

The background of the entire image is a composite. It features a person's profile, facing left, with their face partially obscured by a dense field of small, glowing orange and blue particles. These particles are connected by thin, dark lines, creating a network-like or neural structure. The background also shows a blurred, high-angle view of a city street with buildings and a road, overlaid with a grid of thin, light blue lines. The overall color palette is dominated by cool blues and greys, contrasted with the warm, glowing orange of the particles.

Competencias para Gobernar: Cómo la Gestión por Competencias Impulsa la Productividad en el Sector Público

Roxana Galindo Salazar
Juan Velasquez Vásquez
Alex Salazar Marzal

Competencias para Gobernar: Cómo la Gestión por Competencias Impulsa la Productividad en el Sector Público

Roxana Galindo Salazar
Juan Velásquez Vásquez
Alex Salazar Marzal

La presente obra fue revisada por 2 pares académicos externos ciegos conforme al proceso editorial del Centro de Investigación Latinoamericano para el Desarrollo e Innovación CILADI.

Los rigurosos procedimientos editoriales de CILADI garantizan la selección de manuscritos por sus aportes significativos al conocimiento y cualidades científicas. Todas las obras publicadas por CILADI cuentan con ISBN y se encuentran disponibles en la web (www.ciladi.org)



Centro de Investigación Latinoamericano
para el Desarrollo e Innovación
Guayaquil- Ecuador
<https://ciladi.org/>

AÑO 2025

Copyright © 2025

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-9942-696-17-5

PRÓLOGO

El libro *“Competencias para Gobernar: Cómo la Gestión por Competencias Impulsa la Productividad en el Sector Público”* constituye una aportación de gran relevancia al estudio contemporáneo de la administración pública y la gestión del talento humano en contextos gubernamentales. En un escenario global donde la eficiencia del Estado se mide no solo por sus resultados, sino también por la calidad de su capital humano, esta obra emerge como una guía rigurosa, reflexiva y visionaria sobre la necesidad de profesionalizar la función pública mediante la gestión por competencias.

Los autores **-Roxana Galindo Salazar, Juan Velásquez Vásquez y Alex Salazar Marzal-** articulan con claridad conceptual y respaldo empírico los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos que sustentan la relación entre las competencias laborales y la productividad en el sector público. Desde una mirada integradora, el texto aborda cómo la identificación, desarrollo y evaluación de competencias clave en los servidores públicos no solo mejora el desempeño individual, sino que fortalece la capacidad institucional para responder eficazmente a las demandas ciudadanas.

El aporte más significativo de esta obra radica en su enfoque transformador: comprender la gestión por competencias no como una moda administrativa, sino como una estrategia de gobernabilidad moderna que promueve la transparencia, la meritocracia y la orientación al servicio público. En ese sentido, los autores proponen un modelo aplicable a distintas entidades estatales, combinando los principios de la administración moderna con una visión humanista centrada en el desarrollo integral de las personas que sirven al Estado.

A lo largo de sus capítulos, el lector encontrará un equilibrio entre teoría y práctica, sustentado en investigaciones recientes, estudios de caso y reflexiones críticas sobre los desafíos actuales del empleo público. El texto destaca la importancia de vincular las competencias con la planificación estratégica institucional, la evaluación del desempeño y la mejora continua, situando al servidor público como agente de cambio y motor de productividad.

Este libro no solo se dirige a especialistas en gestión pública o recursos humanos, sino también a autoridades, directivos, investigadores y estudiantes que buscan comprender cómo el enfoque por competencias puede transformar la administración estatal en un sistema más ágil, eficiente y orientado al ciudadano.

“Competencias para Gobernar” es, en definitiva, una invitación a repensar la gestión pública desde el talento y las capacidades de las personas. Su lectura inspira a fortalecer el liderazgo ético, la toma de decisiones basada en evidencia y el compromiso con un Estado moderno que aprende, innova y rinde cuentas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Situación Problemática	7
1.2. Formulación del Problema.....	13
1.2.1 Problema general.....	13
1.2.2 Problemas específicos	13
1.3. Justificación teórica.....	14
1.4. Justificación práctica.....	15
1.5. Justificación social	17
1.6. Justificación metodológica.....	18
1.7. Objetivos.....	19
1.7.1. Objetivo general	19
1.7.2. Objetivos específicos.....	20
1.8. Hipótesis	20
1.8.1. Hipótesis general	21
1.8.2. Hipótesis específicas	21
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	22
2.1. Marco filosófico de la investigación.....	22
2.1.1 Fundamento epistemológico	25
2.1.2 Fundamento ontológico	26
2.1.3 Fundamento metodológico	28
2.1.4 Justificación del Marco Filosófico.....	29
2.2. Antecedentes de investigación	30
2.2.1. Antecedentes internacionales.....	31
2.2.2 Antecedentes nacionales.....	38
2.3. Bases teóricas.....	46
2.3.1. Variable independiente “gestión por competencias”	47
2.3.2. Teorías científicas relacionado a la variable independiente “Gestión por competencias”.....	52
2.3.3. Variable dependiente “productividad laboral”	59
2.3.4. Teorías científicas que respaldan a la variable dependiente “Productividad laboral”	64
2.4. Glosario	71
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	74
3.1. Tipo y Diseño de investigación	74
3.1.1 Tipo de investigación	75

