiso organizacional aplicado al personal de la Municipalidad Provincial de Moho – Microsoft Excel

En la tabla 4 y en la figura 2 se puede observar que 67 trabajadores son masculinos, con un porcentaje de 56.3%, mientras que 52 trabajadores son femeninos con un porcentaje de 43,7%. Lo que indica que del total de los 119 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moho la mayoría de los trabajadores a los que se encuestó fue del sexo masculino.

b. Condición Laboral

Tabla 5

Condición laboral del personal administrativo

Tipo o Condición Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nombrado	4	3,4	3,4	3,4
	Contratado	115	96,6	96,6	100,0
Total		119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del cuestionario de gestión por competencias y compromiso organizacional aplicado al personal de la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS.



Figura 3 Condición Laboral del personal administrativo

Fuente: Resultados del cuestionario de gestión por competencias y compromiso organizacional aplicado al personal de la Municipalidad Provincial de Moho – Microsoft Excel

En la Tabla 5 y en la figura 3, se puede observar que 4 trabajadores son nombrados con un total 3.4% del total de encuestados del personal administrativo y 115 trabajadores son contratados, con un total 96.6% del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Moho. Lo que indica que la gran mayoría de los trabajadores a los que se encuestó fue al personal contratado de la Municipalidad Provincial de Moho.

c. Nivel de Educación

Tabla 6

Nivel de educación del personal administrativo

Nivel de Educación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Auxiliar	21	17,6	17,6	17,6
Técnico	17	14,3	14,3	31,9
Profesional	81	68,1	68,1	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del cuestionario de gestión por competencias y compromiso organizacional aplicado al personal de la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS.

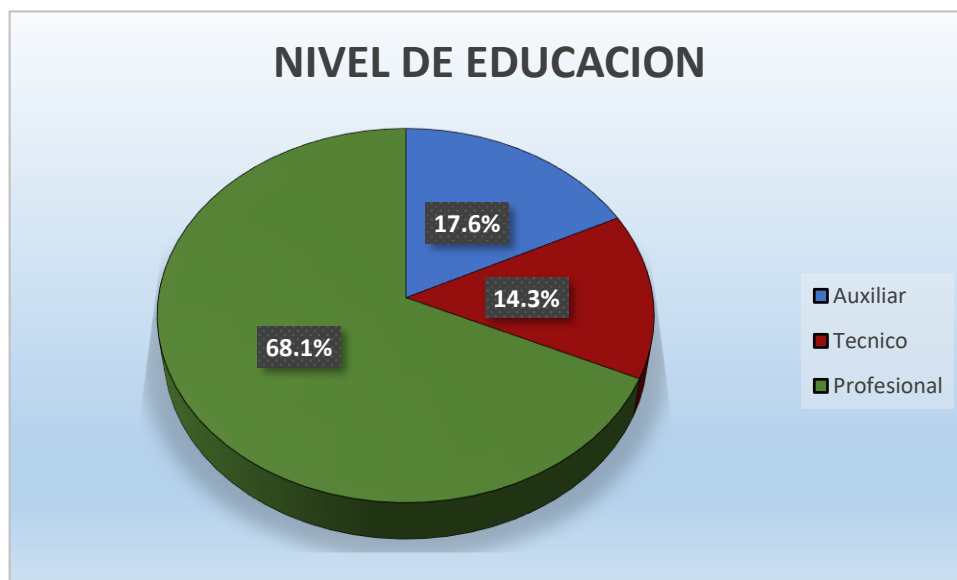


Figura 4 Nivel de condición del personal administrativo

Fuente: Resultados del cuestionario de gestión por competencias y compromiso organizacional aplicado al personal de la Municipalidad Provincial de Moho – Microsoft Excel

En la Tabla 6 y en la figura 4 observamos que 81 trabajadores son profesionales con un porcentaje de 68.1% del total de encuestados de los personales administrativos, asimismo 21 trabajadores son auxiliares con un total de 17.6%, y 17 trabajadores son técnicos con un porcentaje de 14.3%. Lo que indica que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moho a los que se encuestó son profesionales y técnicos.

a. Edad

Tabla 7

Edad del personal administrativo

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-30 AÑOS	61	51,3	51,3	51,3
	31-40 AÑOS	42	35,3	35,3	86,6
	41-50 AÑOS	8	6,7	6,7	93,3
	51-60 AÑOS	5	4,2	4,2	97,5
	61-70 AÑOS	3	2,5	2,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del cuestionario de gestión por competencias y compromiso organizacional aplicado al personal de la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS.

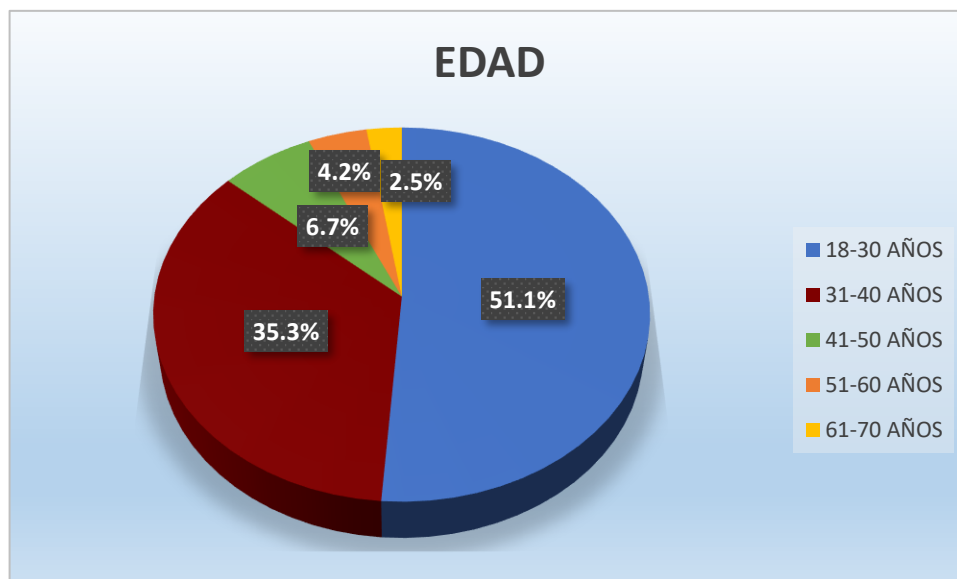


Figura 5 Edad del personal administrativo

Fuente: Resultados del cuestionario de gestión por competencias y compromiso organizacional aplicado al personal de la Municipalidad Provincial de Moho – Microsoft Excel

En la tabla 7 y en la figura 5 se observa que el 51,3% del total de encuestados se encuentran en un rango de edad de 18 a 30 años, mientras que un 35,3% están en un rango de 31 a 40 años. Asimismo, el 6,7% se encuentran en un rango de edad de 41 a 50 años, y en edades de 61 a más años representa el 2,5%. Lo que indica que la mayoría de

los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mocho a los que se encuesta están dentro de las edades de 18 a 40 años.

4.2 OBJETIVO ESPECIFICO 1

DETERMINAR LA RELACIÓN QUE TIENE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS CARDINALES Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO PERIODO, 2020.

Respondiendo a la pregunta específica 1 ¿Qué relación tiene la gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020? Se desarrolla la siguiente tabla 5.

Tabla 8

Relación de competencias cardinales y compromiso organizacional (datos agrupados)

ESCALA	COMPETENCIAS CARDINALES		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nunca	0	0.00%	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%	3	2.50%
a veces	23	19.30%	48	40.30%
casi siempre	85	71.40%	61	51.30%
siempre	11	9.20%	7	5.90%
total	119	100%	119	100%

Fuente: Resultados de cuestionario competencias cardinales y compromiso organizacional aplicado al personal de la Municipalidad Provincial de Mocho – Estadístico SPSS.

Los resultados que se muestran en la Tabla 8 permiten evidenciar que en la Municipalidad Provincial de Mocho en el tema de competencias cardinales, un total de 71.40% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 85 trabajadores casi siempre se sienten comprometidos en dar solución a los problemas que se presenten en la municipalidad, en tanto un total de 19.30% muestra una escala de a veces, dando así a conocer que 23 trabajadores a veces se sienten comprometidos en dar solución, A su misma vez hay un número considerable de trabajadores con un 9.20% que



muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 11 trabajadores están siempre comprometidos en dar solución a los problemas que se presenten en la Municipalidad Provincial de Moho.

En relación con el compromiso organizacional también se muestra los siguientes resultados; que el 51.30% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 61 trabajadores casi siempre se sienten identificados con la organización, en el caso de la escala de a veces se muestra un resultado de 40.30% dando así a conocer que 48 trabajadores a veces se sienten identificados con la organización de la municipalidad, sin embargo el 5.90% muestran una escala de siempre con el tema de competencias cardinales, esto nos indica que 7 de 119 trabajadores siempre se identifican con Municipalidad Provincial de Moho.

Permitiendo concluir que en la municipalidad provincial de moho hay un gran número de trabajadores que cuentan con una escala casi siempre dando así a conocer que este gran número de trabajadores casi siempre están identificados con la organización y comprometidos a dar solución a los problemas que se presenten en la municipalidad provincial de moho.

4.2.1 Prueba De Hipótesis

- **Hipótesis HO (Nula):** No existe una relación directa entre la gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020.
- **Hipótesis Ha (Alternativa):** Existe una relación directa entre la gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020.

La Tabla 9 muestra el coeficiente de correlación Pearson que se desarrolló para determinar si existe o no relación entre las variables de competencias cardinales y compromiso organizacional, en ello se observa que el coeficiente de Pearson tiene un valor de $r = 0,712^{**}$ lo que indica que existe una relación moderada con un nivel de significancia $p = 0,000$, por debajo de $p = 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Tabla 9

Correlación entre competencias cardinales y compromiso organizacional

	Correlaciones	COMPETENCIAS CARDINALES	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
COMPETENCIAS CARDINALES	Correlación de Pearson	1	,712**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	119	119
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,712**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	119	119

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

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS

Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Teniendo en cuenta que las variables de competencias cardinales están relacionadas con el conjunto de habilidades y destrezas definidas por todos los miembros que integran en la Municipalidad Provincial de Moho, es de esperarse que el grado de importancia para las acciones del compromiso organizacional que son desarrolladas. y tomando estos dos aspectos se puede decir que las actividades desarrolladas en las competencias cardinales contribuyen de forma significativa para el compromiso organizacional de los trabajadores y consecuentemente a los resultados de la municipalidad. así indicado el coeficiente de determinación $r^2 = 0,51$ que indica la varianza de factores comunes es de un 0.51, es decir que las “competencias cardinales” explica, el 51% la variación sobre el “compromiso organizacional”.

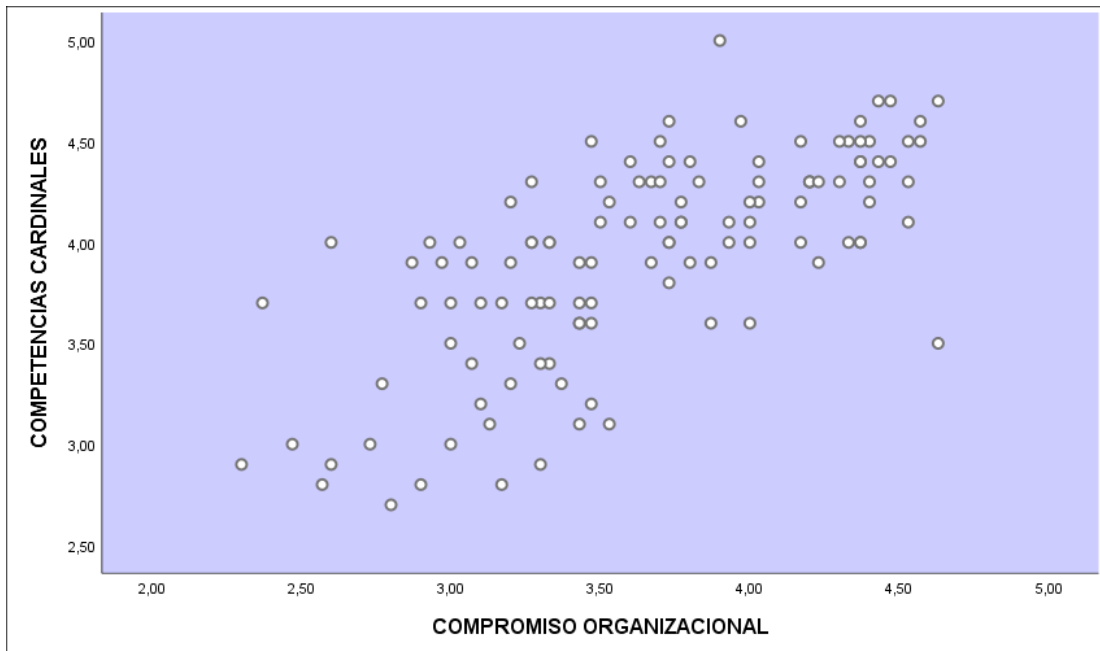


Figura 6 *Dispersión gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional*

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS

En la Figura 6 indica que los trabajadores más comprometidos con la organización son los que tienen mayor asociación con las competencias cardinales, ya que el valor de compromiso organizacional aumenta ligeramente a medida que aumenta el valor de las competencias cardinales. En tanto casi siempre la mayoría de los trabajadores cuentan con un conjunto de habilidades y destrezas, además se sienten comprometidos en dar solución a los problemas que se presenten. Teniendo mayor concentración en las escalas de a veces y casi siempre en los puntos 3.00 a 4,50 siendo esta una asociación media. Así mismo nos indica que tiene una relación positiva.

- *Se siente comprometido en la solución de los problemas de la Municipalidad*

Tabla 10

Solución de los problemas de la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	3,36	3,4	3,4
	CASI NUNCA	2	1,68	1,7	5,0
	A VECES	16	13,45	13,4	18,5
	CASI SIEMPRE	34	28,57	28,6	47,1
	SIEMPRE	63	52,94	52,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS

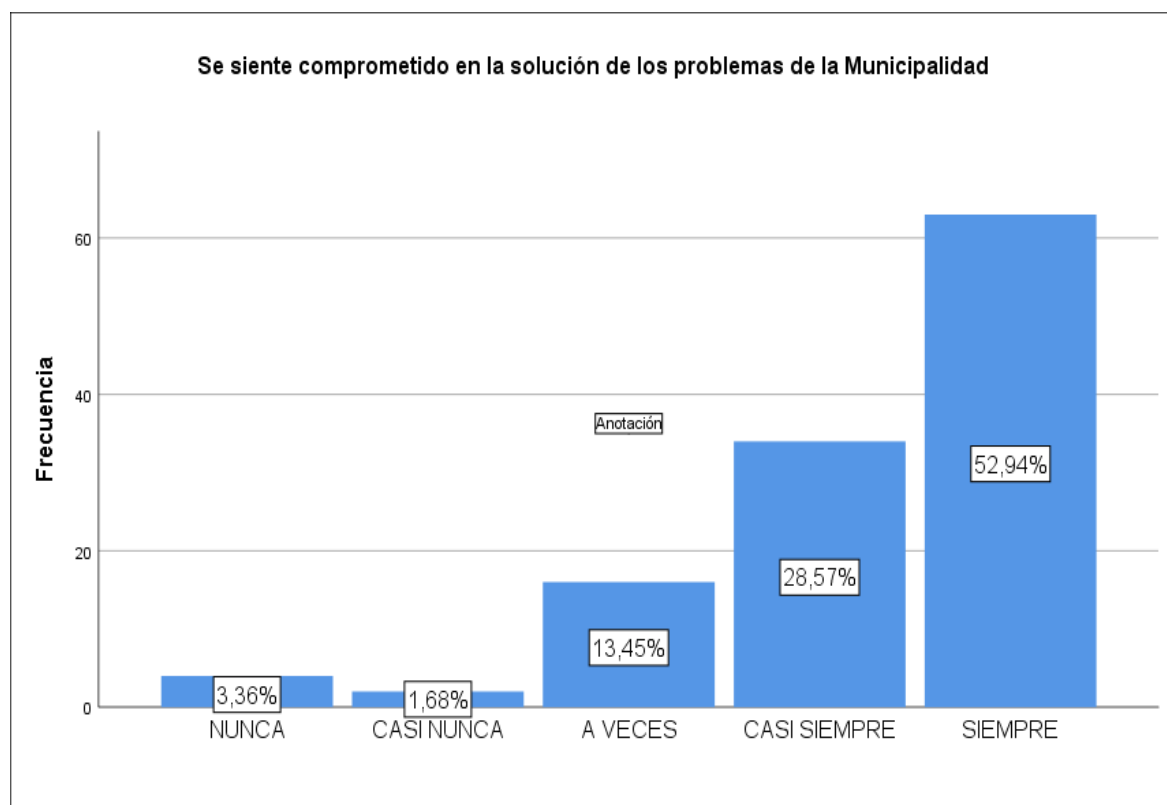


Figura 7 solución de los problemas de la municipalidad

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 10 y en la figura 7 permiten evidenciar que un total de 52.94% de los trabajadores muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 63 trabajadores siempre se sienten comprometido en dar solución a los problemas de la Municipalidad, en tanto un total de 28.57% muestra una escala de casi

siempre, dando así a conocer que 34 trabajadores casi siempre se sienten comprometido en dar solución a los problemas de la Municipalidad. A su misma vez un 13.45% que muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 16 trabajadores a veces se sienten comprometido en dar solución a los problemas de la Municipalidad Provincial de Moho.

- *Da soluciones innovadoras para los problemas existentes*

Tabla 11

Soluciones innovadoras para los problemas de la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	1,68	1,7	1,7
	CASI NUNCA	6	5,04	5,0	6,7
	A VECES	33	27,73	27,7	34,5
	CASI SIEMPRE	56	47,06	47,1	81,5
	SIEMPRE	22	18,49	18,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS

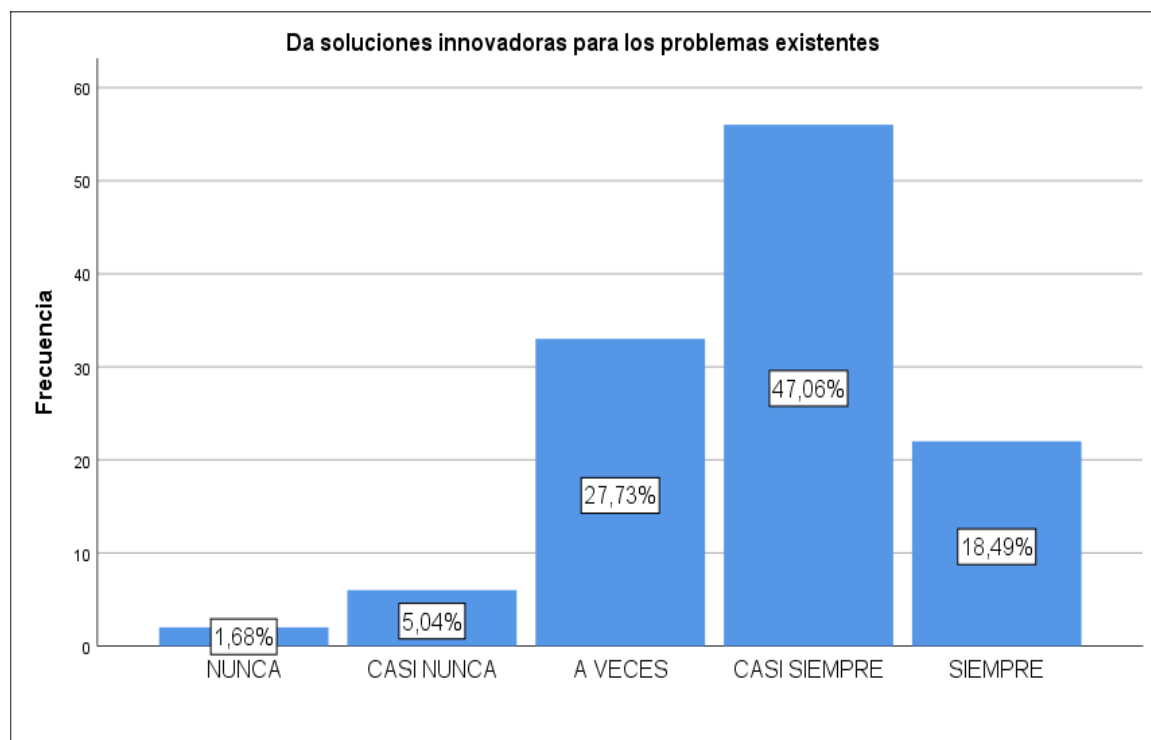


Figura 8 *Soluciones innovadoras para los problemas de la municipalidad*

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 11 y en la figura 8 permiten evidenciar que un total de 47.06% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 56 trabajadores casi siempre dan soluciones innovadoras a los problemas existentes, en tanto un total de 27,73% muestra una escala de a veces, dando así a conocer que 33 trabajadores a veces dan soluciones innovadoras a los problemas existentes en la Municipalidad. A su misma vez un 18.49% que muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 22 trabajadores siempre dan soluciones innovadoras a los problemas existentes en la Municipalidad Provincial de Moho.

- ***Respeto las políticas organizacionales establecidas***

Tabla 12

Políticas organizacionales de la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	0,84	,8	,8
	CASI NUNCA	3	2,52	2,5	3,4
	A VECES	19	15,97	16,0	19,3
	CASI SIEMPRE	44	36,97	37,0	56,3
	SIEMPRE	52	43,70	43,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS

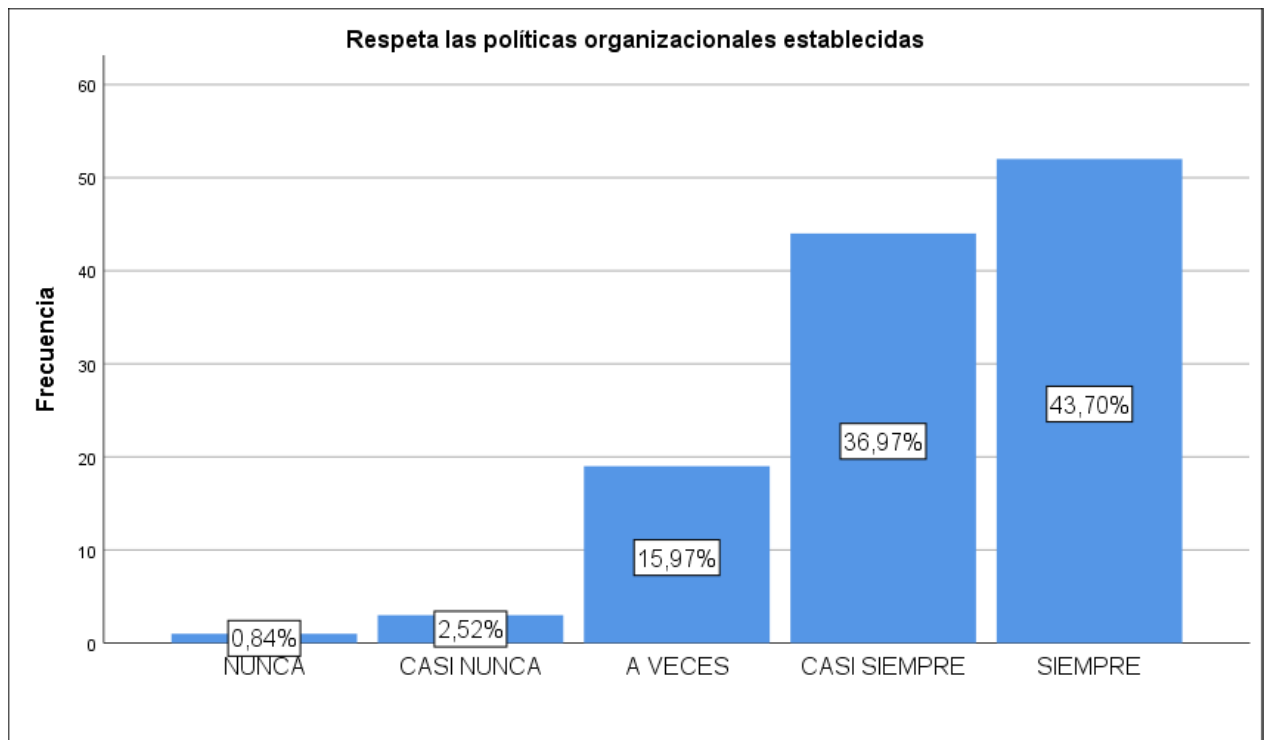


Figura 9 Políticas organizacionales de la municipalidad

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho – Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 12 y en la figura 9 permiten evidenciar que un total de 43.70% de los trabajadores muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 52 trabajadores siempre respetan las políticas organizacionales establecidas por la Municipalidad, en tanto un total de 36.97% muestra una escala de casi siempre, dando así a conocer que 44 trabajadores casi siempre respetan las políticas organizacionales establecidas por la Municipalidad. A su misma vez un 15.97% que muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 19 trabajadores a veces respetan las políticas organizacionales establecidas de la Municipalidad Provincial de Moho.

4.3 OBJETIVO ESPECIFICO 2

DETERMINAR LA RELACIÓN QUE TIENE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES Y EL COMPROMISO

ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO PERIODO, 2020.

Respondiendo a la pregunta específica OE2: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020? Se desarrolla la siguiente tabla 10.

Tabla 13

Relación de gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional (datos agrupados)

ESCALA	COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nunca	0	0.00%	0	0.00%
Casi Nunca	7	5.90%	3	2.50%
A veces	26	21.80%	48	40.30%
Casi Siempre	64	53.80%	61	51.30%
Siempre	22	18.50%	7	5.90%
Total	119	100%	119	100%

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho.

Los resultados que se muestra en la Tabla 13 permiten evidenciar que en la Municipalidad Provincial de Mocho en el tema de competencias específicas gerenciales, un total 53.80% de los trabajadores muestran una escala de “casi siempre”, dando así a conocer que 64 trabajadores casi siempre están de acuerdo con sus estrategias de sus superiores, en tanto un total de 21.80% de los trabajadores muestran una escala de “a veces”, dando así a conocer que 26 trabajadores a veces están de acuerdo con las estrategias de sus superiores, a su misma vez un 18.50% muestran una escala de “siempre”, indicando que 22 trabajadores de la municipalidad provincial de mocho a veces están de acuerdo con sus estrategias de sus superiores.

En relación con el compromiso organizacional también se muestran los siguientes resultados: que el 51.30% de los trabajadores muestran una escala de “casi siempre” dando así a conocer que 61 trabajadores casi siempre se sienten identificados con la



organización, en el caso de la escala de “a veces” se muestra un resultado de 40.30%, dando así a conocer que 48 trabajadores a veces se sienten identificados con la municipalidad provincial de moho, sin embargo solo el 5.90% muestran una escala de “siempre”, dando así a conocer que solo 7 trabajadores siempre se sienten identificados con la organización.

Permitiendo concluir que en la Municipalidad Provincial de Moho hay un gran número de trabajadores están casi siempre de acuerdo con las estrategias de sus superiores, a su misma vez casi siempre se sienten identificados con la organización, sin embargo, hay también un gran número de trabajadores que a veces están identificados con la organización. existiendo así una similitud de respuestas de casi siempre para ambas variables.

4.3.1 Prueba De Hipótesis

- **Hipótesis HO (Nula):** No existe una relación directa entre la gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020.
- **Hipótesis Ha (Alternativa):** Existe una relación directa entre la gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020.

La Tabla 14 muestra el coeficiente de correlación Pearson, que se desarrolló para determinar si existe o no relación entre las variables de competencias específicas gerenciales y compromiso organizacional, en ello se observa que el coeficiente de Pearson tiene un valor de $r = 0,635^{**}$ lo que indica que existe una relación positiva moderada con un nivel de significancia $p = 0,000$, por debajo de $p = 0.05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Tabla 14***Correlación entre gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional***

	Correlaciones	COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	COMPROMISO ORGANIZACION AL
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 119	,635** 119
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,635** 119	1 119

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

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Teniendo en cuenta que las variables de las competencias específicas gerenciales nos indican que una buena comunicación y una buena relación entre el equipo de trabajo es muy importante para tomar decisiones acertadas para así lograr las metas y objetivos de la Municipalidad. Es de esperarse que el grado de importancia para las acciones del compromiso organizacional que son desarrolladas y tomando estos dos aspectos se puede decir que las actividades desarrolladas en las competencias específicas gerenciales contribuyen de forma significativa para el compromiso organizacional de los trabajadores y consecuentemente a los resultados de la municipalidad. así indicado el coeficiente de determinación $r^2=0.40$ que indica la varianza de factores comunes es de un 0.40, es decir que las “competencias cardinales” explica, el 40% la variación sobre el “compromiso organizacional”.

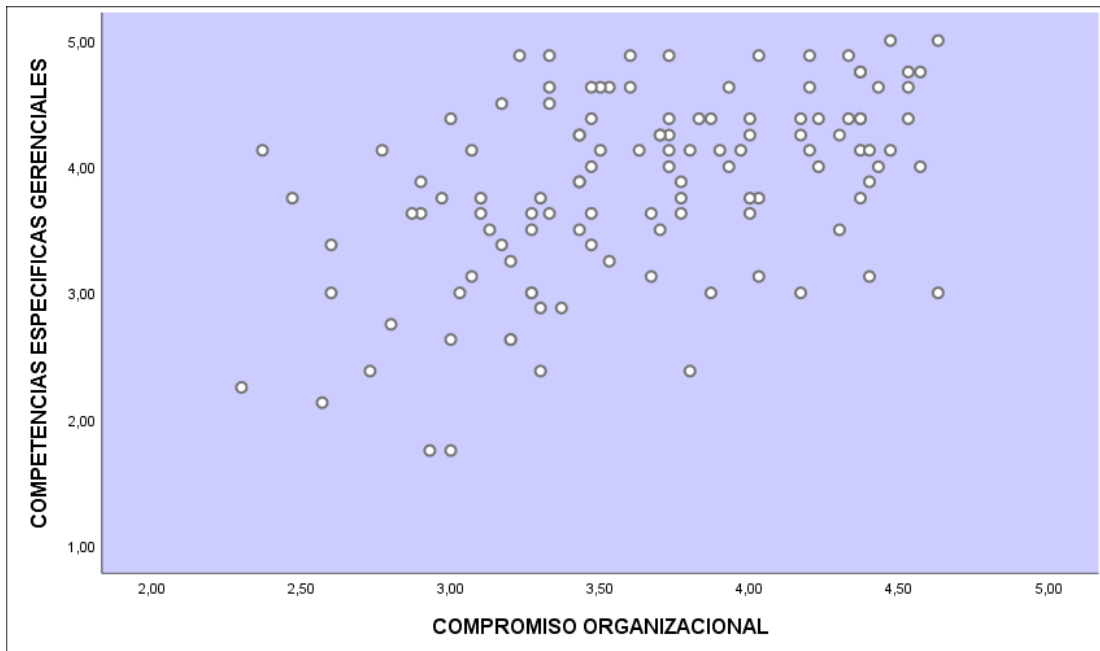


Figura 10 Dispersión de gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se observan en la Figura 10 indican que los trabajadores más comprometidos con la organización, son los que tienen mayor asociación con las competencias específicas gerenciales, ya que el valor de compromiso organizacional aumenta ligeramente a medida que aumenta el valor de las competencias específicas gerenciales. En tanto, casi siempre la mayoría de los trabajadores se sienten más relacionados con el jefe o superior, manteniendo una buena comunicación y se sienten identificados con la municipalidad, teniendo mayor concentración en las escalas de a veces y casi siempre en los puntos 3.00 a 4,50 siendo esta una asociación media. Asimismo, indican que, a mayor compromiso organizacional, mayor competencia específica gerencial.

- **Su superior le comunica la visión estratégica de la Municipalidad**

Tabla 15

Visión estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	10,08	10,1	10,1
	CASI NUNCA	9	7,56	7,6	17,6
	A VECES	21	17,65	17,6	35,3
	CASI SIEMPRE	42	35,29	35,3	70,6
	SIEMPRE	35	29,41	29,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

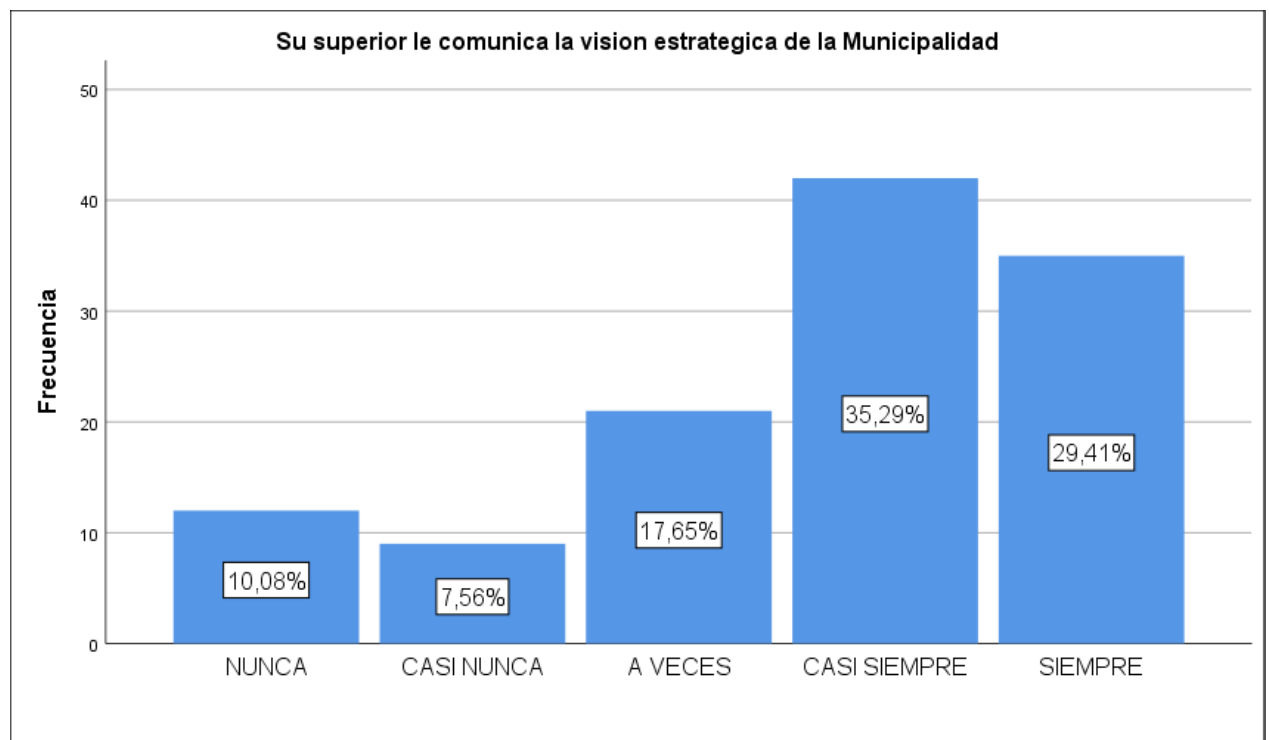


Figura 11 *Visión estratégica de la municipalidad*

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 15 y en la figura 11 permiten evidenciar que un total de 35.29% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 42 trabajadores casi siempre su superior le comunica la visión estratégica de la Municipalidad, en tanto un total de 29.41% muestra una escala de

siempre, dando así a conocer que a 35 trabajadores su superior siempre le comunica la visión estratégica de la Municipalidad. A su misma vez, un 17.65% que muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 21 trabajadores a veces su superior le comunica la visión estratégica de la Municipalidad Provincial de Moho.

- **Ejecuta estrategias que dan resultados**

Tabla 16

Ejecuta estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	2,52	2,5	2,5
	CASI NUNCA	10	8,40	8,4	10,9
	A VECES	25	21,01	21,0	31,9
	CASI SIEMPRE	49	41,18	41,2	73,1
	SIEMPRE	32	26,89	26,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

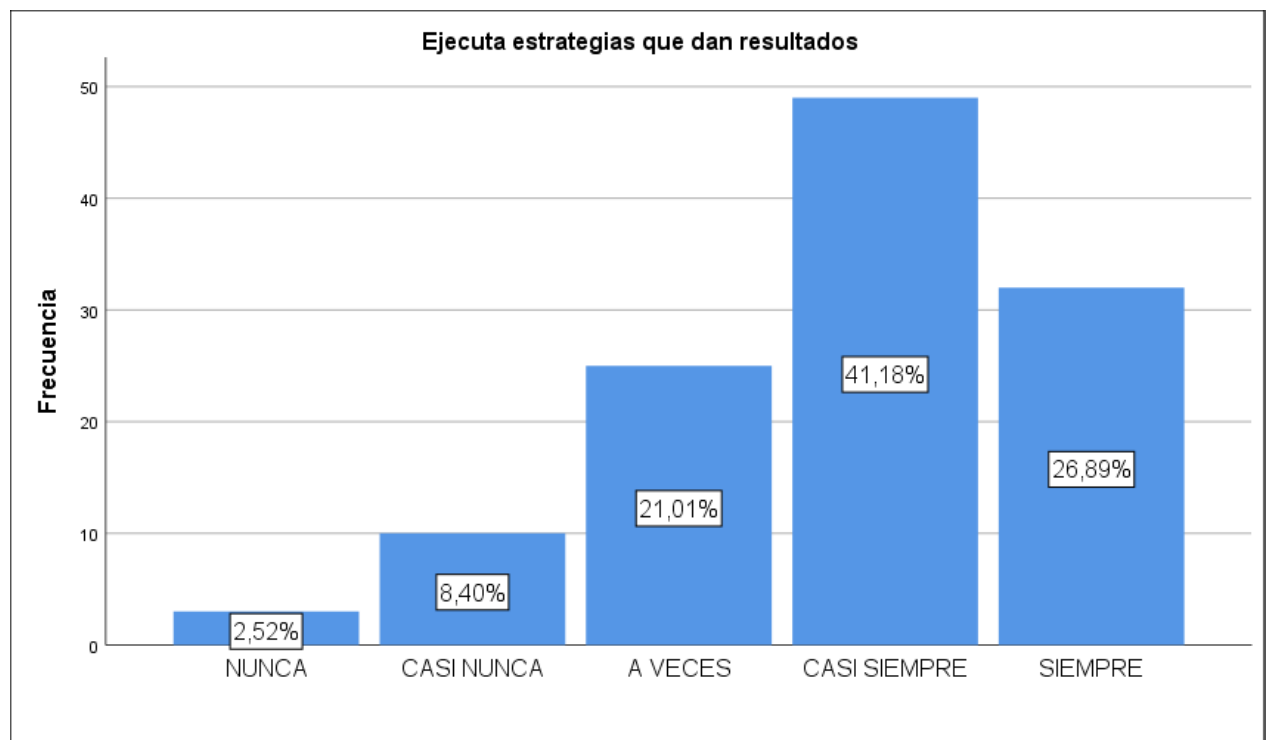


Figura 12 Estrategias que dan resultado

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 16 y en la figura 12 permiten evidenciar que un total de 41.18% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 49 trabajadores casi siempre ejecutan estrategias que dan resultados por la Municipalidad, en tanto un total de 26,89% muestra una escala de siempre, dando así a conocer que 32 trabajadores siempre respetan las políticas organizacionales establecidas por la Municipalidad. A su misma vez, un 21.01% que muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 25 trabajadores a veces respetan las políticas organizacionales establecidas de la Municipalidad Provincial de Moho.