3.1.2 Diseño de investigación: no experimental.....	76
3.1.3 Enfoque de la investigación.....	77
3.2. Población de estudio	79
3.3. Tamaño de muestra	79
3.4. Técnicas de recolección de datos.....	80
3.5. Ética en la investigación.....	82
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	84
4.1. Análisis, interpretación y explicación.....	84
4.1.1 Análisis de fiabilidad del instrumento	85
4.1.2 Prueba normalidad	87
4.1.3 Análisis de la relación de variables y dimensiones resultados a través de la prueba de Chi-cuadrado.....	88
4.2. Resultados descriptivos	103
4.2.1 Edad de los participantes	104
4.2.2 Género de los participantes.....	105
4.2.3 Grado de instrucción de los participantes	107
4.2.4 Análisis de la variable independiente “Gestión por competencias”.....	109
4.2.5 Análisis de la variable dependiente “Productividad laboral”	118
4.3. Prueba de Hipótesis	129
4.3.1 Prueba de hipótesis general	130
4.3.2 Prueba de hipótesis específica 1.....	132
4.3.3 Prueba de hipótesis específica 2.....	134
4.3.4 Prueba de hipótesis específica 3.....	135
4.3.5 Prueba de hipótesis específica 4.....	137
4.4. Presentación y discusión de resultados.....	139
CAPÍTULO 5: PROPUESTA (OPCIONAL).....	149
5.1. Propuesta para la solución del problema	149
5.2. Beneficios que aporta la propuesta.....	151
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
ANEXOS	170
1. Matriz de Consistencia.	170
2. Matriz de operacionalización	172
3. Instrumento de recolección de datos	174
4. Validación del Instrumento 1.....	176
5. Validación del Instrumento 2.....	178

RESUMEN

Esta investigación evaluó la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023. Se analizó cómo la implementación de un modelo de gestión por competencias impacta la eficiencia operativa, la calidad de servicios y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Mediante un riguroso enfoque metodológico cuantitativo y herramientas estadísticas de vanguardia, se recopilaron y analizaron datos empíricos utilizando pruebas no paramétricas para identificar la asociación entre las variables estudiadas. Los resultados demostraron contundentemente la relación positiva entre la gestión por competencias y la productividad laboral en la muestra analizada. Se evidenció que el desarrollo de competencias técnicas y transversales contribuye significativamente a mejorar la eficiencia laboral, la calidad de atención ciudadana y la capacidad de adaptación a desafíos socioeconómicos y políticos. En conclusión, se destaca la importancia estratégica de la gestión por competencias en el ámbito municipal como un enfoque clave para potenciar la productividad laboral, promover el desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, y mejorar la calidad de los servicios públicos. Los hallazgos tienen implicancias significativas para la toma de decisiones y políticas de gestión de recursos humanos en el sector público municipal.

Palabras clave: *Competencias laborales, Gestión por competencias, Municipalidad Distrital de Cayma, Productividad laboral, Servidores públicos.*

ABSTRACT

This research evaluated the influence of competency-based management on the work productivity of public servants from the District Municipality of Cayma during the year 2023. It analyzed how the implementation of a competency-based management model impacts operational efficiency, quality of services, and the ability to adapt to changing environmental conditions. Through a rigorous quantitative methodological approach and state-of-the-art statistical tools, empirical data was collected and analyzed using non-parametric tests to identify the association between the studied variables. The results demonstrated a strong positive relationship between competency-based management and work productivity in the analyzed sample. It was evident that the development of technical and transversal competencies significantly contributes to improving work efficiency, quality of citizen services, and the ability to adapt to socio-economic and political challenges. In conclusion, the strategic importance of competency-based management in the municipal sphere is highlighted as a key approach to enhance work productivity, promote professional and personal development of public servants, and improve the quality of public services. The findings have significant implications for decision-making and human resource management policies in the municipal public sector.

Keywords: *Labor competencies, Labor productivity, Management by competencies, Municipality of Cayma District, Public servants.*

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

En un contexto global, la gestión por competencias emerge como una respuesta estratégica a las exigencias de un mercado laboral cada vez más competitivo y diversificado. Este enfoque moderno de gestión de recursos humanos subraya la importancia de identificar, desarrollar y aprovechar las competencias clave que los empleados deben poseer para contribuir efectivamente a la consecución de los objetivos estratégicos de una organización (Creemers et al., 2023). Específicamente, se centra en alinear las habilidades, conocimientos y comportamientos de los trabajadores con las necesidades y metas de la entidad para la cual trabajan, promoviendo así un entorno laboral más eficiente y productivo (Cheng et al., 2023). Ejemplos exitosos de este enfoque pueden encontrarse en países como Canadá, donde los sistemas de gestión por competencias han sido implementados de manera efectiva en la administración pública (Monkman et al., 2024). En este caso, se desarrolló un marco integral que clasifica y evalúa competencias esenciales como liderazgo, gestión del cambio y orientación al servicio, lo que ha permitido mejorar significativamente la capacidad de respuesta gubernamental frente a demandas ciudadanas complejas (Abraham Roshan et al., 2023). Este modelo también ha sido utilizado como base para la planificación del desarrollo profesional y la promoción de los servidores públicos, fortaleciendo la meritocracia y reduciendo la rotación laboral (Nagpal et al., 2023).

Por otro lado, en Singapur, considerado un líder global en gestión del talento, la gestión por competencias es un pilar clave en la capacitación de servidores públicos. El Instituto de Servicio Público de Singapur implementa programas de formación basados en competencias que están estrechamente alineados con las prioridades estratégicas del país, tales como innovación, sostenibilidad y digitalización (. Esto ha permitido a Singapur mantener una alta productividad y posicionarse como un referente en la eficiencia de su administración pública (Singapore Civil Service College, 2024).

Sin embargo, también existen lecciones aprendidas de casos menos exitosos. En países como México, la implementación de sistemas de gestión por competencias en gobiernos locales ha enfrentado dificultades debido a factores como la resistencia al cambio, la falta de capacitación adecuada y la limitada continuidad de las políticas entre administraciones (Lozano Rosales et al., 2021). Por ejemplo, el programa “Servicio Profesional de Carrera”, diseñado para profesionalizar a los funcionarios públicos mediante un enfoque basado en competencias, ha tenido resultados mixtos, en parte debido a la politización y la insuficiente evaluación del impacto de estas políticas en la productividad laboral (Martínez-Camacho et al., 2024).

Estos casos destacan la importancia de considerar no solo la formulación de marcos teóricos sólidos, sino también la capacidad de las instituciones para adaptarlos y sostenerlos en el tiempo (Vallis & Shepherd, 2024). Por lo tanto, la gestión por competencias no debe ser vista únicamente como una herramienta técnica, sino como una estrategia integral que requiere compromiso político, liderazgo institucional y una cultura organizacional abierta al aprendizaje y la mejora continua (Alsulami & Hamza, 2024).

En el sector público, la aplicación de la gestión por competencias ha cobrado una relevancia crucial, transformándose en un componente esencial para la reforma y modernización de las estructuras gubernamentales (Zyoud, 2023). Esta práctica no solo busca mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios ofrecidos al público, sino que también apunta a elevar la calidad de la gestión interna, optimizando los recursos y mejorando la coordinación y cooperación entre diferentes entidades y niveles de gobierno. Además, la implementación efectiva de esta gestión ayuda a incrementar la satisfacción de los ciudadanos mediante la mejora continua del servicio público, lo cual se traduce directamente en un aumento de la confianza en las instituciones públicas (Hamid y Younus, 2021).

Adicionalmente, la productividad laboral en el sector público, medida a través de la capacidad de los servidores para cumplir con sus tareas de manera eficaz y eficiente, se ve significativamente beneficiada por la gestión por competencias (Siraj y Hágén, 2023). Al asegurar que cada empleado no solo comprenda su rol, sino que además cuente con las herramientas necesarias para desempeñarlo adecuadamente, las administraciones pueden optimizar sus procesos y responder mejor a las demandas del entorno. Este enfoque sistémico no sólo mejora el rendimiento individual, sino que también facilita la creación de equipos de trabajo más cohesivos y alineados con la visión y misión institucional (Manoharan et al., 2024).

A nivel nacional, según Rodríguez et al. (2021), el Perú enfrenta desafíos particulares en la implementación de la gestión por competencias en el sector público. A pesar de las reformas legislativas y administrativas emprendidas desde inicios del siglo XXI para modernizar la administración pública, la transición hacia sistemas de gestión de recursos humanos más eficientes y adaptativos ha sido irregular y compleja, lo cual podemos corroborar al observar los reportes del INEI-Perú en la siguiente figura:

Figura 1 Municipalidades que disponen de instrumentos de gestión y desarrollo urbano y rural en el Perú, 2023



Nota. La información se obtuvo de la publicación del INEI, Perú, 2023.

Por otro lado, Huayta y Paca (2021) manifiestan que muchas entidades públicas aún operan bajo paradigmas tradicionales, caracterizados por estructuras rígidas, procesos burocráticos y una falta de alineación entre los objetivos del personal y los de la institución. Asimismo, según Huamaní (2024), estos sistemas arcaicos no están adecuadamente equipados para responder a las necesidades dinámicas de una gestión moderna que requiere flexibilidad, innovación y un enfoque proactivo en la administración del talento humano.

De igual manera, Ramírez (2022), resalta en su investigación que la productividad laboral en el sector público peruano sigue siendo un tema crítico y de especial relevancia, con impactos directos y palpables en la calidad del servicio al ciudadano y la percepción de la eficacia gubernamental. Para Céspedes y Salas (2024), la falta de competencias clave entre los servidores públicos, unida a una gestión inadecuada del desempeño, contribuye a retrasos, ineficiencias y una calidad de servicio que no cumple con las expectativas de los ciudadanos. Según Sánchez, et al. (2022), esto no solo afecta la imagen de las instituciones públicas, sino que también mina la confianza en la capacidad del gobierno para gestionar efectivamente los recursos y responder a las necesidades de la población.

Por otro lado, como manifiesta Díaz (2023), es imperativo mencionar que la falta de una cultura organizacional que promueva la mejora continua y el desarrollo profesional continuo limita significativamente la capacidad del sector público para adaptarse a los cambios rápidos y a menudo disruptivos del entorno global. El desafío reside en implementar sistemas de gestión por competencias que no solo identifiquen y desarrollen habilidades esenciales, sino que también fomenten un ambiente de trabajo donde la innovación, la responsabilidad y la excelencia sean la norma. Como afirma Lozano et al. (2021), la transición hacia este modelo requiere un cambio significativo tanto en la mentalidad de los líderes gubernamentales como en las prácticas institucionales, asegurando que la gestión del talento humano se convierta en un pilar fundamental para la mejora de la productividad y la eficiencia en el servicio público.

En el caso específico de la Municipalidad Distrital de Cayma, ubicada en el departamento de Arequipa, la problemática relacionada con la gestión por competencias se manifiesta de manera aguda en la dificultad para implementar estrategias que alineen efectivamente las habilidades y capacidades de los servidores públicos con los objetivos institucionales. Cayma, siendo uno de los distritos más representativos de Arequipa por su dinamismo económico y social, se enfrenta a una serie de desafíos específicos en materia de gestión de recursos humanos en el sector público.

En primer lugar, la diversidad de funciones y responsabilidades dentro de la Municipalidad exige un enfoque de gestión por competencias que sea capaz de adaptarse a las necesidades específicas de cada área y departamento. La falta de una estructura organizacional clara y flexible dificulta la identificación y desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño efectivo de cada puesto de trabajo (Chacón, 2024). Esta falta de alineación entre las habilidades del personal y las demandas del trabajo conduce a ineficiencias operativas y una pérdida de oportunidades para la innovación y el crecimiento institucional. Además, la carencia de un sistema de evaluación del desempeño robusto y objetivo contribuye a la falta de retroalimentación y reconocimiento del trabajo bien hecho, lo que afecta negativamente la motivación y el compromiso de los empleados. La ausencia de una cultura de desarrollo profesional y aprendizaje continuo también limita las oportunidades de crecimiento y progreso dentro de la organización, lo que puede resultar en una rotación de personal indeseada y la pérdida de talento clave (Guerrero, 2021).