- **Se promueve a los empleados mejor calificados**

Tabla 17

Empleados mejor calificados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	6	5,04	5,0	5,0
	CASI NUNCA	16	13,45	13,4	18,5
	A VECES	30	25,21	25,2	43,7
	CASI SIEMPRE	38	31,93	31,9	75,6
	SIEMPRE	29	24,37	24,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

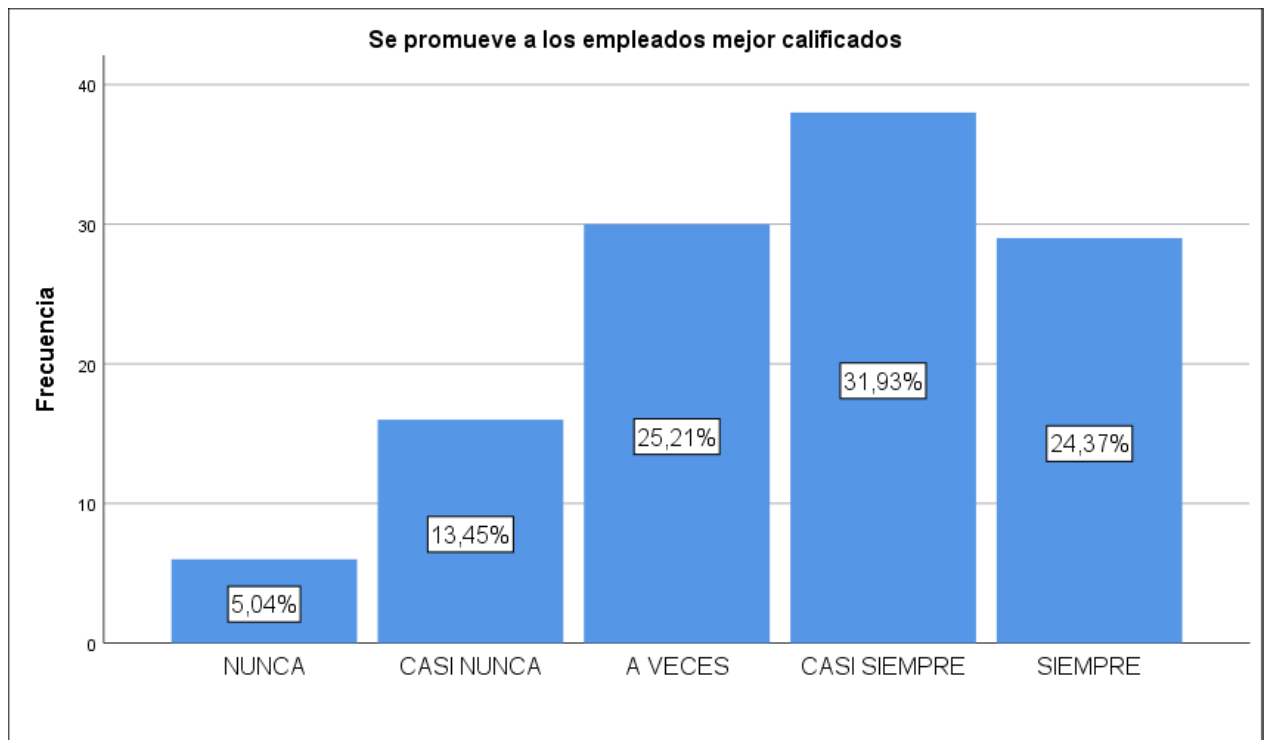


Figura 13 Empleados mejor calificados

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 17 y en la figura 13 permiten evidenciar que un total de 31.93% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 38 trabajadores siempre promueven a los trabajadores mejor calificados, en tanto un total de 25.21% muestra una escala de a veces, dando así a conocer que 30 trabajadores a veces promueven a los trabajadores mejor calificados. A su misma vez, un 24.37% que muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 29 trabajadores siempre promueven a los trabajadores mejor calificados de la municipalidad Provincial de Moho.

4.4 OBJETIVO ESPECIFICO 3

DETERMINAR LA RELACIÓN QUE TIENE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO PERIODO, 2020.

Respondiendo a la pregunta específica 3 PE3: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, periodo - 2020? se desarrolla la siguiente tabla 18.

Tabla 18

Relación de la gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional (datos agrupados)

ESCALA	COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREAS		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nunca	0	0.00 %	0	0.00%
Casi Nunca	2	1.70%	3	2.50%
A veces	24	20.20%	48	40.30%
Casi Siempre	67	56.30%	61	51.30%
Siempre	26	21.80%	7	5.90%
Total	119	100.00%	119	100%

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho

Los resultados que se muestra en la Tabla 18 permiten evidenciar que en la Municipalidad Provincial de Moho en el tema de competencias específicas por áreas, un total de 56.30% de los trabajadores muestran una escala de “casi siempre” dando así a conocer que 67 trabajadores casi siempre tienen la capacidad para realizar con éxitos una tarea y cuentan con una capacidad para resolver los problemas que existe en la municipalidad, en tanto un total de 21.80% muestra una escala de “siempre”, dando así a conocer que 26 trabajadores siempre tienen la capacidad para realizar con éxitos una tarea y tienen la capacidad para resolver los problemas que existe en la municipalidad, así mismo un 20.20% que muestran una escala de “a veces”, dando así a conocer que 24 trabajadores a veces tienen la capacidad para realizar con éxitos una tarea y cuentan con una capacidad para resolver los problemas que existe en la municipalidad provincial de moho.



En relación con el compromiso organizacional también se muestra los siguientes resultados: que el 51.30% de los trabajadores muestran una escala de “casi siempre”, dando así a conocer que 61 trabajadores casi siempre se sienten identificados con la organización, en el caso de la escala de “a veces” se muestra un resultado de 40.30% dando así a conocer que 48 trabajadores a veces se sienten identificados con la organización de la municipalidad; sin embargo, el 5.90% muestran una escala de “siempre” con el tema de compromiso organizacional, esto nos indica que 7 de 119 trabajadores siempre se identifican con la municipalidad.

Permitiendo concluir que en la Municipalidad Provincial de Moho hay un gran número de trabajadores que casi siempre tienen la capacidad para realizar con éxito una tarea y cuentan con una capacidad para resolver los problemas que existen en la Entidad, así mismo casi siempre se sienten identificados con la Municipalidad Provincial de Moho.

4.4.1 Prueba De Hipótesis

- **Hipótesis HO (Nula):** No existe una relación directa entre la gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020.
- **Hipótesis Ha (Alterna):** Existe una relación directa entre la gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020.

La Tabla 19 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde se desarrolló para determinar si existe o no relación entre las variables de competencias específicas por áreas y compromiso organizacional, en ello se observa que el coeficiente de Pearson tiene un valor de $r = 0,642^{**}$ lo que indica que existe una correlación significativa con un nivel de significancia $p = 0,000$, por debajo de $p = 0.05$, por lo que rechazamos la hipótesis

nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Tabla 19

Correlación entre gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional

		COMPETENCIAS	
		ESPECIFICAS POR AREAS	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
	Correlaciones		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREAS	Correlación de Pearson	1	,642**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	119	119
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,642**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	119	119

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

Fuente: Resultados de cuestionario gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Teniendo en cuenta que las variables de las competencias específicas por áreas, nos indica que cuenta con un personal que tienen la capacidad para realizar con éxito una tarea; además, tienen la capacidad para resolver los problemas que existe en la municipalidad, es de esperarse que el grado de importancia para las acciones del compromiso organizacional que son desarrolladas, y tomando estos dos aspectos se puede decir que las actividades desarrolladas en las competencias específicas por áreas contribuyen de forma significativa para el compromiso organizacional de los trabajadores y consecuentemente a los resultados de la municipalidad. Así, indicado el coeficiente de determinación $r^2=0.41$ que indica la varianza de factores comunes es de un 0.41, es decir que las “competencias cardinales” explica, el 41% la variación sobre el “compromiso organizacional”.

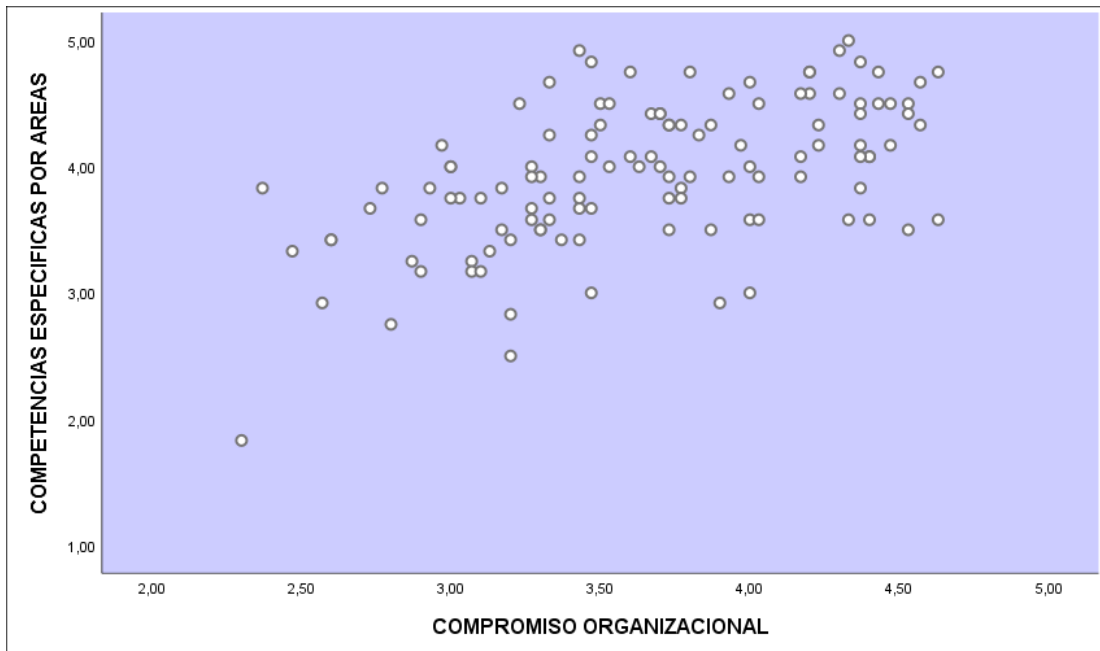


Figura 14 *Dispersión entre gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional*

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se observan en la Figura 14 indica que los trabajadores más comprometidos con la organización son los que tienen mayor asociación con las competencias específicas por áreas, ya que el valor de compromiso organizacional aumenta ligeramente a medida que aumenta el valor de las competencias específicas por áreas. En tanto, casi siempre la mayoría de los trabajadores tienen la capacidad de realizar con éxito una tarea además cuentan con la capacidad para resolver los problemas que existen en la municipalidad. Teniendo mayor concentración en las escalas de a veces y casi siempre en los puntos 3.00 a 4,50 siendo esta una asociación media. Asimismo, indican que, a mayor compromiso organizacional, mayor competencia específica por áreas.

- **Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos**

Tabla 20
Personal casos complejos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	2,52	2,5	2,5
	CASI NUNCA	9	7,56	7,6	10,1
	A VECES	30	25,21	25,2	35,3
	CASI SIEMPRE	48	40,34	40,3	75,6
	SIEMPRE	29	24,37	24,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

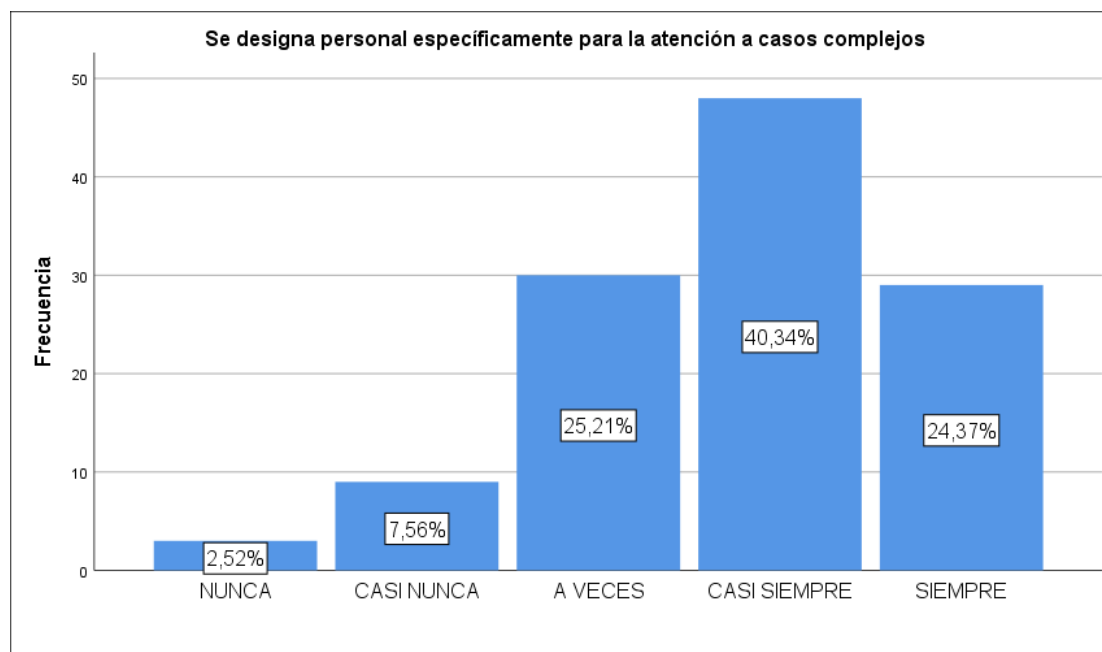


Figura 15 Personal específicamente para la atención a casos complejos

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 20 y en figura 15 permiten evidenciar que un total de 40.34% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 48 trabajador casi siempre designa personal específicamente para la atención a casos complejos, en tanto un total de 25.21% muestra una escala de a veces, dando así a conocer que 30 trabajadores a veces designa personal específicamente para la atención a casos complejos, A su misma vez un 24.37% que muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 29 trabajadores siempre designa personal

específicamente para la atención a casos complejos de la municipalidad provincial de Moho.

- **Toma la iniciativa de resolver los problemas**

Tabla 21

Resolver problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	3,36	3,4	3,4
	CASI NUNCA	9	7,56	7,6	10,9
	A VECES	23	19,33	19,3	30,3
	CASI SIEMPRE	47	39,50	39,5	69,7
	SIEMPRE	36	30,25	30,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

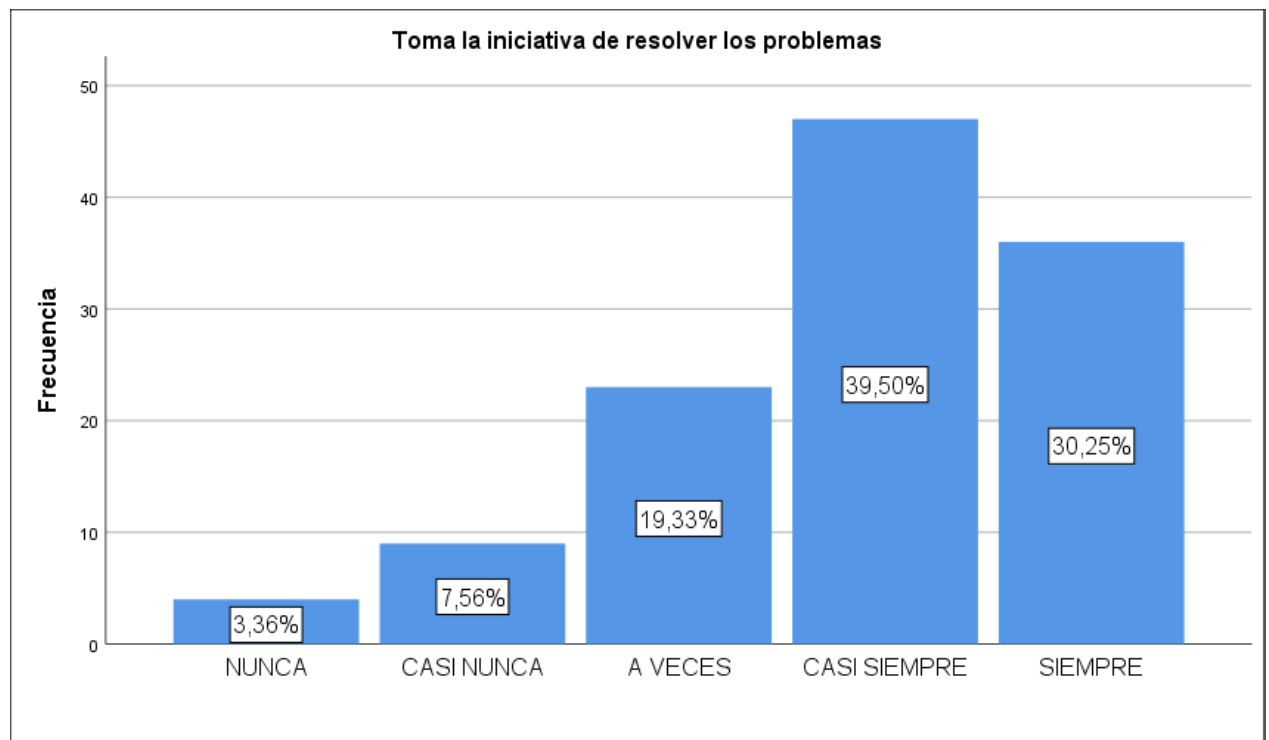


Figura 16 Toma de iniciativa

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 21 y en la figura 16 permiten evidenciar que un total de 39.50% de los trabajadores muestran una escala de casi



siempre, dando así a conocer que 47 trabajadores casi siempre toman la iniciativa de resolver los problemas de la municipalidad, en tanto un total de 30.25% muestra una escala de siempre, dando así a conocer que 36 trabajadores siempre toman la iniciativa de resolver los problemas de la municipalidad. A su misma vez un 19.33% que muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 23 trabajadores a veces toman la iniciativa de resolver los problemas de la Municipalidad Provincial de Moho.