Para abordar estas problemáticas de manera efectiva, la Municipalidad Distrital de Cayma necesita implementar un sistema integral de gestión por competencias que no solo comprenda la identificación de competencias esenciales, sino que también priorice su desarrollo y evaluación continua. Esto implica la creación de programas de capacitación y desarrollo adaptados a las necesidades individuales de los empleados, así como la implementación de mecanismos de retroalimentación y evaluación del desempeño que sean transparentes, objetivos y orientados hacia el crecimiento

profesional (Albini et al., 2021). En última instancia, la mejora constante en la productividad laboral en la Municipalidad de Cayma requiere un compromiso firme por parte de los líderes institucionales para promover una cultura organizacional que valore y fomente el desarrollo del talento humano como un activo estratégico fundamental para el logro de los objetivos institucionales y el bienestar de la comunidad local.

El presente estudio se enmarca en una investigación exhaustiva que tiene como objetivo principal indagar en la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023. Este enfoque investigativo se propone desentrañar los mecanismos mediante los cuales la implementación de un modelo de gestión por competencias puede impactar significativamente en la calidad y eficacia de los servicios públicos ofrecidos por la municipalidad, así como en la optimización del rendimiento individual y colectivo de los servidores públicos que conforman la institución.

A través de un análisis riguroso y sistemático, se buscará identificar las correlaciones entre la aplicación efectiva de la gestión por competencias y los indicadores clave de productividad laboral en la Municipalidad de Cayma. Se examinarán detenidamente aspectos como la mejora en la eficiencia operativa, la reducción de los tiempos de respuesta, la calidad de atención al ciudadano y la capacidad de adaptación a cambios y desafíos emergentes en el entorno socioeconómico y político. Además, se explorarán las percepciones y experiencias de los servidores públicos respecto a la implementación de este modelo de gestión, así como los obstáculos y facilitadores que enfrentan en su día a día. Este enfoque cualitativo permitirá una comprensión más profunda de los mecanismos subyacentes que vinculan la gestión por competencias con la productividad laboral en el contexto específico de la Municipalidad de Cayma.

El estudio no solo aspira a generar nuevo conocimiento en el campo de la gestión pública, sino también a ofrecer recomendaciones prácticas y orientaciones estratégicas que puedan ser implementadas por las autoridades y líderes organizacionales para

mejorar la gestión de recursos humanos en el sector público peruano en general. Se espera que los hallazgos de esta investigación contribuyan significativamente a la formulación de políticas y prácticas más efectivas en materia de gestión del talento humano, promoviendo así un servicio público más eficiente, transparente y orientado al ciudadano en el Perú.

1.2. Formulación del Problema

La gestión por competencias se ha establecido como un enfoque esencial en la administración de recursos humanos, tanto en el sector público como en el privado, como respuesta a las demandas de un entorno laboral dinámico y competitivo. Sin embargo, en el contexto específico de la Municipalidad Distrital de Cayma, ubicada en el departamento de Arequipa, Perú, se enfrentan desafíos significativos en la implementación efectiva de este modelo. Por tal motivo, para profundizar el estudio, se formula un problema general y cuatro problemas específicos:

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la gestión por competencias influye en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿De qué manera la identificación de competencias clave en la gestión por competencias influye en la eficiencia en el trabajo de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma?
2. ¿Cómo la evaluación y selección de competencias en el proceso de gestión por competencias impacta en la calidad del servicio brindado por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma?

3. ¿Qué relación existe entre el desarrollo de competencias en la gestión por competencias y el trabajo en equipo y colaboración de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma?
4. ¿De qué forma la alineación estratégica de la gestión por competencias influye en la innovación y mejora continua de los procesos y servicios realizados por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma?

1.3. Justificación teórica

La justificación teórica de la investigación sobre la gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, en el año 2023, se fundamenta en la necesidad imperante de comprender y optimizar la gestión de recursos humanos en el sector público, especialmente en un contexto local como el peruano. Esta justificación se sustenta en varias premisas teóricas y empíricas fundamentales.

En primer lugar, la gestión por competencias ha surgido como un paradigma dominante en la gestión de recursos humanos a nivel mundial, tanto en el sector público como en el privado. Los fundamentos teóricos de este enfoque se basan en la idea de que las competencias individuales, es decir, las combinaciones de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos son determinantes cruciales del desempeño laboral y organizacional. La literatura especializada ha demostrado que la gestión efectiva de estas competencias puede conducir a mejoras significativas en la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción tanto del empleado como del cliente.

En segundo lugar, la implementación de la gestión por competencias en el sector público presenta desafíos y oportunidades particulares. A nivel internacional, diversos estudios han destacado la importancia de adaptar este enfoque a las características

específicas de las organizaciones gubernamentales, considerando sus objetivos, estructuras y contextos institucionales. En el caso peruano, donde las reformas administrativas han buscado modernizar la gestión pública, es crucial explorar cómo la gestión por competencias puede contribuir a la eficiencia, la transparencia y la capacidad de respuesta del Estado a las necesidades de la ciudadanía.

En tercer lugar, la investigación empírica sobre la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en el sector público aún presenta lagunas significativas, especialmente en el contexto peruano y en el ámbito municipal. Si bien existen estudios que han explorado estos temas a nivel internacional, es necesario contextualizar estos hallazgos y adaptarlos a la realidad específica de la Municipalidad Distrital de Cayma y del Perú en general. Esto implica considerar factores como la cultura organizacional, la capacidad institucional y las dinámicas políticas y socioeconómicas locales.

Por lo tanto, la justificación teórica de esta investigación radica en su contribución potencial a la generación de conocimiento académico y práctico en el campo de la gestión pública y la gestión de recursos humanos. Al analizar críticamente el impacto de la gestión por competencias en la productividad laboral de una entidad local como la Municipalidad Distrital de Cayma, se espera ofrecer perspectivas valiosas para mejorar la eficacia y la eficiencia de la administración pública en el Perú, promoviendo así un desarrollo más sostenible y equitativo en el ámbito local y nacional.

1.4. Justificación práctica

La justificación práctica de la investigación sobre la gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma en el año 2023 se basa en la necesidad urgente de mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión pública a nivel local, y en última instancia, de brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

En primer lugar, la gestión por competencias se presenta como un enfoque estratégico clave para abordar los desafíos específicos que enfrenta la administración pública en el ámbito municipal. La Municipalidad Distrital de Cayma, al igual que muchas otras entidades locales en el Perú, enfrenta una serie de dificultades relacionadas con la gestión de su capital humano, incluyendo la identificación de habilidades críticas, la asignación eficiente de tareas y la evaluación del desempeño. La implementación de un modelo de gestión por competencias puede proporcionar herramientas y procesos estructurados para abordar estas áreas problemáticas, mejorando así la capacidad de la municipalidad para cumplir con sus funciones y responsabilidades hacia la comunidad.

En segundo lugar, la mejora de la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma tiene implicaciones directas en la calidad de los servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos. Una fuerza laboral motivada, competente y bien alineada con los objetivos institucionales es fundamental para garantizar la eficiencia en la prestación de servicios esenciales como transporte, educación, salud, seguridad ciudadana y mantenimiento de infraestructuras. Al investigar la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral, esta investigación busca identificar prácticas y políticas que puedan ser implementadas para mejorar la calidad y la eficacia de los servicios públicos locales en Cayma, lo que se traducirá en una mayor satisfacción y confianza de los ciudadanos en su gobierno local.

En tercer lugar, la justificación práctica de esta investigación radica en su relevancia para la toma de decisiones y la formulación de políticas tanto a nivel local como nacional. Los resultados obtenidos a través de este estudio proporcionarán datos concretos y evidencia empírica sobre la eficacia de la gestión por competencias en el contexto municipal peruano, lo que permitirá a las autoridades locales y a los responsables de políticas públicas tomar decisiones informadas y estratégicas sobre la gestión de recursos humanos en el sector público. Además, esta investigación contribuirá al desarrollo de un cuerpo de conocimiento práctico sobre estrategias efectivas de gestión

de recursos humanos en el ámbito municipal, lo que beneficiará a otras municipalidades y entidades gubernamentales en todo el país.

1.5. Justificación social

La presente investigación aborda la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, reconociendo que las instituciones públicas desempeñan un papel clave en la atención de las necesidades sociales y el bienestar colectivo. Este estudio tiene una relevancia social significativa, ya que una mejora en la productividad laboral dentro de las entidades públicas no solo incrementa la eficiencia en el cumplimiento de las funciones administrativas, sino que también impacta directamente en la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía.

En el contexto actual, la sociedad demanda instituciones públicas más ágiles, transparentes y orientadas a resultados, donde el talento humano sea gestionado adecuadamente para maximizar su potencial. Un enfoque efectivo en la gestión por competencias permite identificar, desarrollar y aprovechar las habilidades y capacidades de los servidores públicos, promoviendo su desarrollo profesional e integral. Esto, a su vez, genera un ambiente de trabajo más armónico, en el que los empleados se sienten valorados y comprometidos, lo que incide positivamente en la prestación de servicios oportunos, eficientes y de calidad a la población.

Además, esta investigación responde a las necesidades de una comunidad como Cayma, donde las expectativas ciudadanas sobre el desempeño de sus instituciones públicas están en constante crecimiento. Por ello, al analizar y proponer mejoras en la gestión por competencias, este estudio contribuye a reducir brechas en la calidad de los servicios públicos y a garantizar una administración más responsable y cercana a la ciudadanía.

De esta manera, los resultados de esta investigación no solo aportan a la optimización de la gestión institucional, sino que también tienen el potencial de fortalecer la confianza de los ciudadanos en su municipalidad, promoviendo un modelo de gestión pública que sea más eficiente, inclusivo y centrado en las personas. Este enfoque puede convertirse en un referente para otras entidades locales que busquen implementar estrategias de gestión basadas en competencias como herramienta clave para el desarrollo humano y social.

1.6. Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se justifica en la necesidad de generar conocimiento empírico que permita analizar y comprender de manera rigurosa el impacto de la gestión por competencias en la productividad laboral dentro de un contexto público. La elección de un enfoque cuantitativo responde a la intención de medir con precisión las variables involucradas y establecer relaciones significativas entre ellas, utilizando técnicas estadísticas que aseguren resultados objetivos y generalizables. Este enfoque no solo facilita la obtención de datos concretos y medibles, sino que también permite realizar análisis comparativos y predictivos que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado.

Además, el diseño metodológico de este estudio contempla el uso de instrumentos validados, lo que garantiza tanto la confiabilidad como la validez de los datos recopilados. La rigurosidad en la construcción y aplicación de estos instrumentos no solo contribuye a la calidad del análisis, sino que también asegura que los resultados reflejen de manera precisa la realidad investigada. De esta manera, los hallazgos de la investigación pueden ser utilizados como una base sólida para proponer mejoras en los procesos de gestión de competencias y en las estrategias orientadas a incrementar la productividad laboral en el sector público.

Asimismo, este estudio aporta valor metodológico al generar un marco que puede ser replicado en otros contextos similares, como municipalidades u organizaciones

públicas que enfrentan desafíos relacionados con la optimización de su capital humano. Al documentar el proceso investigativo y los resultados obtenidos, se fomenta el desarrollo de nuevos modelos y estrategias aplicables a diferentes entornos, ampliando así el impacto de la investigación más allá de su caso de estudio inicial.

Por último, la relevancia metodológica de esta investigación también radica en su contribución al campo de la gestión pública, un área que demanda enfoques innovadores y basados en evidencia para afrontar los retos actuales. La producción de datos fiables y el análisis detallado de las relaciones entre las variables estudiadas proporcionan evidencia sustantiva que puede ser utilizada por tomadores de decisiones para implementar políticas públicas más efectivas. En este sentido, el presente estudio se posiciona como un aporte significativo tanto para la academia como para la práctica en la gestión pública.