- **Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea**

Tabla 22

Capacidad de realizar con éxito una tarea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	1,68	1,7	1,7
	CASI NUNCA	7	5,88	5,9	7,6
	A VECES	14	11,76	11,8	19,3
	CASI SIEMPRE	46	38,66	38,7	58,0
	SIEMPRE	50	42,02	42,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

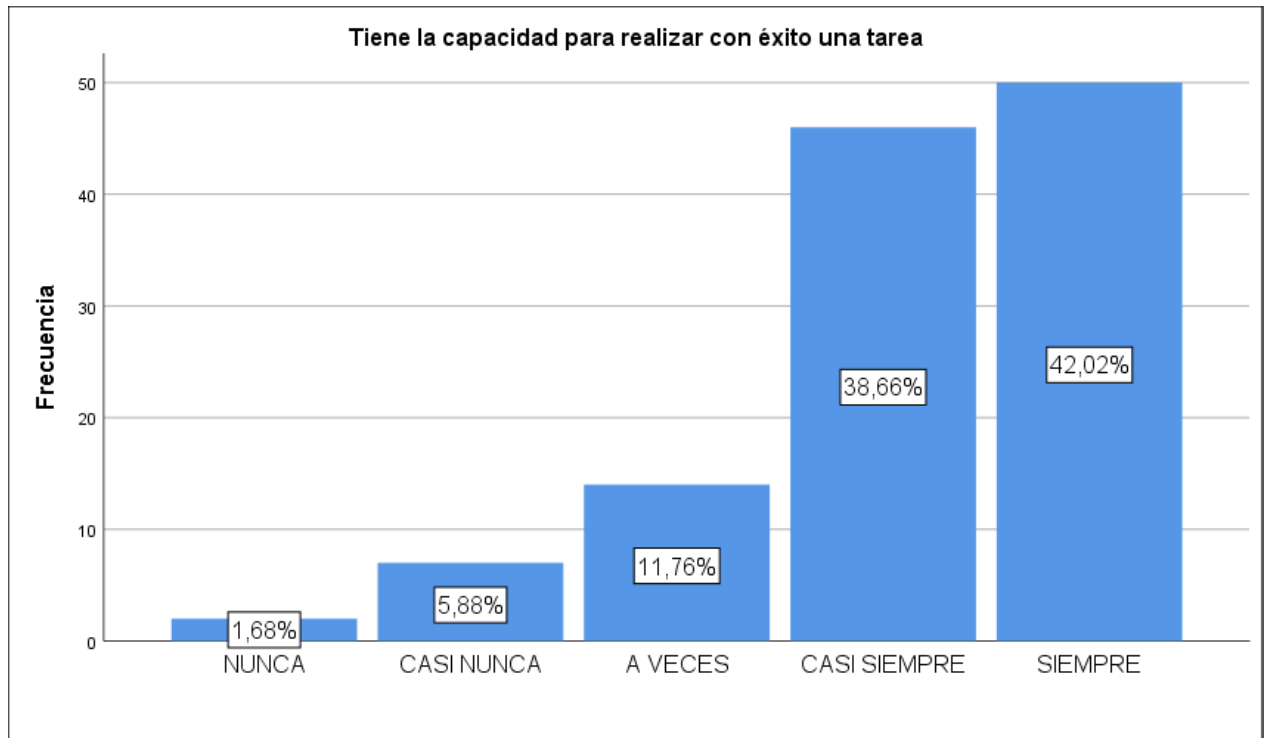


Figura 17 Capacidad para realizar con éxito una tarea

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 22 y en la figura 17 permiten evidenciar que un total de 42.02% de los trabajadores muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 50 trabajadores siempre tienen la capacidad para realizar con éxito una tarea encomendada por la municipalidad, en tanto un total de 38.66% muestra una escala de casi siempre, dando así a conocer que 46 trabajadores casi siempre tienen la capacidad para realizar con éxito una tarea encomendada por la municipalidad. A su misma vez, un 11.76% que muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 14 trabajadores a veces tienen la capacidad para realizar con éxito una tarea encomendada por la municipalidad provincial de Moho.

4.5 OBJETIVO GENERAL

DETERMINAR LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO PERIODO, 2020.

Respondiendo a la pregunta general ¿Cuál es la relación de la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020? se desarrolla la siguiente tabla 23.

Tabla 23

Relación de la gestión por competencias y el compromiso organizacional (datos agrupados)

ESCALA	GESTION POR COMPETENCIAS		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nunca	0	0.00%	0	0.00%
Casi Nunca	1	0.80%	3	2.50%
A veces	29	24.40%	48	40.30%
Casi Siempre	77	64.70%	61	51.30%
Siempre	12	10.10%	7	5.90%
Total	119	100%	119	100%

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestra en la Tabla 23 permiten evidenciar que en la Municipalidad Provincial de Moho en el tema de gestión por competencias, hay un gran número considerable de trabajadores, con un total de 64.70% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 77 trabajadores casi siempre tienen la capacidad y un perfil cuantificable y medible objetivamente, en tanto un total de 24.40% muestra una escala de A veces, dando así a conocer que 29 trabajadores a veces tienen la capacidad y un perfil cuantificable y medible objetivamente, A su misma vez, un 10.10% que muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 12 trabajadores tienen siempre la capacidad y un perfil cuantificable y medible objetivamente frente a la

municipalidad.

En relación con el compromiso organizacional también se muestra los siguientes resultados: que el 51.30% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 61 trabajadores casi siempre se sienten identificados con la organización, en el caso de la escala de a veces se muestra un resultado de 40.30% dando así a conocer que 48 trabajadores a veces se sienten identificados con la organización de la municipalidad, sin embargo el 5.90% muestran una escala de siempre con el tema de competencias cardinales, esto nos indica que 7 de 119 trabajadores siempre se identifican con municipalidad.

Permitiendo concluir que en la municipalidad provincial de mocho hay un gran número de trabajadores que cuentan con una escala casi siempre dando así a conocer que este gran número de trabajadores casi siempre tienen la capacidad y un perfil cuantificable y medible objetivamente y así mismo están identificados con la municipalidad provincial de mocho.

4.6 PRUEBA DE HIPÓTESIS

- **Hipótesis HO (Nula):** No existe una relación directa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020.
- **Hipótesis Ha (Alternativa):** Existe una relación directa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020.

La Tabla 24 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde se desarrolló para determinar si existe o no relación entre las variables de gestión por competencias y compromiso organizacional, en ello se observa que el coeficiente de Pearson tiene un valor de $r = 0,777^{**}$ lo que indica que existe una correlación significativa con un nivel de

significancia $p=0,000$, por debajo de $p=0.05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Tabla 24

Correlación entre gestión por competencias y el compromiso organizacional

	Correlaciones	GESTION POR COMPETENCIAS	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
GESTION POR COMPETENCIAS	Correlación de Pearson	1	,777**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	119	119
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,777**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	119	119

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

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Teniendo en cuenta que la variable de gestión por competencia nos indica que cuenta con la capacidad y un perfil cuantificable y medible objetivamente, es de esperarse que el grado de importancia para las acciones del compromiso organizacional que son desarrolladas, y tomando estos dos aspectos se puede decir que las actividades desarrolladas en la gestión por competencias contribuyen de forma significativa para el compromiso organizacional de los trabajadores y consecuentemente a los resultados de la municipalidad. Así indicado el coeficiente de determinación $r^2=0.60$ que indica la varianza de factores comunes es de un 0.60, es decir que la “gestión por competencias” explica, el 60% la variación sobre el “compromiso organizacional.

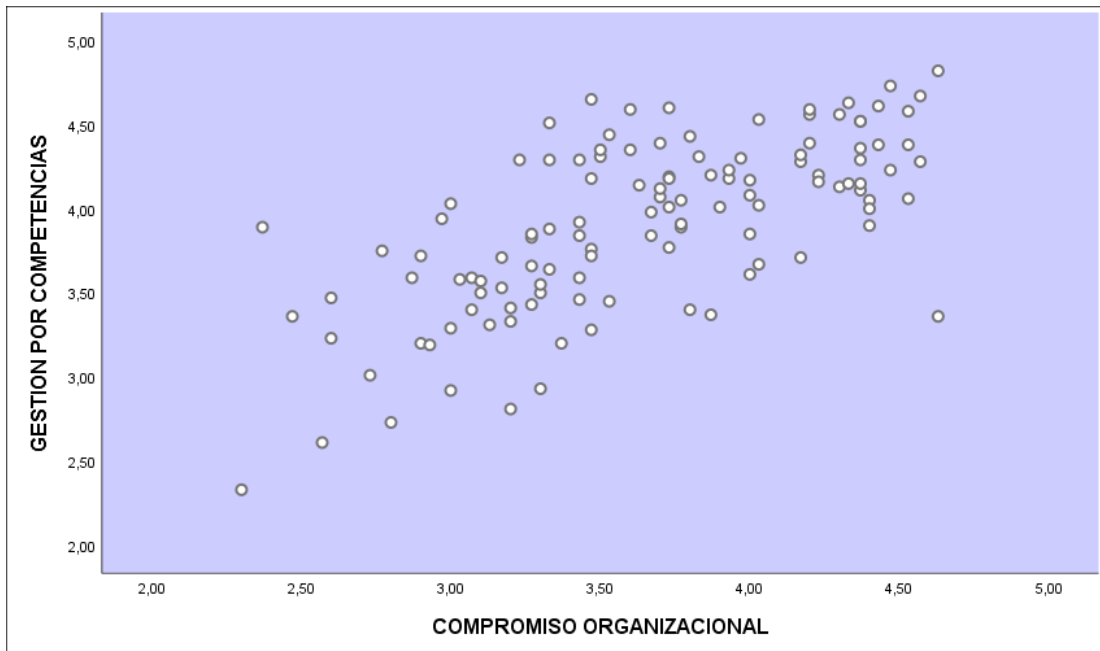


Figura 18 *Dispersión entre gestión por competencias y el compromiso organizacional*

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

La Figura 1 8 indica que, a mayor compromiso organizacional, mayor la gestión por competencia en la organización, ya que el valor de compromiso organizacional aumenta ligeramente a medida que aumenta el valor de gestión por competencias. En tanto casi siempre la mayoría de los trabajadores cuentan con la capacidad y un perfil cuantificable y medible objetivamente además se sientan identificados y comprometidos con la municipalidad. Teniendo mayor concentración en las escalas de a veces y casi siempre en los puntos 3.00 a 4,50 siendo esta una asociación media. Así mismo, indican que, a mayor compromiso organizacional, mayor gestión por competencias, teniendo una relación positiva.

- **Considera usted que se compromete con los problemas de la Municipalidad**

Tabla 25

Compromete con los problemas de la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	6	5,04	5,0	5,0
	CASI NUNCA	5	4,20	4,2	9,2
	A VECES	16	13,45	13,4	22,7
	CASI SIEMPRE	45	37,82	37,8	60,5
	SIEMPRE	47	39,50	39,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

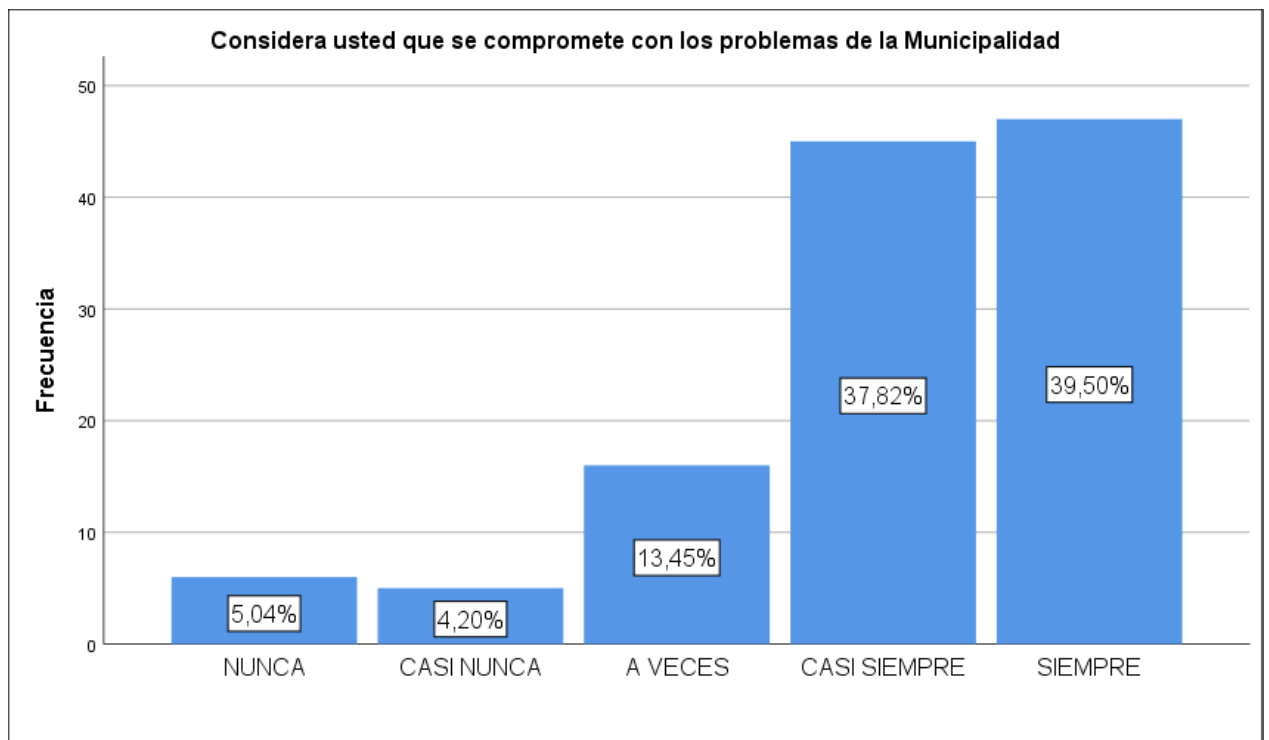


Figura 19 *Compromiso con los problemas de la municipalidad*

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 25 y en la figura 19 permiten evidenciar que un total de 39.50% de los trabajadores muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 47 trabajadores siempre están comprometidos con los problemas de la municipalidad, en tanto un total de 37.82% muestra una escala de casi siempre,

dando así a conocer que 45 trabajadores casi están comprometidos con los problemas de la municipalidad. A su misma vez un 13.45% que muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 16 trabajadores a veces están comprometidos con los problemas de la Municipalidad de la Provincia de Moho.

- **Considera usted sentirse en familia en la Municipalidad**

Tabla 26

Sentirse en familia en la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	3,36	3,4	3,4
	CASI NUNCA	4	3,36	3,4	6,7
	A VECES	14	11,76	11,8	18,5
	CASI SIEMPRE	42	35,29	35,3	53,8
	SIEMPRE	55	46,22	46,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

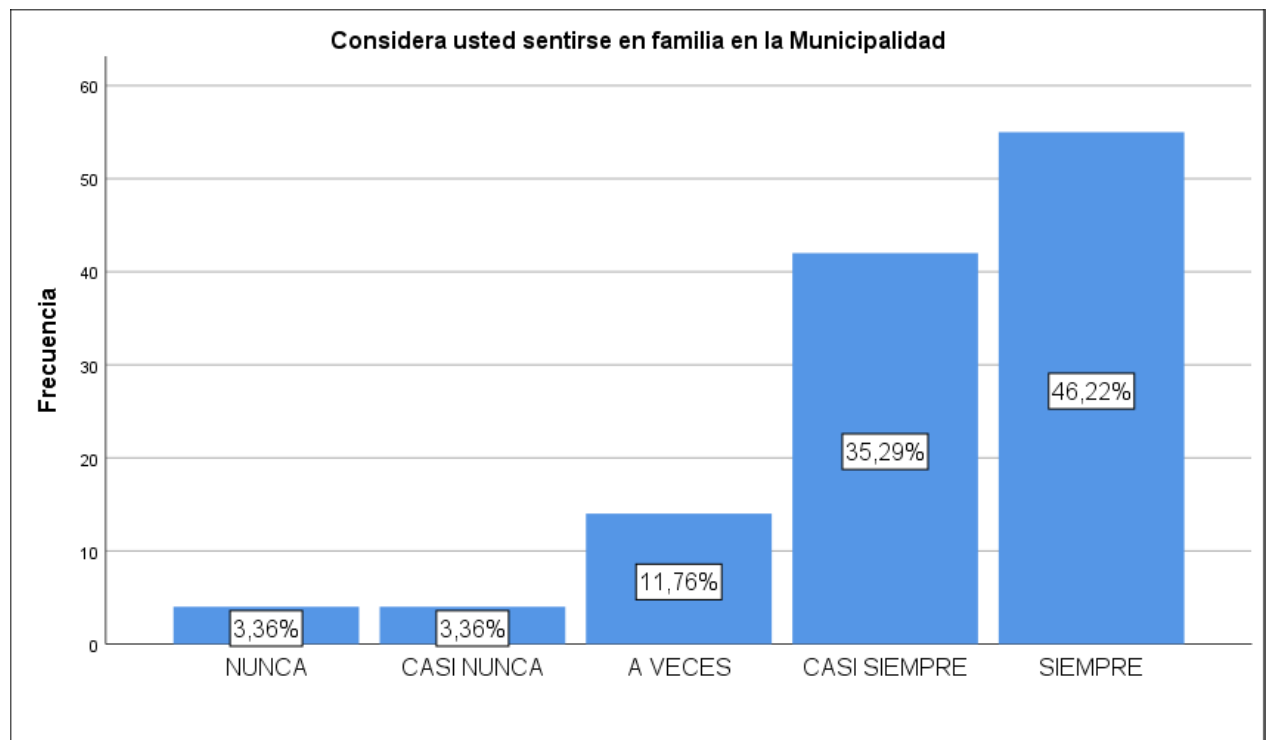


Figura 20 *En familia en la municipalidad*

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 26 y en la figura 20 permiten evidenciar que un total de 46.22% de los trabajadores muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 55 trabajadores siempre consideran sentirse como en familia en la municipalidad, en tanto un total de 35.29% muestra una escala de casi siempre, dando así a conocer que 43 trabajadores casi siempre consideran sentirse como en familia en la municipalidad. A su misma vez un 11.76% que muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 14 trabajadores a veces consideran sentirse como en familia en la municipalidad Provincial de Moho.

- **Considera usted que trabajaría gustosamente más horas con igual entusiasmo**

Tabla 27

Trabaja gustosamente más horas con igual entusiasmo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	1,68	1,7	1,7
	CASI NUNCA	6	5,04	5,0	6,7
	A VECES	20	16,81	16,8	23,5
	CASI SIEMPRE	40	33,61	33,6	57,1
	SIEMPRE	51	42,86	42,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

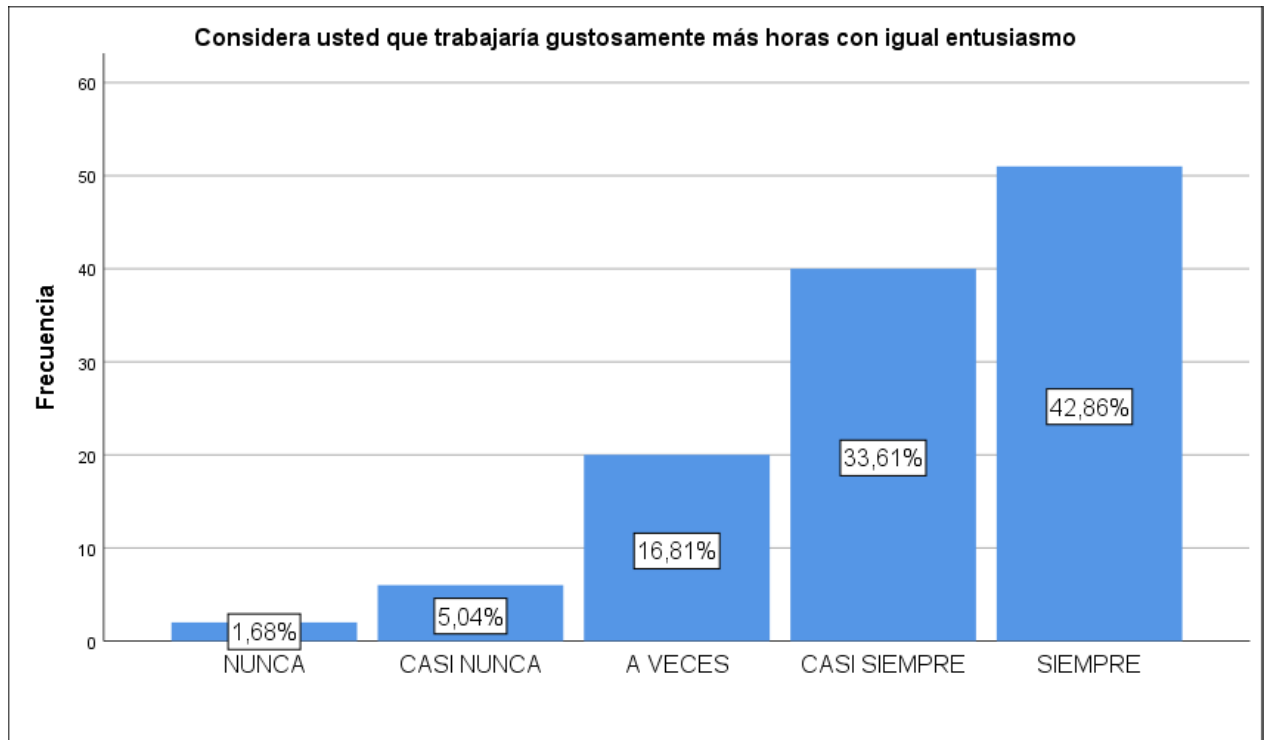


Figura 21 Trabaja gustosamente y con igual entusiasmo

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 27 y en la figura 21 permiten evidenciar que un total de 42.86% de los trabajadores muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 51 trabajadores siempre trabajan gustosamente más horas con igual entusiasmo en la municipalidad, en tanto un total de 33.61% muestra una escala de casi siempre, dando así a conocer que 40 trabajadores casi siempre trabajan gustosamente más horas con igual entusiasmo en la municipalidad. A su misma vez un 16.81% que muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 20 trabajadores a veces trabajan gustosamente más horas con igual entusiasmo en la municipalidad Provincial de Moho.

- **Considera usted que le ha dedicado mucho tiempo a la Municipalidad**

Tabla 28

Dedica mucho tiempo en la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	6,72	6,7	6,7
	CASI NUNCA	13	10,92	10,9	17,6
	A VECES	28	23,53	23,5	41,2
	CASI SIEMPRE	52	43,70	43,7	84,9
	SIEMPRE	18	15,13	15,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

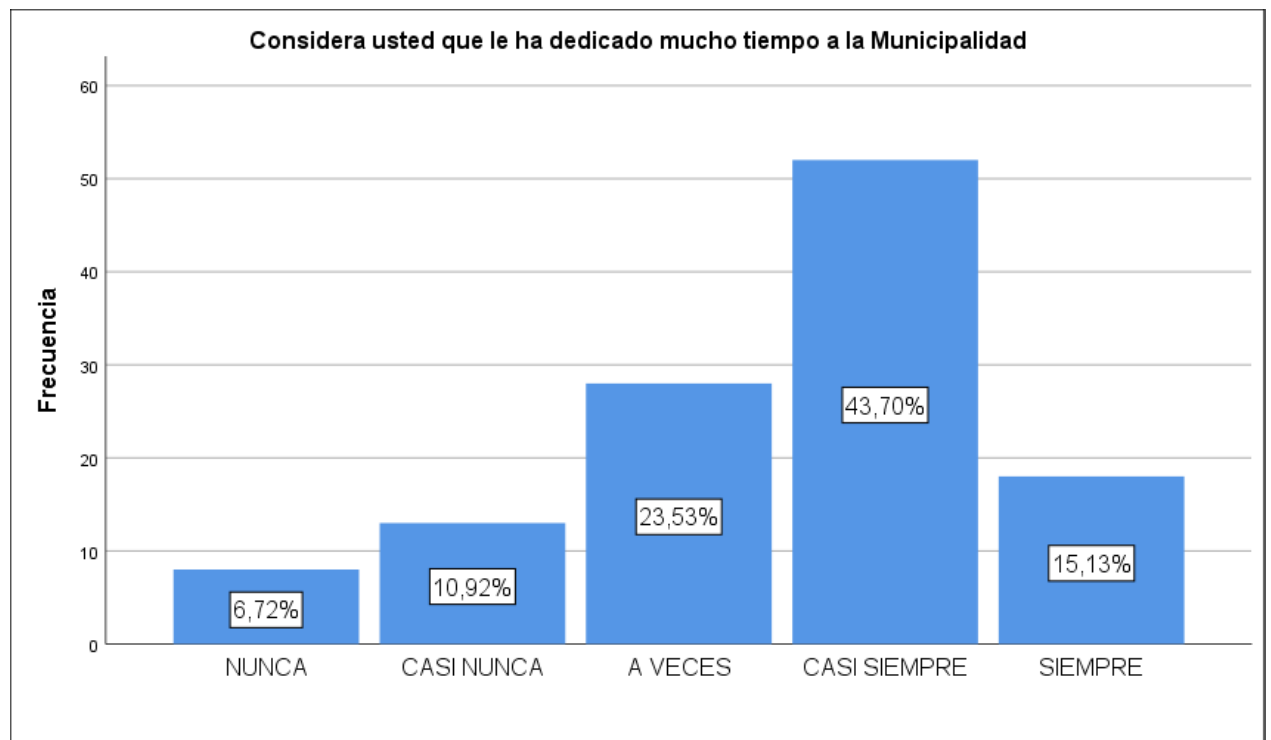


Figura 22 Dedicar mucho tiempo a la municipalidad

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 28 y en la figura 22 permiten evidenciar que un total de 43.70% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 52 trabajadores casi siempre dedican mucho tiempo a la Municipalidad, en tanto un total de 23.53% muestra una escala de a veces, dando así a

conocer que 28 trabajadores a veces dedican mucho tiempo a la Municipalidad. A su misma vez un 15.13% que muestran una escala siempre, dando así a conocer que 18 trabajadores siempre dedican mucho tiempo a la Municipalidad Provincial de Moho.

- **Considera usted que el esfuerzo que ha invertido en la Municipalidad es reconocido**

Tabla 29

Esfuerzo invertido en la municipalidad es reconocido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	3,36	3,4	3,4
	CASI NUNCA	15	12,61	12,6	16,0
	A VECES	36	30,25	30,3	46,2
	CASI SIEMPRE	40	33,61	33,6	79,8
	SIEMPRE	24	20,17	20,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

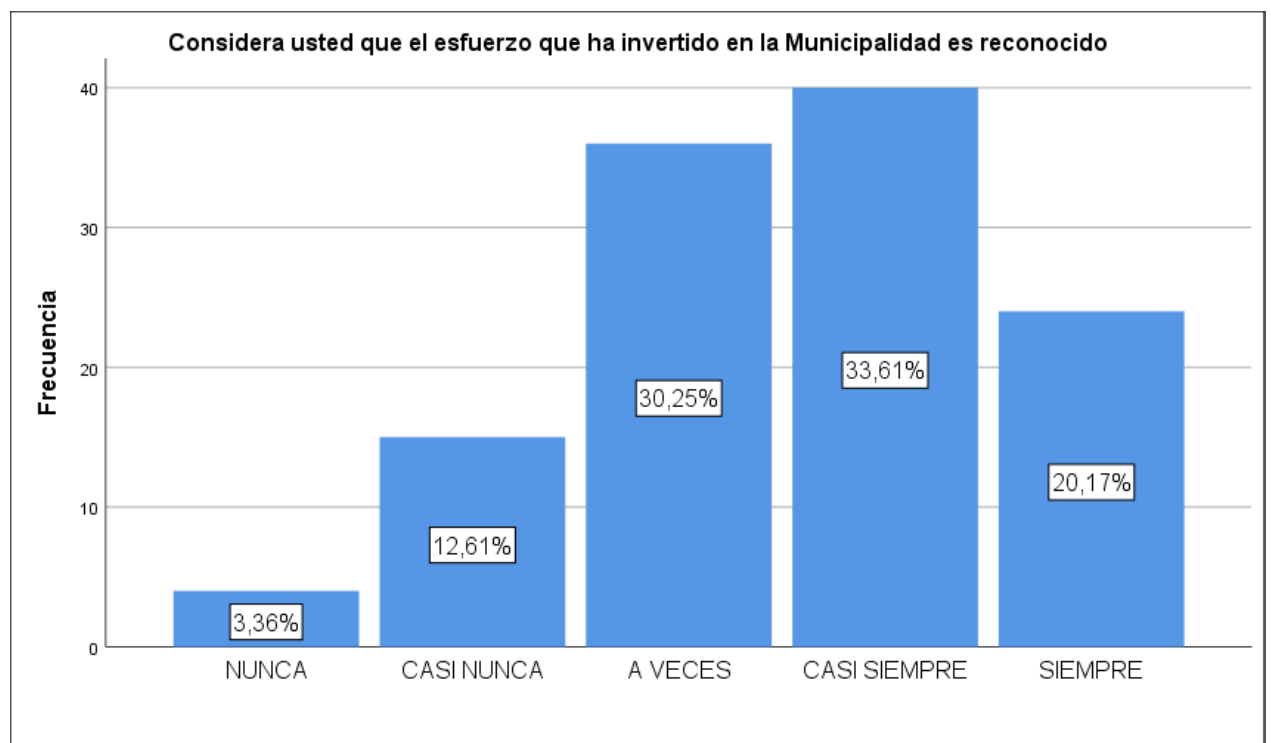


Figura 23 Esfuerzo que ha invertido en la institución

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS



Los resultados que se muestran en la Tabla 29 y en la figura 23 permiten evidenciar que un total de 33.61% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 40 trabajadores casi siempre creen que su esfuerzo que ha invertido en la municipalidad fue reconocido, en tanto un total de 30.25% muestra una escala de a veces, dando así a conocer que 36 trabajadores a veces creen que su esfuerzo que ha invertido en la municipalidad fue reconocido. A su misma vez un 20.17% que muestran una escala siempre, dando así a conocer que 24 trabajadores siempre creen que su esfuerzo que ha invertido en la Municipalidad Provincial de Moho fue reconocido.

- **Considera usted que el desarrollo que ha alcanzado en la Municipalidad difícilmente lo alcanzará en otra institución**

Tabla 30

Desarrollo que ha alcanzado en la Municipalidad difícilmente lo alcanzará en otra institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	16	13,45	13,4	13,4
	CASI NUNCA	16	13,45	13,4	26,9
	A VECES	33	27,73	27,7	54,6
	CASI SIEMPRE	31	26,05	26,1	80,7
	SIEMPRE	23	19,33	19,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

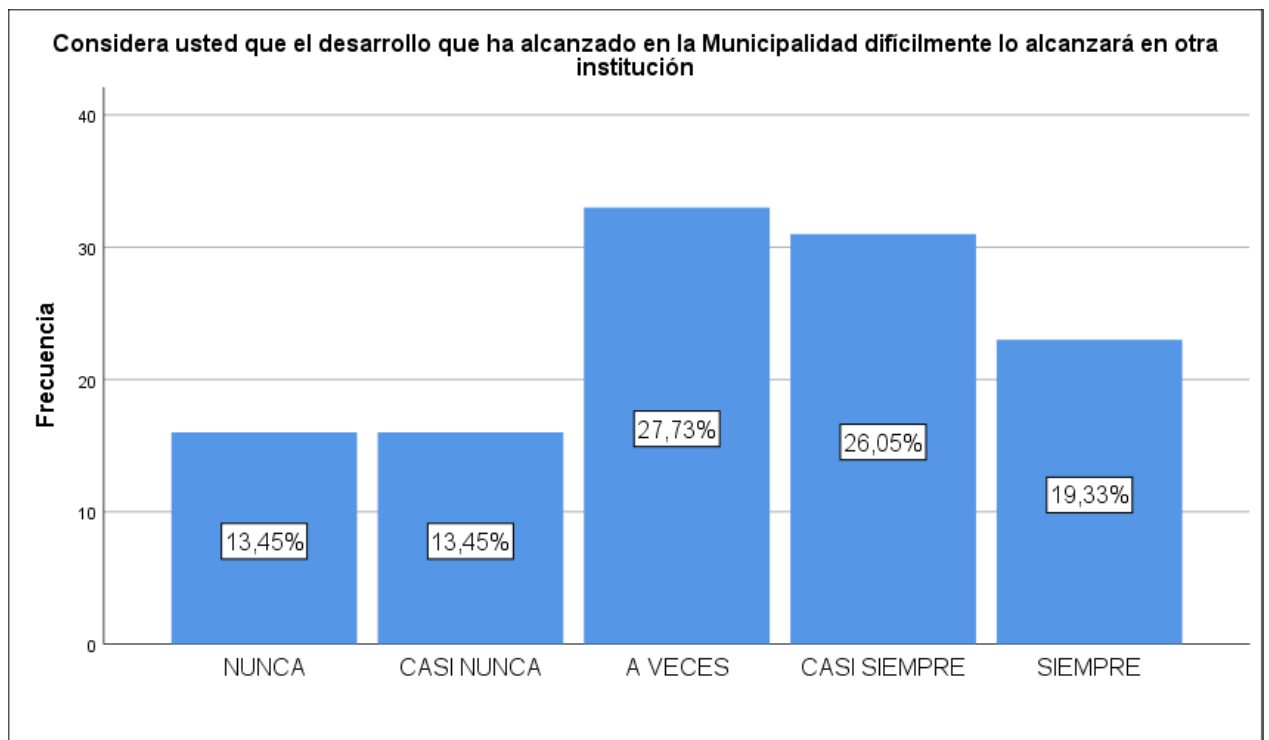


Figura 24 Desarrollo alcanzado en la institución

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 30 y en figura 24 permiten evidenciar que un total de 27.73% de los trabajadores muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 33 trabajadores a veces el desarrollo que ha alcanzado en la Municipalidad

difícilmente lo alcanzará en otra institución, en tanto un total de 26.05% muestra una escala de casi siempre, dando así a conocer que 31 trabajadores casi siempre el desarrollo que ha alcanzado en la Municipalidad difícilmente lo alcanzará en otra institución. A su misma vez un 19,33% que muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 23 trabajadores siempre el desarrollo que ha alcanzado en la Municipalidad difícilmente lo alcanzará en otra institución.

- **Considera usted que no podría dejar la Municipalidad porque siente que tiene una obligación con las personas**

Tabla 31

Siente que tiene una obligación con las personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	6	5,04	5,0	5,0
	CASI NUNCA	8	6,72	6,7	11,8
	A VECES	44	36,97	37,0	48,7
	CASI SIEMPRE	34	28,57	28,6	77,3
	SIEMPRE	27	22,69	22,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

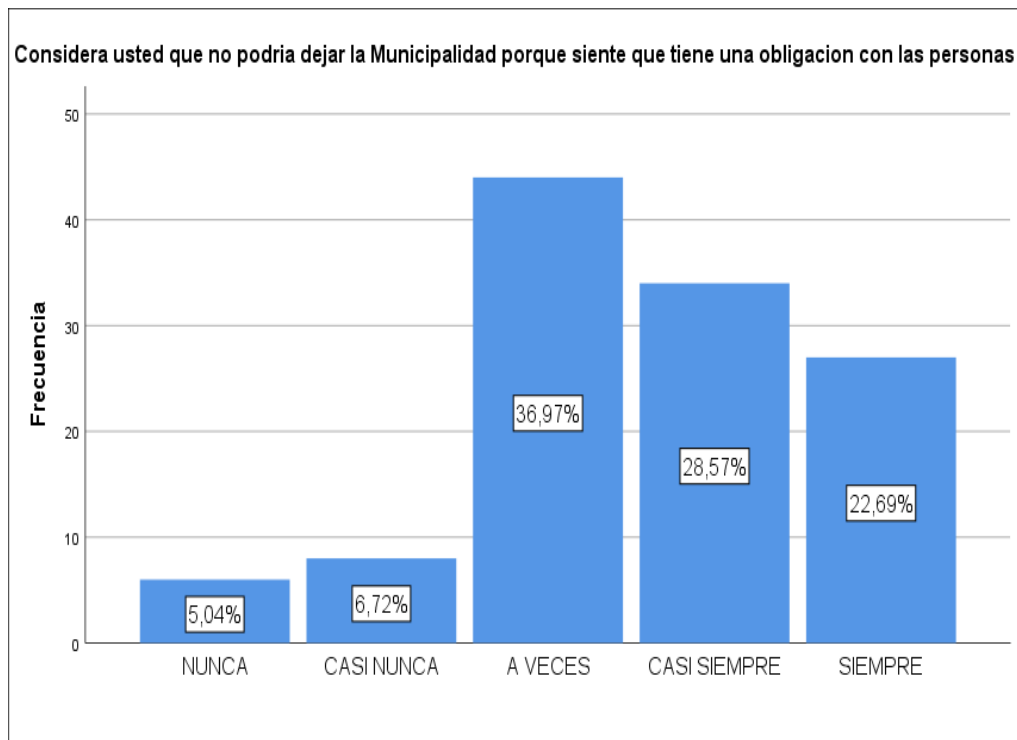


Figura 25 permanencia en la municipalidad

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 31 y en la figura 25 permiten evidenciar que un total de 36.97% de los trabajadores muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 44 trabajador a veces no podrían dejar la Municipalidad porque siente que tiene una obligación con las personas, en tanto un total de 28.57% muestra una escala de casi siempre, dando así a conocer que 34 trabajadores casi siempre no dejarían la Municipalidad porque siente que tiene una obligación con las personas. A su misma vez un 22.69% que muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 27 trabajadores siempre no dejarían la Municipalidad Provincial de Moho porque siente que tiene una obligación con las personas.

- **Considera usted que recibe un apoyo especial de parte de la Municipalidad**

Tabla 32

Apoyo especial de parte de la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	16	13,45	13,4	13,4
	CASI NUNCA	15	12,61	12,6	26,1
	A VECES	39	32,77	32,8	58,8
	CASI SIEMPRE	32	26,89	26,9	85,7
	SIEMPRE	17	14,29	14,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

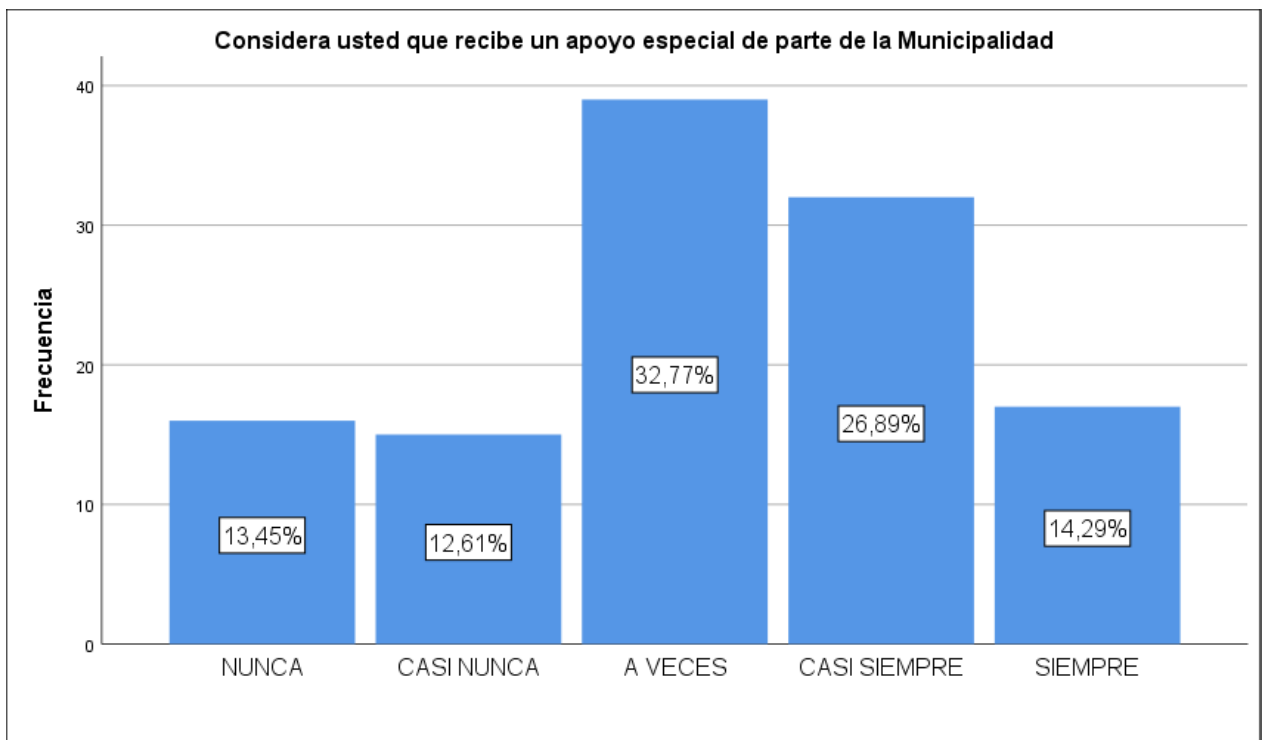


Figura 26 Recibe el apoyo de la municipalidad

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 32 y en la figura 26 permiten evidenciar que un total de 32.77% de los trabajadores muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 39 trabajador a veces consideran que recibe un apoyo especial de parte de la Municipalidad provincial de Moho, en tanto un total de 26.89% muestra

una escala de casi siempre, dando así a conocer que 32 trabajadores casi siempre reciben un apoyo especial de parte de la Municipalidad provincial de Moho. A su misma vez un 14.29% que muestran una escala de siempre, dando así a conocer que 17 trabajadores siempre recibe un apoyo especial de parte de la Municipalidad Provincial de Moho.