1.7. Objetivos

En el marco de la presente investigación, se plantea un conjunto de objetivos que buscan analizar de manera integral la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023. Estos objetivos específicos se orientan hacia la identificación de competencias clave, la evaluación de su impacto en la eficiencia laboral, y la selección de competencias necesarias para mejorar la calidad del servicio brindado por los colaboradores municipales. A través de un enfoque metodológico riguroso y un análisis detallado, se pretende contribuir al fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en el ámbito municipal, generando conocimientos prácticos y estratégicos para la mejora continua de la institución y el servicio público ofrecido a la comunidad de Cayma.

1.7.1. Objetivo general

Analizar la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023.

1.7.2. Objetivos específicos

1. Analizar el impacto de la identificación de competencias clave en la gestión por competencias en la eficiencia laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.

2. Evaluar y seleccionar las competencias necesarias en el proceso de gestión por competencias, con el fin de determinar su influencia en la calidad del servicio brindado por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.
3. Analizar la relación entre el desarrollo de competencias en la gestión por competencias y el trabajo en equipo y colaboración de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.
4. Investigar cómo la alineación estratégica de la gestión por competencias influye en la innovación y mejora continua de los procesos y servicios realizados por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.

1.8. Hipótesis

En el marco de la presente investigación, se plantea un conjunto de hipótesis que tienen como propósito fundamental analizar la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023. La hipótesis general establece que la gestión por competencias influye de manera positiva y significativa en la productividad laboral de los colaboradores municipales. Asimismo, las hipótesis específicas se enfocan en aspectos clave como la identificación de competencias, la evaluación de su impacto en la eficiencia laboral, el fortalecimiento del trabajo en equipo, y la alineación estratégica para la innovación y mejora continua de los procesos y servicios municipales. A través de la contrastación de estas hipótesis, se busca validar la importancia de la gestión por

competencias como un enfoque efectivo para potenciar el desempeño laboral y la calidad de los servicios en la Municipalidad Distrital de Cayma.

1.8.1. Hipótesis general

La gestión por competencias influye de manera positiva y significativa en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023.

1.8.2. Hipótesis específicas

1. La adecuada identificación de competencias clave en la gestión por competencias contribuye a mejorar la eficiencia en el trabajo de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.
2. La evaluación y selección de competencias en el proceso de gestión por competencias impacta de manera positiva en la calidad del servicio brindado por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.
3. Existe una relación directa entre el desarrollo de competencias en la gestión por competencias y el fortalecimiento del trabajo en equipo y colaboración de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.
4. Una adecuada alineación estratégica de la gestión por competencias influye favorablemente en la innovación y mejora continua de los procesos y servicios realizados por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la presente investigación sobre la gestión por competencias y su impacto en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma se fundamenta en una revisión exhaustiva de conceptos, teorías y enfoques relevantes en el ámbito de la gestión de recursos humanos y la administración pública. A través de un análisis detallado, se explorarán las bases conceptuales de la gestión por competencias, destacando su importancia en la identificación, evaluación y desarrollo de habilidades clave para el desempeño laboral efectivo en el contexto municipal. Asimismo, se abordarán las interrelaciones entre la gestión por competencias, la productividad laboral y la calidad de los servicios públicos, con el objetivo de comprender cómo el alineamiento de las capacidades individuales con los objetivos organizacionales puede potenciar el rendimiento y la eficiencia en el servicio público. Este marco teórico proporcionará el sustento conceptual necesario para analizar de manera rigurosa la influencia de la gestión por competencias en el contexto específico de la Municipalidad Distrital de Cayma y su impacto en la productividad y la calidad del trabajo de los servidores públicos.

2.1. Marco filosófico de la investigación

En el trasfondo de esta investigación sobre la gestión por competencias y su impacto en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, se encuentran fundamentos filosóficos que orientan la comprensión y el análisis de este fenómeno multidimensional. En primer lugar, se parte de una visión humanista que trasciende la mera concepción del individuo como un recurso dentro de la organización, reconociendo su centralidad y dignidad intrínseca en el contexto organizacional. Desde esta perspectiva, se considera que los seres humanos no son meros engranajes de una maquinaria productiva, sino agentes activos dotados de una

serie de capacidades y potencialidades únicas que pueden ser desarrolladas y potenciadas a través de la gestión por competencias (Bermúdez y Rodríguez, 2021).

Este enfoque filosófico, arraigado en la tradición humanista, enfatiza la importancia de la dignidad, la autonomía y el crecimiento personal de los empleados como elementos fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales y el bienestar colectivo (Calle et al., 2024). Se reconoce que la promoción del desarrollo integral de los individuos no solo conduce a un mayor compromiso y satisfacción laboral, sino que también genera un ambiente organizacional más inclusivo, colaborativo y ético, donde se fomenta el respeto mutuo y la valoración de la diversidad de habilidades y experiencias (Valentín et al., 2020). En este sentido, la gestión por competencias se presenta como una herramienta que no solo busca maximizar la productividad y eficiencia, sino que también busca promover el florecimiento humano y el desarrollo sostenible de las comunidades organizacionales (Vélez et al., 2021).

Por otro lado, se integra una perspectiva pragmática que se fundamenta en la premisa de que la acción debe estar guiada por la realidad concreta y las necesidades específicas del entorno laboral (Mendieta et al., 2020). Desde esta óptica, la gestión por competencias se concibe como una herramienta práctica y aplicable para abordar los desafíos y mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Cayma. Esta perspectiva pragmática parte de la premisa de que las teorías y modelos de gestión deben ser adaptados y contextualizados para ser efectivos en situaciones reales (Borda, 2021). Así, la gestión por competencias se percibe como un enfoque flexible y adaptable que permite identificar, desarrollar y utilizar las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficaz y eficiente (Gironzini, 2020). Se valora la utilidad y la relevancia de este enfoque para resolver problemas reales y alcanzar resultados tangibles en el contexto municipal, ya que proporciona un marco estructurado y sistemático para la gestión del talento humano, facilitando la alineación de las capacidades individuales con las necesidades organizacionales y promoviendo un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma. En este sentido, la perspectiva pragmática

enfatisa la importancia de la implementación efectiva de la gestión por competencias como un medio para mejorar la calidad de los servicios públicos y fortalecer la capacidad institucional en el ámbito local (Castillo, 2021)l.