- **Considera usted que dedico tiempo extra para el mejoramiento de la Municipalidad**

Tabla 33

Dedica mucho tiempo extra en la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	2,52	2,5	2,5
	CASI NUNCA	13	10,92	10,9	13,4
	A VECES	25	21,01	21,0	34,5
	CASI SIEMPRE	42	35,29	35,3	69,7
	SIEMPRE	36	30,25	30,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

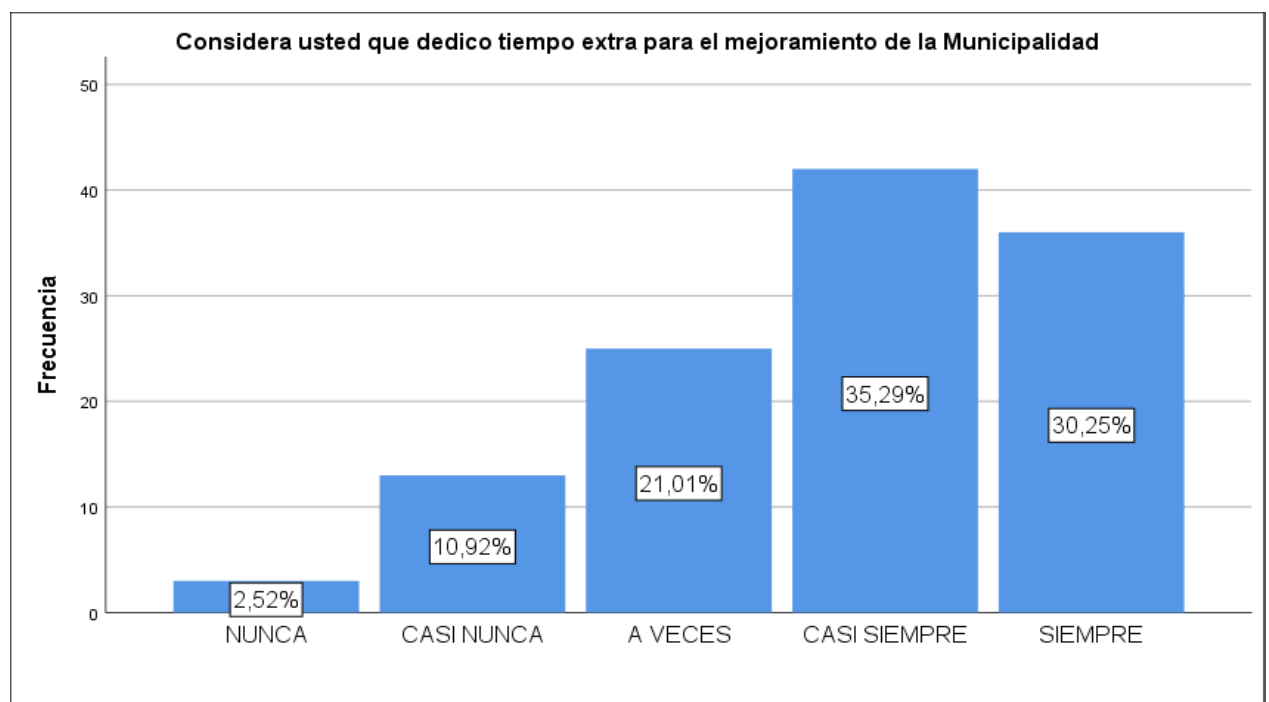


Figura 27 Dedicar tiempo extra a la municipalidad

Fuente: Resultados de cuestionario la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho - Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 33 y en figura 27 permiten evidenciar que un total de 35.29% de los trabajadores muestran una escala de casi siempre, dando así a conocer que 42 trabajadores casi siempre dedican tiempo extra para el mejoramiento de la Municipalidad, en tanto un total de 30.25% muestra una escala de siempre, dando así a conocer que 36 trabajadores siempre dedican tiempo extra para el mejoramiento de la Municipalidad. A su misma vez un 21.01% que muestran una escala de a veces, dando así a conocer que 25 trabajadores a veces dedican tiempo extra para el mejoramiento de la Municipalidad Provincial de Moho.

4.7 LINEAMIENTOS QUE SE DEBE CONSIDERAR PARA MEJORAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO PERIODO, 2020

En esta sección se muestra el lineamiento que ayudara a mejorar la gestión por competencias y el compromiso organizacional, debido a que en los resultados obtenidos se logró identificar que el personal de la municipalidad presenta un nivel un poco deficiente, por lo cual realizare una propuesta que ayude a una mejor gestión y a fin de que cumplan con las metas u objetivos y también incentivar al personal con más capacitaciones las cuales lo ayudaran a desenvolverse mejor lo cual de verá reflejado a la hora de realizar las tareas.

Objetivo: Identificar y capacitar a los trabajadores de la municipalidad y potenciarlo para maximizar los resultados de la municipalidad provincial de Moho.

Finalidad: Captar al personal capacitado para una mayor productividad en los resultados y contribuir al desarrollo profesional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Moho.

GUIAS DE APRENDIZAJE PARA MEJORAR LA GESTION POR COMPETENCIAS

CAPACITACIONES SUGERIDAS

Las siguientes capacitaciones son importantes para el buen desempeño del personal, se hizo hincapié en las competencias deficientes que se presentaron y como una alternativa de solución se buscó cursos que podrían ayudar, para ellos se tomó como base algunos cursos.

Tabla 34

Competencia: Trabajo en equipo - Curso (Trabajo en Equipo)

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	Reconocer la importancia del trabajo de equipo en las organizaciones de excelencia.	¿Qué es el trabajo en equipo? Justificación del trabajo de equipo en las organizaciones de excelencia	20 h.
Utilizar indicadores para monitorear el proceso de integración del equipo.		Proceso de integración de los equipos Indicadores de madurez grupal y profesional		
Utilizar las herramientas para la optimización de la interacción grupal.		Toma de Decisiones Verificación situacional para la toma de decisiones		
Delegación de facultades Aspectos para una delegación eficaz				

Fuente: Adaptado “Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento” (Peñaloza, 2016).

Tabla 35

Competencias: Informática – Curso: Excel Avanzado

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Informática	Excel avanzado con macros	Visualizar datos en forma apropiada.	Análisis de Datos.	30 h.
Elaborar fórmulas y funciones avanzadas de hoja de cálculo.		Tablas Dinámicas: Agrupación y des agrupación de elementos.		
Manejar listas de datos		Macros.		
Utilizar herramientas de análisis de datos.		Grabación de Macros. Introducción a la construcción de macros con código Visual Basic		

Fuente: Adaptado “Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento” (Peñaloza, 2016).

Tabla 36

Competencia Logística – Curso: Logística Integral

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Logística	Logística integral	Identificar las distintas filosofías, técnicas y herramientas relacionadas con la Logística en su concepción más avanzada.	Sistema de adquisiciones. Organización y funciones.	3 meses
Aplicar en la empresa las técnicas y herramientas operativas, logrando una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los procesos logísticos.		Fuentes de aprovisionamiento. Búsqueda y ubicación.		
Implementar proyectos de mejora en cualquiera de los subprocesos de un sistema logístico (aprovisionamientos, gestión de stocks o distribución), a través del despliegue de objetivos y actividades.		Negociación con las fuentes de aprovisionamiento. Habilidades del negociador de compras.		
Integración de proveedores.				
Gestión estratégica de las adquisiciones de bienes y servicios. Operatividad de las compras.				

Fuente: Adaptado “Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento” (Peñaloza, 2016).

Tabla 37

Competencia ley de contrataciones del estado. – Curso ley de contrataciones del estado

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Ley de contrataciones del estado	Ley de contrataciones del estado	Reorientar la manera de operar el sistema, apoyándose en la experiencia de la estrategia de mercados, dejando detrás el estricto cumplimiento de exigencias legalistas, para concentrarse en la obtención de resultados	Modernización del estado y sistemas de gestión en el sector publico	6 meses
Etapa preparatoria de las contrataciones del estado				
Solución efectiva de controversias				
Etapa contractual de bienes y servicios				
etapa contractual obra publicas				
sistema de responsabilidades y control para funcionarios y servidores públicos				

Fuente: Adaptado “Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento” (Peñaloza, 2016).

Tabla 38

Competencias: Comunicación – Curso: Comunicación Eficaz

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Comunicación	Comunicación eficaz	Identificar los componentes no verbales que están presentes en la comunicación interpersonal.	¿Por qué es importante la comunicación interpersonal? Proceso de comunicación. Problemas de comunicación	15 h.
Utilizar de técnicas destinadas a la precisión y clarificación de mensajes verbales y no verbales.			La Comunicación No Verbal Conductas para la mejora de las comunicaciones	
Identificar las distorsiones del pensamiento que pueden generar estados emocionales negativos.			Técnicas de Comunicación	

Fuente: Adaptado “Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento” (Peñaloza, 2016).

Tabla 39

Competencia: Supervisión - Curso: Supervisión Eficaz

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Supervisión	Supervisión eficaz	Utilizar técnicas y herramientas básicas para desarrollar una supervisión eficaz dentro de la organización.	Responsabilidad del supervisor.	15 h.
Ser consciente de la necesidad de realizar un trabajo con calidad y productividad.		Misión y funciones del supervisor. Pautas para una supervisión eficaz. Liderazgo, principios.		
Identificar los factores que ayudan a alcanzar el éxito en la supervisión.		Técnicas básicas de gestión.		
Desarrollar una buena comunicación en los equipos de trabajo.		Principios para un servicio de calidad y productividad.		

Fuente: Adaptado “Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento” (Peñaloza, 2016).

Tabla 40

Competencia Liderazgo – Curso: Liderazgo Efectivo

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Liderazgo	Liderazgo efectivo	Identificar y propulsar el manejo de los conceptos contemporáneos de liderazgo.	Principios que rigen la conducta.	15 h.
Emplear diversas estrategias teórico-prácticas para optimizar el desempeño personal orientado hacia la eficiencia y la autorrealización.		Las actitudes y aptitudes en las personas, Estímulos y motivación en el liderazgo.		
Ser consciente de la necesidad de desarrollar experiencias de mejoramiento interactivo de la organización y su entorno.		Relaciones de implicancia recíproca.		
Los objetivos del grupo vs. La frustración y el conflicto.				
Clima organizacional.				
Autoridad y poder.				
Enfoques del liderazgo.				
Las posiciones existenciales y los juegos psicológicos en el liderazgo.				

Fuente: Adaptado “Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento” (Peñaloza, 2016).

Tabla 41

Competencia: Trabajo bajo Estrés – Inteligencia Emocional

Competencia	tema	Objetivo	Temario	duración
Trabajo bajo estrés	Inteligencia emocional	Proporcionar los conceptos y herramientas para el manejo de las emociones frente a diversas situaciones	Autoconocimiento emocional.	4 h.
Desarrollo del autocontrol para afrontar diversas situaciones.				
Como mantener un buen estado de ánimo más allá de las circunstancias.				
Habilidades para comprender y mejorar nuestra relación con los demás.				

Fuente: Adaptado “Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento” (Peñaloza, 2016).

Tabla 42

Cronograma de capacitaciones

	ENE			FEB			MAR			ABR			MAY			JUN			JUL			AGO			SEP			OCT			NOV			DIC														
CAPACITACIONES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
TRABAJO EN EQUIPO																																																
INFORMATICA																																																
LOGISTICA																																																
LEY DE CONTR. DEL ESTADO																																																
COMUNICACIÓN																																																
SUPERVISION																																																
LIDERAZGO																																																
TRABAJO BAJO ESTRÉS																																																

Fuente: Adaptado "Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento" (Peñaloza, 2016).



GUIAS DE APRENDIZAJE PARA FOMENTAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Lograr buenas tasas de retención y compromiso del empleado son las principales prioridades de la mayoría de los gerentes y ejecutivos de recursos humanos. Después de todo, ¿qué compañía no quiere atraer y retener al mejor talento, y mantener a sus empleados comprometidos? Un empleado comprometido es un lujo. Los empleados comprometidos son trabajadores motivados. Y los trabajadores motivados son más productivos. A su vez, más productividad significa más ganancias.

Objetivo: Identificar y fomentar el compromiso organizacional de los trabajadores que integran en la Municipalidad Provincial de Moho.

Finalidad: Captar los trabajadores se identifiquen con sus roles profesionales y organizacionales, volviéndolos más motivados y por tanto más involucrados.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD

- **ESTABLECER LOS VALORES Y LA MISIÓN DE MUNICIPALIDAD**

Guiar a los trabajadores para que se enfoquen menos en lo que están haciendo y más en la razón por la cual lo están haciendo. Establecer valores y declarar una misión genuina. Evaluar la visión las metas y una misión corporativa honesta, única y verdaderamente significativa. No adoptar una frase genérica y vacía solo para tener algo que imprimir, enmarcar y colgar en la pared.

- **EMPODERAR A LOS EMPLEADOS**

El poder de tomar decisiones confiere a los trabajadores un sentido mayor de responsabilidad y pertenencia. Por lo tanto, aumenta su nivel de compromiso. Los empleados a quienes no se les permite tomar decisiones importantes se desconectan emocionalmente de la municipalidad. Asignar la toma de decisiones



a empleados capaces. Asegúrate de darles más responsabilidad; no solo asignarles más tareas.

- **AYUDAR A LOS EMPLEADOS A ALCANZAR SUS METAS PROFESIONALES**

La fuerza laboral de hoy es móvil. Puede que las metas profesionales de los trabajadores los lleven por caminos que conduzcan a otras entidades públicas o privadas. Sin embargo, destruir sus sueños o poner obstáculos en su camino, en un intento por retenerlos en tu empresa, solo producirá empleados miserables.

- **PROVEER MENTORÍA, ADIESTRAMIENTO Y COACHING**

El adiestramiento no debe detenerse luego del periodo inicial de probatoria. Los estudios demuestran que los empleados que continúan recibiendo mentoría y coaching están menos dispuestos a renunciar que quienes no reciben adiestramiento continuo. No necesariamente todos los empleados necesitan coaching, pero algunos sí. A muchos otros les gustaría tener un mentor. Ofrecer sesiones semanales de coaching para discutir las estrategias que pueden ayudar a los miembros de tu equipo a tener un mejor desempeño.

- **PROMOVER EL APRENDIZAJE Y EL DESARROLLO PERSONAL**

Una mente paralizada no puede innovar. Promover y motivar a los empleados a que aprendan cosas nuevas y continúen desarrollando sus destrezas. Los largos días de trabajo pueden obstaculizar el desarrollo personal. Por lo tanto, debemos considerar conceder algún tiempo a tus empleados con ese propósito. Designar, por ejemplo, 30 minutos al día para que trabajen en proyectos personales o para que aprendan algo nuevo que les ayude a ser mejores personas y profesionales.



- **REALIZAR EVENTOS DEPORTIVOS Y SOCIALES**

Los eventos sociales son excelentes para crear vínculos entre los trabajadores. También son el escenario perfecto para que empleados que normalmente no interactúan entre sí puedan conocerse. Además, la diversión es el mejor antídoto para el estrés. Los viernes desde el mediodía hacer algo divertido con todos los trabajadores. Para que vayan a jugar vóley, fútbol, básquet. Hagan algún deporte al aire libre o asistan a algún evento deportivo local. o realicen un picnic en un parque. Llevarlos a comer helado. Realizar un almuerzo donde cada uno traiga un platillo diferente. Realizar un paseo o una caminata, donde se tomen fotografías y colocar en la pared de la oficina.

- **PROMOVER EL VOLUNTARIADO Y LAS ACTIVIDADES BENÉFICAS**

Mejora el compromiso del empleado y atrae al público general involucrándote en actividades benéficas y de voluntariado. La mayoría de las personas prefiere trabajar para una empresa que aporte a su comunidad. Les hace sentir bien acerca de sí mismos y de la compañía para la cual trabajan.

- **AUMENTAR SALARIOS, AMPLÍA BENEFICIOS**

Este punto no requiere mucha explicación. Cuando se trata de salarios, beneficios y ventajas, los empleados que consideran que están recibiendo migajas se van. Si se quedan, usualmente se convierten en manzanas podridas.

- **INCENTIVAR LAS METAS**

Crea un nivel saludable de competencia y recompensa a tus empleados con incentivos por cumplir con las expectativas o excederlas. Algunos incentivos pueden ser boletos para un evento deportivo o para el teatro, tarjetas de regalo, cena para dos o tiempo libre. Recuerda, la competencia saludable tiene que ser justa.



- **MANTÉNER ABIERTAS LAS VÍAS DE COMUNICACIÓN**

La buena comunicación es crítica para lograr el éxito en cualquier organización. Es un paso que no se debe saltar, organizar sesiones de ideas con el alcalde, regidores, gerentes y trabajadores. Para así saber las necesidades o dificultades que presentan cada trabajador, para así poder solucionar los problemas que se presenten y dar una solución. Mantener siempre una comunicación constante con los trabajadores. Escuchar las opiniones de los demás el empleado necesita conocer lo que están haciendo bien y lo que están haciendo mal. Establece un sistema o marco donde los empleados puedan ofrecer su opinión.

4.8 DISCUSION

En este punto abordaremos el análisis de los resultados a partir de los hallazgos encontrados y a la luz de los antecedentes relacionados al tema Gestión por Competencias y Compromiso Organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Moho, periodo 2020.

La hipótesis específica 1 indica que la gestión por competencias cardinales se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020. En los resultados observamos que existe correlación positiva moderada de 0.712**, además esta correlación es significativa, porque el p- valor = 0.000, por debajo de 0.05. Asimismo, Díaz y Fernández. (2018) en su artículo de investigación manifiesta que existe una relación significativa ya que nos indica que las competencias en las entidades públicas es requisito de gestión una estratégica del capital humano y la posibilidad de un trabajo más eficiente, por otra parte Segura, García y Domínguez (2018) en su artículo manifiesta que las competencias han sido adoptados en todos los niveles buscando mejorar la calidad de los profesional, también López, Enjundia, Cepeday López, (2018) en sus resultados nos indica que en la actualidad las empresas vigilan los



recursos financieros, económicos y del talento humano que permitir enfocarse de mejor manera, en cada puesto de trabajo para desarrollar las funciones de su cargo con la mayor eficiencia posibles. Por lo tanto, la gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la municipalidad, tienen una vinculación positiva, de tal manera que todos los integrantes o trabajadores de la municipalidad poseen un conjunto de habilidades y destrezas y se sienten comprometidos en dar solución a los problemas que se presenten en la municipalidad.