Asimismo, se incorpora una mirada sistémica que aborda la gestión por competencias como un elemento interdependiente dentro de un entramado organizacional complejo. Desde esta perspectiva, se reconoce que la gestión por competencias no opera de manera aislada, sino que está estrechamente interconectada con otros aspectos de la gestión organizacional (Lora et al., 2020). Esto incluye, entre otros, la cultura corporativa, la estructura organizativa y los procesos de gestión del conocimiento. La perspectiva sistémica parte del entendimiento de que una organización es más que la suma de sus partes individuales, y que cada elemento interactúa dinámicamente con los demás, influyendo y siendo influenciado por ellos. En el caso de la Municipalidad Distrital de Cayma, esta visión sistémica permite una comprensión holística y contextualizada de la gestión por competencias, considerando sus interrelaciones con otros elementos del sistema organizacional (Fonseca et al., 2021). Por ejemplo, la cultura corporativa puede influir en la forma en que se identifican y desarrollan las competencias, mientras que la estructura organizativa puede determinar cómo se implementan y evalúan dichas competencias en la práctica. Del mismo modo, los procesos de gestión del conocimiento pueden facilitar la transferencia y la adquisición de habilidades y conocimientos relevantes para el desempeño laboral (Díaz, 2022). En este sentido, adoptar una perspectiva sistémica en el estudio de la gestión por competencias en la Municipalidad Distrital de Cayma permite capturar la complejidad y la dinámica de las relaciones organizacionales, proporcionando una base sólida para el análisis y la intervención estratégica en la mejora de la productividad y el desempeño laboral en el ámbito municipal.

Por lo tanto, en el desarrollo de nuestra investigación “Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, 2023”, se establecen los fundamentos filosóficos que guían y sustentan el proceso investigativo. Este marco filosófico abarca las dimensiones

epistemológica, ontológica y metodológica, proporcionando una base sólida y coherente para la indagación científica.

2.1.1 Fundamento epistemológico

La presente investigación adopta una postura epistemológica positivista, fundamentada en la creencia de que el conocimiento puede ser adquirido de manera objetiva y sistemática a través de la observación empírica y la medición rigurosa. El positivismo, como corriente epistemológica, sostiene que el conocimiento genuino se deriva de la experiencia sensorial y se organiza mediante la lógica y la matemática (Clemente Gonçalves y Adúriz-Bravo, 2023). Este enfoque implica una clara distinción entre hechos y valores, y se centra en la búsqueda de relaciones causales entre variables observables. En el contexto de esta tesis, se asume que es posible identificar y medir de forma cuantificable la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral (Beaumont y De Coning, 2022). Esta suposición se basa en la premisa de que tanto las competencias de los servidores públicos como su productividad laboral son fenómenos observables y susceptibles de ser analizados con precisión. La gestión por competencias se refiere a un enfoque sistemático para identificar, desarrollar y evaluar las habilidades y comportamientos que son esenciales para el desempeño efectivo en el ámbito laboral. La productividad laboral, por su parte, se define como el nivel de output o rendimiento que los servidores públicos logran en relación con los recursos y el tiempo invertidos (Mazur, 2021).

Esta perspectiva permite la utilización de instrumentos estadísticos y analíticos para obtener resultados fiables y válidos. Herramientas como encuestas estructuradas, cuestionarios estandarizados y técnicas de análisis estadístico, tales como el análisis de regresión y la correlación, son esenciales para cuantificar las variables de interés (Sol y Heng, 2022). La validez y fiabilidad de los instrumentos de medición se aseguran mediante procedimientos rigurosos de validación y pruebas piloto. Además, el análisis de datos se realiza utilizando software estadístico avanzado, lo que permite manejar

grandes conjuntos de datos y aplicar modelos estadísticos complejos que faciliten la comprensión profunda de las relaciones estudiadas (Karupiah, 2022).

El enfoque positivista es particularmente adecuado para esta investigación debido a su énfasis en la objetividad y la replicabilidad de los hallazgos. Al adherirse a métodos cuantitativos rigurosos, se busca minimizar los sesgos y garantizar que los resultados obtenidos sean representativos y aplicables a contextos similares (Narváez, 2014). Este enfoque también facilita la comparación con estudios previos y la contribución al cuerpo de conocimiento existente en el campo de la gestión pública y la administración de recursos humanos. En conclusión, la postura epistemológica positivista adoptada en esta tesis proporciona un marco robusto para la recolección y el análisis de datos, asegurando que los hallazgos sean confiables, válidos y útiles para informar políticas y prácticas de gestión por competencias en la administración pública.

2.1.2 Fundamento ontológico

Desde un punto de vista ontológico, la investigación se enmarca en el realismo crítico, una perspectiva filosófica que sostiene que la realidad existe independientemente de nuestras percepciones, pero nuestro acceso a ella está mediado por las interpretaciones humanas y los contextos sociales (Administrador, 2021). En este marco, se reconoce que existen realidades objetivas y mensurables, como la productividad laboral y las competencias de los servidores públicos, que pueden ser observadas y analizadas empíricamente (Belvedere, 2021).