A partir de los resultados encontrados aceptamos la hipótesis específica 2 indica que la gestión por competencias específicas gerenciales se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020. En los resultados observamos que existe correlación positiva moderada de 0.635**, además esta correlación es significativa, porque el p-valor = 0.000, por debajo de 0.05. Este resultado encontrado guarda relación con lo descrito por Gonzales (2019) en la que obtuvo una correlación significativa mediante Rho Spearman evidencio un coeficiente de relación positiva considerable y significativa cuyo valor fue ($r= 0,848$ y $P= 0,000$) directamente proporcional entre la competencia gerencial y la gestión organizacional, así mismo el ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$). por otro lado, también guarda relación con la investigación de Ramírez (2019), quien manifiesta que si un funcionario público cuenta con las competencias gerenciales influyen significativamente en la gestión afectiva determinándose mediante la prueba estadística de Chi Cuadrado con un nivel propuesto ($p=0,000 < 0,05$), refrendándose también con el estadígrafo Eta (η), siendo igual a: 0,604. Asimismo, Trujillo (2017), concluye que existe una relación directa y significativa entre las Competencias Gerenciales y la Gestión Institucional en los trabajadores de los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos públicos de Lima Metropolitana, 2016. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman ($\text{sig. bilateral} = .000 < 0.01$; $\text{Rho} = .600^{**}$). Por tanto, nos



indica que la gestión por competencias gerenciales es muy importante en una organización y se relaciona con el compromiso organizacional, ya que una buena comunicación y una buena relación entre el equipo de trabajo es muy importante para tomar decisiones acertadas para así lograr las metas y objetivos logrando de esa manera, mejor productividad para la Municipalidad.

A partir de los resultados encontrados aceptamos la hipótesis específica 3 indica que la gestión por competencias específicas por áreas se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020. En los resultados observamos que existe correlación positiva moderada de 0.642**, además esta correlación es significativa, porque el p- valor = 0.000, por debajo de 0.05. Los resultados son similares a los descritos por Cáceres y Muños (2017) en sus resultados encontró una correlación significativa entre la gestión por competencias y la calidad de servicio en los colaboradores del Área Document Management Solution en la empresa Iron Mountain Perú S.A. de la Sede Callao Lima con un valor de 0,997 positiva y una correlación medido al nivel 0,01 (bilateral). asimismo, Mora, Pinoargote y Carranza (2018) en su artículo nos indica que, para la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo social, al favorecer el desarrollo de habilidades, de valores éticos profesionales y cualidades de la personalidad, como la independencia, la responsabilidad, la creatividad y el compromiso con la profesión seleccionada es muy importante para el compromiso organizacional. Por tanto, nos indica que la gestión por competencias específicas por áreas es muy importante en una organización y se relaciona con el compromiso organizacional, ya que tienen la capacidad para realizar con éxitos una tarea y cuentan con la capacidad para resolver los problemas que exista en la organización,

A partir de los resultados encontrados aceptamos la hipótesis General indica que existe relación en la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la



Municipalidad Provincial de Moho - Puno periodo, 2020. En los resultados observamos que existe correlación positiva moderada de 0.777**, además esta correlación es significativa, porque el p- valor = 0.000, por debajo de 0.05. Carranza, (2020) en su investigación indica que existe relación directa y significativa entre la Gestión por competencias y compromiso organizacional en personal de enfermería. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.05; Rho = .545**). Así mismo Arévalo (2018) menciona que se logró determinar la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.768 considerada como correlación directa alta, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas, en la medida que la gestión por competencias sea eficiente, La gestión por competencias en la actualidad es un modelo que está más vigente permitiendo la incorporación de las fortalezas que promocionan el buen desempeño de cada integrante de la empresa, así mismo permite la operación exitosa con las capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes efectivas, logrando así un posicionamiento en su entorno la gestión por competencia se relaciona con el compromiso organizacional porque integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la institución estimular el desempeño eficiente del personal.



V. CONCLUSIONES

1. Existe una relación positiva, directa significativa entre las competencias cardinales y el compromiso organizacional de los funcionarios, debido a que la correlación de Pearson nos da un valor de 0,712**, indicando el coeficiente de determinación $r^2=0,50$ lo que indica que existe una relación significativa positiva moderada al 50%, por lo cual se verifica y queda válida la hipótesis de investigación. Por lo que se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que las competencias cardinales sea competitivo, eficiente y comprometido, el compromiso organizacional también será competitivo, eficiente y comprometido.
2. Existe una relación positiva, directa significativa entre las competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional de los funcionarios, debido a que la correlación de Pearson nos da un valor de 0,633 **, indicando el coeficiente de determinación $r^2=0,40$ lo que indica que existe una relación significativa positiva moderada al 40%, por lo cual se verifica y queda válida la hipótesis de investigación. Por lo que se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que las competencias específicas gerenciales sean competitivo, eficiente y comprometido, el compromiso organizacional también será competitivo, eficiente y comprometido.
3. Existe una relación positiva, directa significativa entre las competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional de los funcionarios, debido a que la correlación de Pearson nos da un valor de 0,640 **, indicando el coeficiente de determinación $r^2=0,40$ lo que indica que existe una relación significativa positiva moderada al 40%, por lo cual se verifica y queda válida la hipótesis de investigación. Por lo que se concluye que las dos variables están



directamente relacionadas. Es decir, en la medida que las competencias específicas por áreas sea competitivo, eficiente y comprometido, el compromiso organizacional también será competitivo, eficiente y comprometido.

4. Existe una relación positiva, directa y significativa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los funcionarios, debido a que la correlación de Pearson nos da un valor de 0,777 **, indicando el coeficiente de determinación $r^2 = 0,60$ lo que indica que existe una relación significativa positiva moderada al 60%, por lo cual se verifica y queda válida la hipótesis de investigación. Por lo que se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la gestión por competencias sea competitivo, eficiente y comprometido, el compromiso organizacional también será competitivo, eficiente y comprometido.



VI. RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos en la investigación respecto a la gestión por competencias y el compromiso organizacional y de acuerdo a los resultados de cada uno de los ítems se dan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda al gerente y directivos de la Municipalidad Provincial de Moho, elaborar guías de aprendizaje para cada una de las competencias como estrategia de formación. Contratar planes de formación a la medida, con entidades o personas especializadas. El desarrollo de las competencias debe estar alineado con los objetivos de desempeño que se pretende lograr. La mejor forma de desarrollar competencias es enfrentándose a nuevos retos, fomenten el desarrollo humano, con la finalidad de estimular las relaciones laborales, se recomienda llevar a cabo actividades de aprendizaje basadas en relaciones interpersonales, habilidades de comunicación, habilidades para la negociación que partan de la consigna “ganar”.
2. Se recomienda al gerente y directivos de la Municipalidad Provincial de Moho, a formar a los jefes/líderes en su rol como responsables de liderar el talento humano que tienen a cargo (habilidades de realimentación y acompañamiento). Concientizar a la alta gerencia y a las demás personas que los procesos de desarrollo son a mediano y largo plazo. El modelo de desarrollo debe plantear acciones de exposición y/o práctica, realimentación y formación. Estas, se deben evidenciar en unos planes de acción asociados a las metas de desarrollo de competencias que se pacten entre el jefe y su colaborador.
3. Se recomienda al gerente y directivos de la Municipalidad Provincial de Moho, a incentivar al personal con más capacitaciones las cuales lo ayudaran a desenvolverse mejor lo cual de verás reflejado a la hora de realizar las tareas. Cuando una persona domina y es diestro en una tarea, ya no desarrolla



competencia. Buscar un reto distinto, un reto nuevo y que obligue a la persona a implementar esfuerzos, estrategias, alternativas y/o salidas distintas, es ahí donde verdaderamente aparece el desarrollo de las competencias.

4. Se recomienda al gerente y directivos de la Municipalidad Provincial de Moho, tener precisión, para realizar un trabajo eficiente. Las descripciones deben ser suficientemente específicas y claras para que sirvan a los trabajadores para orientar su conducta, se debe diseñar un programa de mejoramiento continuo que conduzca a la optimización de procesos y brindar a los empleados la oportunidad de desarrollar sus conocimientos a través de formaciones técnicas que den paso a complementar la formación profesional que poseen cada uno de los trabajadores de satisfacer las necesidades de desarrollo profesional, estimulando a su vez las oportunidades de promoción.



VII. REFERENCIAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/ organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Armas, S. (2019). Gestión por competencias y su influencia en la productividad de la Pollería Salazar SAC Callao. (Tesis de Pregrado). Lima.
- Alles, M. A. (2010). *Selección por Competencias* (3a ed ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Aldana, E. E., Tafur, J., & Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla-Colombia. *Revista Espacios*, 39(11).
- Arévalo, A. L. (2018). Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018.
- Armas, S. (2019). Gestión por competencias y su influencia en la productividad de la Pollería Salazar SAC Callao. (Tesis de Pregrado). Lima.
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Obtenido de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Armando, C. (2015). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Amasifuen, G. B. (2016). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de san martin, 2016. san martin.
- Alonso, M. J. B., Díaz, Y. C., & Fernández, R. L. (2018). Determinación de competencias en entidades de servicio público. caso de estudio estación policial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2(3).
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: D.F.: Pearson Educacion.
- Group BMA. (2021). *BMA Group Es una firma de consultoría de recursos humanos que brinda soluciones comerciales innovadoras para ayudar a nuestros clientes a prosperar en el mercado global de alta tecnología en constante cambio*. Recuperado el 2021, de <https://brendamarreropr.com/25-estupendas-ideas-para-lograr-el-compromiso-del-empleado-y-mejorar-la-cultura-corporativa/>



- Peñaloza, A. E. (2016). *“Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento”*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- Caceres M, J. I. (2017). Gestión por competencias y calidad de servicio del área Document t Management Solution en la empresa Iron Mountain de la Sede Callao (Tesis de Pregrado). Lima.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación*. Peru: San Marcos.
- Cuesta, S, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (21 ed. ed.). Bogota: Ediciones Ecoe.
- Cárdenas, M. C. P., Díaz, M. G. D., Macías, A. G. C., & Esparza, C. E. S. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista internacional Administración & finanzas*, 9(5), 95-105.
- Churquipa, M. Y. (2017). La Relación Entre El Marketing Interno Y El Compromiso Organizacional En El Personal Del Centro De Salud Clas Santa Adriana - Juliaca. *Universidad Nacional del Altiplano*. (Tesis Pregrado), Puno.
- Cernas O, D. A., Mercado-Salgado, P., & Davis, M. A. (2018). Perspectiva Futura de Tiempo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional: el Efecto Mediador de la Autoeficacia, la Esperanza y la Vitalidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 1-9.
- García E, L. M. (2018). Motivación laboral y el compromiso organizacional, en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión (Tesis de Pregrado). Lima.
- Gonzales M, M. A. (2019). Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres (Tesis de Maestría). Lima.
- Fiallos, P. R. M., & Carrasco, C. R. M. (2018). Empowerment como productor del compromiso laboral en docentes de la UTA. *Ciencia Digital*, 2(4), 231-249.
- Funes, M. R. (2013). Compromiso Laboral en una Institución del Estado. *Tesis*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.



- Guzmán, H. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-9.
- Hellriegel, Slocum, J., & Woodman, D. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: International Thomsom Editores.
- Hernández S, R., Fernández C, & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: Mc GRAW- HILL/INTERAMERICANA.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Interconsulting Bureau S.L. (2015). *Planificación y Gestion de Recursos Humanos*. Bogota: De la U.
- Jimenez, A. (2016). *Competencias: Creando valor a travez de las personas*. Madrid: Diaz Santos.
- Lopez, J. F. (2005). *Gestion por Competencias*. Madrid : PEARSON EDUCACION, S.A.
- López, L. Á. S., Ruano, T. C., Anchundia, W. C., Cepeda, J. C., & López, E. V. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Ciencia Digital*, 2(1), 18-30.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizational and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Revista de psicología Aplicada*, 538-551.
- Mora, S. F. M., Pinoargote, F. R. M., & Carranza, L. A. S. (2018). Desarrollo de Competencias Investigativas en los estudiantes. *Opuntia Brava*, 10(1), 336-341.
- Moreno, E. F., Ávila, M. M., Reyes, F. A. O., & Bello, J. M. (2018). La gestión pública colaborativa y el compromiso organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 1-13.
- Noyola, A. G. (2008). *Capital Humano: gestion por competencias laborales en la administracion publica*. Mexico: Trillas.
- Peñaloza, A. E. (2016). *“Propuesta De Un Modelo De Gestión Por Competencias Para El Área De Logística De Una Empresa Prestadora De Servicio De Saneamiento”*. Tesis de Pregrado, Universidad Catolica de Santa Maria, Arequipa.



- Pilco, E. S. (2019). *Gestion de Competencias del Talento Humano y su relacion en la calidad de atencion al usuario en el centro de sesoramiento contale empresarial una Puno. (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Peralta, C. (2013). *El compromiso laboral: discursos en la organizacion*. Colombia: Pepsic.
- Peña C, M. C., Díaz , G., Chávez M, A. G., & Sánchez E, C. E. (2016). El compromiso Organizacional Como Parte Del Comportamiento de los Trabajadores de las Pequeñas Empresas. *Internacional Administración & Finanzas*, pp. 95-105.
- Rabago L, E. (2010). *Gestion por Competencias*. España: Netbiblo.
- Ramirez P, A. A. (2019). *Competencias gerenciales en la gestión efectiva de la Direccion de Salud Apurimac II Provincia de Andahuaylas (Tesis de Mestria)*. Lima.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª ed ed.)*. Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, H., & Finley, M. (1999). *Por que fallan los equipos* . España: Granica.
- Roman C, P. F. (2020). *Gestión por competencias y compromiso organizacional en personal de enfermeria de cuidado intensivo del Hospital san Bartolome. (Tesis de Maestria)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc GRAW- HILL.
- Trujillo F, M. E. (2017). *Competencias gerenciales y la gestión institucional de los los institutos tecnológicos y pedagógicos públicos de Lima Metropolitana (Tesis de Maestria)*. Lima.
- Villanueva Bravo, C. K. (2020). *Gestión por competencias y el crecimiento de la empresa Dynamicall Independencia 2020*.

ANEXOS

ANEXO 1 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“GESTION POR COMPETENCIAS Y SU RELACION CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO PERIODO, 2020”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSION	DISEÑO METODOLÓGICO
¿Cuál es la relación de la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020?	Determinar la relación de la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020.	Existe relación en la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020.	V.I: GESTION POR COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> competencias cardinales competencias específicas competencias específicas por áreas 	<p>Tipo de estudio</p> <p>Descriptivo Correlacional Básica y de enfoque cuantitativo.</p> <p>Diseño: No experimental de corte transaccional.</p> <p>Área de estudio: Municipalidad provincial de Mocho. Población y muestra</p> <p>Trabajadores de la municipalidad Instrumentos:</p> <p>Encuesta Análisis documental</p>
PROBLEMAS ESPECIFICOS PE1: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020?	OBJETIVOS ESPECIFICOS OE1. Determinar la relación que tiene la gestión por competencias cardinales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020.	HIPOTESIS ESPECIFICOS HE1: La gestión por competencias cardinales se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020.	V.D: EL COMPROMISO LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso afectivo Compromiso normativo Compromiso de continuidad 	
PE2: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020?	OE2. Determinar la relación que tiene la gestión por competencias específicas gerenciales y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020.	HE2: La gestión por competencias específicas gerenciales se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho periodo, 2020.			



	Provincial de Moho periodo, 2020.	Provincial de Moho periodo, 2020.	Provincial de Moho periodo, 2020.	Valoración estadística Paquete estadístico SSPS
PE3: ¿Qué relación tiene la gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020? PE4: ¿Qué lineamientos se debe considerar para mejorar la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020?	OE3. Determinar la relación que tiene la gestión por competencias específicas por áreas y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020.	HE3: La gestión por competencias específicas por áreas se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020.		

ANEXO 2 Operacionalización de Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	ESCALA
GESTION POR COMPETENCIAS	COMPETENCIAS CARDINALES	Compromiso afectivo		ordinal
		Solución de problemas		ordinal
		Ubicación de errores		ordinal
		Actúa con honestidad		ordinal
		Preocupa por ser coherente	1,2,3,4,5,6, 7, 8, y 9	ordinal
		Soluciones innovadoras		ordinal
		Evita innovar		ordinal
		Actos de corrupción		ordinal
		Respeto las políticas		ordinal
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GEREENCIALES	Visión estratégica		ordinal
		Nuevas tendencias		ordinal
		Ejecuta estrategias		ordinal
		Nuevas oportunidades	10,11,12,13, 14,15, 16 Y 17	ordinal
		Se preocupa de su rendimiento		ordinal
		Promueve a los mejores empleados		ordinal
		Interrelación con sus compañeros		ordinal
		Capacidad para generar fidelidad		ordinal
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS POR ÁREAS ESPECÍFICAS POR	Designación de personal		ordinal	
	Propone diversas propuestas		ordinal	
	Selección de personal	18,19,20,21,22,23,24,25,	ordinal	
	Competencia	26, 27, 28 Y 29	ordinal	
	Capacidad de escuchar		ordinal	
	Aspectos positivos		ordinal	
	Resolver problemas		ordinal	

Mejorar resultados	ordinal
Actúa proactivamente	ordinal
Delegar procedimientos	ordinal
Capacidad de realizar	ordinal
Desempeñarse en un puesto	ordinal
Feliz en continuar	ordinal
Compromiso con los problemas	ordinal
Identificación	ordinal
Emocionalmente unido	ordinal
Sentirse en familia	1,2,3,4,5,6, 7, 8,9 y 10
Contento de trabajar	ordinal
Orguloso de trabajar	ordinal
Trabajar gustosamente	ordinal
Ganas de trabajar	ordinal
Olvidar los problemas	ordinal
Renunciar al trabajo	ordinal
Pocas oportunidades	ordinal
Dedicación mucho al trabajo	ordinal
Renuncia al trabajo	ordinal
Esfuerzo que ha invertido	11, 12, 13, 14, 15, 16,
Permanece por necesidad	17, 18, 19 y 20
Desarrollo en el trabajo	ordinal
Continuidad laboral	ordinal
Comodidad en el trabajo	ordinal
Ascender en el trabajo	ordinal
Seguir trabajando	21,22, 23, 24, 25, 26, 27,
Compromiso moral	28, 29 y 30

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

COMPROMISO AFECTIVO

COMPROMISO CONTINUIDAD

COM
PRO
MISO
NOR
MATI
VO



Dejar el trabajo	ordinal
Lealtad a la organización	ordinal
Sentirse culpable	ordinal
No estar bien	ordinal
Deuda con la organización	ordinal
Apoyo especial	ordinal
Dedicación	ordinal
Problemas con los superiores	ordinal

Fuente: Adaptado "Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao" (Arévalo, 2018).



ANEXO 3 Cuestionario para determinar la Gestión por Competencias



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



Nº de encuesta:

Fecha: ___/___/2020

GESTION POR COMPETENCIAS Y SU RELACION CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO PERIODO, 2020

Estimado Señor (a): Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: “Gestión por competencias y compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Mocho, 2020”. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, y marque con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco. La escala utilizada es:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DATOS GENERALES:

1. GENERO

a) Femenino

b) Masculino

2. EDAD

.....

3. TIPO O CONDICION

a) Nombrado

b) Contratado

4. NIVEL DE EDUCACION

a) Auxiliar

b) Técnico

c) Profesional



INSTRUCCIONES:

1. Marque la alternativa seleccionada con una equis (X); considerando **5 = Siempre**, **4 = Casi siempre**, **3 = A veces**, **2 = Casi nunca**, **1 = Nunca**.

N°	Variable 1: Gestión por Competencias	Escala de Calificación				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: competencias cardinales						
1	Asume un compromiso afectivo dentro de la Municipalidad					
2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la municipalidad					
3	Ubica errores que afecta su calidad de trabajo					
4	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles					
5	Se preocupa por ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos					
6	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes					
7	La política actual de la municipalidad evita innovar					
8	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados					
9	Respeto las políticas organizacionales establecidas					
Dimensión 2: competencias específicas gerenciales						
10	Su superior le comunica la visión estratégica de la Municipalidad					
11	Su superior le propone nuevas tendencias de mejora en los procesos					
12	Su superior ejecuta estrategias que dan resultados					
13	Su superior detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras					
14	Su superior se preocupa de su rendimiento intelectual					
15	Se promueve a los empleados mejor calificados					
16	Se interrelaciona con sus compañeros de trabajos con facilidad					
17	Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la municipalidad					
Dimensión 3: competencias por áreas						
18	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos					
19	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas					
20	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados					
21	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados					
22	Cuenta con capacidad de escuchar con paciencia					
23	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución					



24	Toma la iniciativa de resolver los problemas					
25	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo					
26	Actúa proactivamente frente a dificultades					
27	Delegan procedimientos a colaboradores competitivos					
28	Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea					
29	Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la municipalidad					

Fuente: Adaptado “Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao” (Arévalo, 2018).



ANEXO 4. cuestionario para determinar el compromiso organizacional

INSTRUCCIONES:

1. Marque la alternativa seleccionada con una equis (X); considerando

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

COMPROMISO ORGANIZACIONAL		Escala de Calificación				
DIMENSIÓN 1: COMPROMISO AFECTIVO		1	2	3	4	5
1	Considera usted que estaría feliz en continuar el resto de su vida trabajando en la Municipalidad					
2	Considera usted que se compromete con los problemas de la Municipalidad					
3	Considera usted que está muy identificado con la Municipalidad					
4	Considera usted sentirse emocionalmente unido(a) a la Municipalidad					
5	Considera usted sentirse en familia en la Municipalidad					
6	Considera usted sentirse contento de trabajar en la Municipalidad					
7	Considera usted sentirse orgulloso de trabajar en la Municipalidad					
8	Considera usted que trabajaría gustosamente más horas con igual entusiasmo					
9	Considera usted que todas las mañanas tiene ganas de venir a trabajar a la Municipalidad					
10	Considera usted que su trabajo le hace olvidar todos sus problemas					
DIMENSIÓN 2: COMPROMISO PARA CONTINUAR						
11	Considera usted que renunciar a la Municipalidad, serían muchas las ventajas laborales que perdería					
12	Considera usted que hay pocas oportunidades de encontrar otro trabajo mejor					
13	Considera usted que le ha dedicado mucho tiempo a la Municipalidad					
14	Considera usted que, si renuncia en este momento, muchas cosas de su vida se verían interrumpidas					
15	Considera usted que el esfuerzo que ha invertido en la Municipalidad es reconocido					
16	Considera usted que permanece en la Municipalidad por necesidad					
17	Considera usted que el desarrollo que ha alcanzado en la Municipalidad difícilmente lo alcanzará en otra institución					
18	Considera usted que su continuidad laboral en la Municipalidad no corre peligro					



19	Considera usted que se siente cómodo en este trabajo y no tiene sentido cambiar a otro					
20	Considera usted que en la Municipalidad tiene posibilidades de ascender					
DIMENSIÓN 3: COMPROMISO NORMATIVO						
21	Considera usted que es su deber seguir trabajando en la Municipalidad					
22	Considera usted que tiene un compromiso moral con la Municipalidad					
23	Considera usted que no podría dejar la Municipalidad porque siente que tiene una obligación con las personas					
24	Considera usted que la Municipalidad merece su lealtad					
25	Considera usted que se sentiría culpable si renuncia					
26	Considera usted que no estaría bien dejar la Municipalidad, aunque vaya a beneficiarlo(la) con el cambio					
27	Considera usted que tiene una deuda con la Municipalidad					
28	Considera usted que recibe un apoyo especial de parte de la Municipalidad					
29	Considera usted que dedicó tiempo extra para el mejoramiento de la Municipalidad					
30	Considera usted que tendría problemas con sus superiores si se enteran que quiere renunciar					

Fuente: Adaptado “Gestión del talento humano y el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de San Martín” (Flores, 2016).



52	1	2	2	4	2	1	5	5	3	25	3	5	5	5	5	5	4	2	5	36	5	5	5	1	3	5	5	5	4	2	1	5	5	46	4	107	4		
53	5	1	5	5	4	3	2	3	5	33	4	5	4	5	3	4	5	5	4	35	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	3	5	5	48	4	116	4		
54	4	3	2	4	3	2	3	2	4	27	3	4	4	3	3	4	3	5	5	31	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	41	3	99	3		
55	5	5	4	5	4	5	5	4	5	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	57	5	139	5		
56	1	1	1	3	4	3	3	5	4	25	3	4	2	3	5	3	4	3	27	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	41	3	93	3			
57	5	5	4	5	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	54	5	137	5	
58	4	5	4	5	5	4	3	3	5	38	4	2	4	4	4	3	2	2	4	25	3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	5	43	4	106	4		
59	5	4	5	4	4	4	3	4	4	37	4	4	3	4	3	4	4	4	4	30	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	46	4	113	4		
60	3	4	2	5	4	3	3	4	5	33	4	1	5	3	1	3	2	4	1	20	3	3	3	2	1	4	4	2	3	3	2	3	3	33	3	86	3		
61	5	4	5	5	4	4	3	3	4	37	4	5	5	5	5	5	5	4	5	39	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	49	4	125	4		
62	5	5	3	5	5	4	2	4	4	37	4	1	3	3	4	3	3	3	4	24	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	55	5	116	4		
63	2	4	4	4	5	4	4	4	4	35	4	1	4	2	4	3	2	2	1	19	2	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	2	39	3	93	3		
64	4	5	3	5	4	3	3	4	5	36	4	4	4	3	4	4	3	3	4	29	4	4	4	1	5	3	1	3	3	4	3	2	4	37	3	102	4		
65	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	4	5	5	5	4	5	4	5	5	38	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	54	5	132	5		
66	5	4	3	5	5	5	3	5	5	40	4	4	4	4	4	5	4	5	5	35	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	135	5
67	5	5	1	5	4	4	1	4	5	34	4	4	3	3	4	4	5	3	4	30	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	50	4	114	4		
68	5	5	5	5	5	3	2	4	3	37	4	5	4	4	4	4	5	3	5	34	4	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	5	49	4	120	4		
69	1	5	5	5	5	5	3	3	5	37	4	1	1	2	2	1	1	3	3	14	2	2	2	2	3	1	2	1	2	5	3	3	2	28	2	79	3		
70	4	5	4	5	4	4	3	3	4	36	4	5	4	4	5	4	4	5	35	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	54	5	125	4		
71	4	5	5	4	4	5	4	4	4	39	4	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	52	4	124	4		
72	5	5	4	5	4	3	4	4	5	39	4	4	5	4	5	4	4	5	5	36	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	51	4	126	4		
73	5	5	4	5	4	3	2	3	3	34	4	1	3	3	3	2	3	5	5	25	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	34	3	93	3			
74	5	5	4	5	5	5	1	3	5	38	4	2	5	5	5	5	3	2	3	30	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	54	5	122	4		
75	4	4	3	4	4	3	2	5	32	4	4	4	4	4	4	3	2	3	27	3	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	5	3	46	4	105	4			
76	5	5	5	5	4	4	2	5	4	39	4	5	5	4	4	5	5	5	5	38	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	53	4	130	5		
77	5	4	4	5	4	4	2	4	4	36	4	1	4	5	3	5	2	5	2	27	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	51	4	114	4			
78	5	4	3	5	5	4	5	4	5	40	4	4	5	5	2	2	5	5	33	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	57	5	130	4		
79	5	5	4	5	5	4	3	3	3	37	4	4	5	5	5	5	4	4	5	37	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	52	4	126	4		
80	5	5	4	5	5	4	1	1	4	34	4	4	4	3	4	5	1	3	5	29	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	53	4	116	4			
81	5	4	2	5	5	5	4	5	5	40	4	4	5	4	3	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59	5	135	5		
82	5	5	4	5	5	3	5	4	5	41	5	5	5	5	5	5	5	3	5	38	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	55	5	134	5		
83	5	5	4	5	4	4	3	4	5	39	4	4	4	4	4	4	4	5	4	33	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	43	4	115	4		
84	5	5	4	5	4	4	1	5	5	38	4	5	5	3	5	4	5	5	37	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	55	5	130	4		
85	4	5	4	5	5	4	5	4	4	41	5	4	5	4	4	4	4	4	5	34	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	52	4	128	4		
86	5	5	3	5	3	5	3	2	5	36	4	3	5	3	4	4	3	5	3	30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	56	5	122	4			
87	5	5	3	5	5	5	3	4	5	40	4	5	5	5	5	4	3	5	5	37	5	4	5	4	5	4	5	1	5	1	5	5	1	5	4	122	4		
88	4	5	4	5	5	4	3	3	5	38	4	1	3	2	3	2	2	3	5	21	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	4	103	4	
89	5	5	4	5	5	5	2	3	5	39	4	1	4	4	4	4	5	4	5	31	4	3	3	2	3	5	2	5	4	4	5	4	5	45	4	115	4		
90	5	4	4	4	4	4	3	4	4	36	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	50	4	117	4			
91	5	5	4	5	3	3	1	5	5	36	4	4	4	5	5	5	3	4	35	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	57	5	128	4		
92	4	4	4	5	4	2	4	4	4	35	4	4	4	4	4	5	5	5	4	35	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	51	4	121	4		
93	5	5	5	5	5	4	4	2	5	40	4	4	4	5	5	4	3	5	5	35	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	55	5	130	4		
94	5	5	4	5	4	4	5	5	5	41	5	5	5	1	1	5	5	4	1	27	3	5	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	50	4	118	4			
95	4	5	3	4	5	3	4	4	4	36	4	3	5	5	4	4	3	4	5	33	4	4	4	2	1	4	5	5	2	4	5	4	3	43	4	112	4		
96	5	4	3	5	4	4	4	5	4	38	4	5	3	4	3	5	4	5	5	34	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	53	4	125	4		
97	1	5	5	5	5	5	1	5	5	37	4	2	3	5	4	3	5	5	5	32	4	4	5	2	5	5	5	4	3	5	4	5	5	52	4	121	4		
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	5	5	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	118	4	
99	4	5	4	4	5	4	3	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	125	4		
100	5	4	3	5	5	4	3	2	4	35	4	4	4	4	4	4	2	4	5	31	4	2	3	5	5	5	2	3	3	4	4	4	5	45	4	111	4		
101	5	5	4	5	5	3	5	3	5	40	4	4	5	5	5	4	4	5	5	37	5	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	53	4	130	4			
102	5	5	3	5	5	4	3	1	5	36	4	5	1	4	4	5	4	2	1	26	3	1	4	2	3	2	5	5	2	5	5	4	4	43	4	105	4		
103	1	3	3	5	3	3	1	1	5	25	3	1	4																										



COMPROMISO ORGANIZACIONAL																																				
COMPROMISO AFECTIVO											COMPROMISO CONTINUO											COMPROMISO NORMATIVO														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	P		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	P	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	P			
Considera usted que estaría feliz en continuar el resto de su vida en esta Municipalidad	Considera usted que se compromete con los problemas de la Municipalidad	Considera usted que está muy identificado con la Municipalidad	Considera usted sentirse emocionalmente unido(a) a la Municipalidad	Considera usted sentirse en familia en la Municipalidad	Considera usted sentirse contento de trabajar en la Municipalidad	Considera usted sentirse orgulloso de trabajar en la Municipalidad	Considera usted que trabajaría gustosamente más horas con la Municipalidad	Considera usted que todos los mañanas tiene ganas de venir a trabajar a la Municipalidad	Considera usted que su trabajo le hace olvidar todos sus problemas	PROMEDIO COMPROMISO AFECTIVO	Considera usted que renunciar a la Municipalidad, serían pocas oportunidades de encontrar otra	Considera usted que le ha dedicado mucho tiempo a la Municipalidad	Considera usted que si renuncia en este momento, muchas cosas se perderían	Considera usted que el esfuerzo que ha invertido en la Municipalidad no corre peligro	Considera usted que permanece en la Municipalidad por necesidad	Considera usted que el desarrollo que ha alcanzado en la Municipalidad difícilmente lo alcanzará en otra institución	Considera usted que su comunidad laboral en la Municipalidad no corre peligro	Considera usted que se siente cómodo en este trabajo y no desea irse	Considera usted que en la Municipalidad tiene posibilidades de desarrollo	PROMEDIO COMPROMISO CONTINUO	Considera usted que es su deber seguir trabajando en la Municipalidad	Considera usted que tiene un compromiso moral con la Municipalidad	Considera usted que tiene una obligación con las personas que trabajan en la Municipalidad	Considera usted que merece su fealdad	Considera usted que se sentiría culpable si renunciara a la Municipalidad	Considera usted que no estaría bien dejar la Municipalidad	Considera usted que tiene una deuda con la Municipalidad	Considera usted que recibe un apoyo especial de parte de la Municipalidad	Considera usted que dedicó tiempo extra para el mejoramiento de la Municipalidad	Considera usted que tendría problemas con sus superiores	PROMEDIO COMPROMISO NORMATIVO	TOTAL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL D LAS 3 DIMENSIONES	PROMEDIO V2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	136	5		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	2	5	2	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	5	2	2	3	3	2	3	110	4	
4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	1	4	4	5	4	4	5	4	5	4	2	4	3	2	4	121	4	
5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	3	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	4	126	4		
5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	3	5	4	5	5	4	132	4	
4	2	4	3	3	5	3	5	3	3	4	4	4	3	5	4	1	3	4	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	1	3	5	3	99	3		
3	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	5	4	3	1	1	1	1	1	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	96	3		
4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	4	4	5	4	5	2	3	4	4	5	4	5	3	4	2	4	3	2	4	118	4	
4	5	5	5	4	5	4	3	4	2	4	4	3	2	1	3	4	2	4	1	4	3	4	5	5	3	4	2	4	1	1	4	2	3	99	3	
3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	4	3	4	129	4	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	4	2	4	1	5	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	4	126	4	
3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	3	2	5	3	3	3	2	3	2	4	3	5	3	3	3	2	4	2	3	109	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	139	5		
2	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	1	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	3	87	3		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	131	4		
2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	5	2	5	4	5	4	4	2	2	4	2	2	3	2	4	3	3	4	1	1	1	2	92	3	
5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3	2	2	3	3	118	4		
4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	1	3	104	3	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	1	2	2	112	4	
4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	5	3	1	1	1	3	3	2	3	98	3	
3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	103	3		
4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	4	4	3	103	3		
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	5	4	4	4	4	4	2	5	3	4	114	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	127	4	
3	5	3	5	5	3	4	4	3	3	4	5	5	5	1	5	1	4	3	5	5	4	5	5	5	3	5	3	3	5	4	5	2	4	117	4	
5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	137	5	
5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	2	5	1	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	5	3	4	4	1	4	4	121	4	
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	137	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	5	3	4	5	1	4	2	2	1	1	5	2	3	105	4
3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	2	1	1	4	1	3	100	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	1	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	133	4	
3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	2	4	131	4	
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	5	3	3	1	1	4	2	3	116	4
3	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	100	3	
3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	1	2	4	1	3	91	3	
3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	120	4	
3	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	1	3	1	1	1	1	1	3	4	3	3	2	4	3	4	2	3	2	3	3	4	3	96	3	
2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	2	3	3	5	4	3	4	2	4	2	4	3	2	3	4	2	3	4	96	3	
3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	99	3	
1	4	3	1	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	1	1	3	1	1	2	71	2	
1	3	4	3	4	3	4	3	3	5	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	2	1	2	2	3	4	3	2	2	2	1	2	77	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	1	4	1	4	5	2	3	112	4
2	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	5	5	2	5	3	4	3	4	4	111	4	
3	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	106	4	
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	133	4	
2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	69	2
4	4	5	3	4	4	2	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	2	3	1	3	2	1	3	100	3
4	2	3	5	4	5	5	2	5	1	4	5	2	1	3	2	1	1	3	3	2	2	5	2	1	1	3	5	1	3	2	2	3	84	3		
5	4	3	2	1	2	3	1	3	1	3	1	5	4	3	1	5	1	3	1	5	3	1	5	3	1	3	1	1	5	3	2	78	3			
5	3	3	3	3	3	1	3	5	3	3	1	3	1	3	1	3	5	3	3																	



5	1	3	4	4	5	5	5	4	3	4	2	1	4	3	2	5	2	5	5	5	3	5	2	3	1	1	3	2	2	1	2	2	95	3	
3	1	2	3	4	5	5	3	4	5	4	5	5	3	1	2	5	1	3	3	5	3	2	5	1	5	1	1	1	3	2	1	2	90	3	
4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	103	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	139	5		
2	1	2	2	3	2	3	4	4	4	3	1	3	2	2	3	4	3	3	3	1	3	3	4	3	4	2	2	1	2	3	2	3	78	3	
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	134	4		
3	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	2	5	2	5	1	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	121	4	
3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	113	4		
3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	5	4	2	2	4	3	5	2	2	3	5	2	5	2	3	3	3	4	1	3	95	3		
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	1	1	3	3	108	4		
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	4	2	3	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	4	125	4	
1	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	1	2	2	2	3	2	2	5	2	5	2	5	3	1	5	2	3	2	2	3	4	2	3	86	3
3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	1	2	3	2	1	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	98	3	
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	4	136	5	
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	1	2	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	130	4		
2	1	5	5	5	2	1	2	5	5	3	2	1	4	5	4	1	2	3	2	4	3	3	5	4	2	3	4	1	1	3	2	3	89	3	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	2	3	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	132	4	
3	5	5	4	3	3	3	4	4	1	4	3	1	2	1	2	3	2	3	3	5	3	2	3	5	3	3	3	1	2	5	2	3	88	3	
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	131	4		
5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	134	4		
4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	2	3	3	2	3	115	4		
4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	2	4	1	4	1	1	1	2	5	3	5	5	2	2	1	1	1	1	1	2	92	3		
3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	1	2	3	2	2	1	4	3	2	3	4	4	5	4	3	3	3	5	2	4	106	4		
4	5	1	5	3	2	5	5	2	5	4	4	2	4	2	5	5	1	5	1	5	3	4	4	1	4	4	4	4	1	2	5	3	104	3	
3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	3	4	5	5	3	4	5	5	3	5	4	5	3	4	5	5	4	131	4		
3	1	1	4	2	4	2	4	5	5	3	3	1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	100	3		
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	114	4		
4	5	1	5	1	5	2	5	3	5	4	5	2	4	5	2	4	3	2	3	5	4	4	1	5	2	5	2	5	3	5	2	3	105	4	
3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	1	5	4	2	5	1	2	2	4	4	3	4	5	3	5	4	1	5	3	4	2	4	110	4	
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	4	129	4		
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	5	5	3	4	5	4	2	5	4	131	4	
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	132	4		
1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	1	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	126	4	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	2	5	4	4	3	5	4	125	4	
3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	120	4		
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	1	4	1	2	1	3	3	3	3	1	5	5	4	4	1	5	5	1	3	108	4	
2	2	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	2	4	2	2	5	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	1	4	5	3	3	98	3	
3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	1	4	5	4	3	5	3	5	1	3	1	3	4	3	3	112	4	
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	113	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	1	1	5	1	3	125	4	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	104	3		
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	2	1	5	4	4	5	5	5	4	2	1	4	5	1	4	5	119	4		
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4	3	4	4	4	4	5	1	1	3	3	5	1	3	112	4
4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	2	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	1	4	5	2	4	112	4	
3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	4	2	2	1	3	4	3	3	111	4	
3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	2	2	5	3	5	1	3	2	3	3	5	1	3	2	3	4	4	4	5	4	113	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	4		
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	127	4		
3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	5	2	1	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3	1	3	4	1	3	103	3	
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	136	5	
2	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	2	1	1	1	5	1	4	3	3	3	2	5	5	2	5	4	4	2	2	5	3	4	104	3	
3	3	1	3	1	4	1	4	1	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	4	3	1	3	2	1	1	4	3	74	2	
3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	2	2	5	1	1	3	5	3	3	5	4	5	2	1	2	3	4	1	3	103	3	
5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	2	4	2	3	4	1	1	3	4	3	1	5	2	5	2	1	1	3	3	1	2	97	3	
3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	111	4	
3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	3	3	93	3	
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	5	3	3	3	4	5	5	4	3	4	130	4	
1	3	4																																	