La productividad laboral, en este contexto, se entiende como una variable tangible que puede ser cuantificada a través de indicadores específicos, tales como el rendimiento en el trabajo, la eficiencia en la utilización de recursos y la calidad de los servicios prestados. Las competencias de los servidores públicos se definen como un conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos que son esenciales para el

desempeño eficaz en sus roles (Marcos, 2024). Estas competencias pueden ser identificadas, desarrolladas y evaluadas mediante métodos sistemáticos y estandarizados. Sin embargo, el realismo crítico también reconoce que estas realidades objetivas pueden estar influenciadas por factores contextuales y subjetivos, tales como las percepciones, actitudes y creencias de los individuos involucrados en la gestión municipal. Las percepciones y actitudes de los servidores públicos, sus superiores y otros stakeholders pueden afectar significativamente cómo se desarrollan y aplican las competencias y, en última instancia, cómo se mide y percibe la productividad laboral (Díez Montoya, 2020).

Además, factores contextuales como la cultura organizacional, las políticas institucionales, el ambiente laboral y las dinámicas de poder dentro de la Municipalidad Distrital de Cayma pueden influir en la efectividad de la gestión por competencias y en la productividad laboral resultante (Oppong, 2015). Estos elementos contextuales pueden crear variaciones en cómo se manifiestan las competencias y en cómo se evalúa la productividad, lo que añade una capa de complejidad al análisis ontológico (Camino, 2022). Así, se reconoce la existencia de una realidad objetiva que puede ser estudiada y comprendida mediante métodos empíricos rigurosos. Sin embargo, también se admite la influencia de factores humanos y contextuales, lo que implica que los resultados y conclusiones de la investigación deben ser interpretados considerando estas influencias. Este reconocimiento permite una comprensión más matizada y completa de la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral (Díaz Guzmán, 2020).

El realismo crítico, por tanto, proporciona un marco ontológico que equilibra la objetividad y la subjetividad, permitiendo un análisis profundo que toma en cuenta tanto las realidades medibles como las interpretaciones y contextos que las rodean. Este enfoque facilita una evaluación más integral y precisa de cómo la gestión por competencias puede influir en la productividad laboral, proporcionando perspectivas valiosas para mejorar las prácticas de gestión en el sector público (Moon y Blackman, 2014).

2.1.3 Fundamento metodológico

El enfoque metodológico de la investigación es predominantemente cuantitativo, lo que significa que se centra en la recolección y el análisis de datos numéricos para identificar patrones, relaciones y tendencias. Este enfoque se elige debido a su capacidad para proporcionar resultados precisos y generalizables, así como para establecer relaciones causales entre variables (Cannon y Marx, 2023). En el contexto de esta tesis, se busca cuantificar la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.

Para recopilar datos, se emplearán encuestas estructuradas y cuestionarios estandarizados. Las encuestas estructuradas están diseñadas para recolectar información específica de manera uniforme, permitiendo la comparación directa de respuestas (Alcántara y Ramírez, 2023). Estas encuestas incluirán preguntas cerradas que abordan aspectos clave de las competencias de los servidores públicos, tales como habilidades técnicas, capacidades de liderazgo, y competencias interpersonales. También se incluirán ítems para medir la productividad laboral, utilizando indicadores como el cumplimiento de objetivos, la eficiencia en el uso de recursos y la calidad del servicio prestado (Marx, 2023).

Los cuestionarios estandarizados se dirigirán a una muestra representativa de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, asegurando que los datos recogidos sean estadísticamente significativos y representativos de la población total. Estos instrumentos serán validados a través de pruebas piloto para garantizar su fiabilidad y validez, ajustando las preguntas según sea necesario para mejorar la claridad y la precisión.

Una vez recopilados los datos, se realizarán análisis estadísticos avanzados para determinar la relación y el impacto de la gestión por competencias en los niveles de productividad laboral. Los análisis incluirán técnicas como:

- **Análisis de Regresión.** Para evaluar la influencia de las diferentes competencias en la productividad laboral, identificando cuáles son los factores más significativos.
- **Correlación.** Para medir la fuerza y la dirección de la relación entre variables específicas de competencias y productividad.
- **Análisis de Varianza (ANOVA).** Para comparar los niveles de productividad entre diferentes grupos de servidores públicos, categorizados según sus competencias.

El uso de software estadístico especializado, como SPSS o R, permitirá manejar grandes volúmenes de datos y aplicar modelos estadísticos complejos con alta precisión. Estos análisis estadísticos proporcionarán resultados significativos sobre cómo las competencias específicas afectan la productividad laboral, permitiendo identificar áreas clave para la mejora y el desarrollo de políticas de gestión efectivas. Además, se considerará la posibilidad de realizar un análisis longitudinal si los datos históricos están disponibles, lo que permitiría observar cambios en la productividad a lo largo del tiempo y evaluar el impacto a largo plazo de la implementación de la gestión por competencias.

El enfoque cuantitativo elegido para esta investigación no solo facilita la obtención de resultados objetivos y precisos, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones basadas en datos (Habu y Henderson, 2023). Los hallazgos derivados de este enfoque metodológico ofrecerán recomendaciones prácticas y fundamentadas para mejorar la gestión de competencias y, en consecuencia, la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma.

2.1.4 Justificación del Marco Filosófico

El marco filosófico adoptado en esta investigación se justifica por varias razones:

- **Coherencia y rigor científico.** La perspectiva positivista y realista crítica garantiza un enfoque riguroso y coherente, asegurando que los métodos y técnicas utilizadas sean apropiados para responder a las preguntas de investigación planteadas.
- **Objetividad y precisión.** La adopción de un enfoque cuantitativo permite una medición precisa y objetiva de las variables de interés, facilitando la obtención de resultados fiables y válidos.
- **Relevancia y aplicabilidad.** El análisis empírico de la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral proporciona información relevante y aplicable para la mejora de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de Cayma.

En conclusión, el marco filosófico de esta investigación establece una base sólida para el análisis riguroso y objetivo de la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos, contribuyendo al avance del conocimiento en el ámbito de la gestión pública y la administración de recursos humanos.

2.2. Antecedentes de investigación

Los antecedentes de la presente investigación constituyen un punto de partida fundamental para comprender el contexto y la relevancia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma. A nivel internacional, diversos estudios han abordado la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en entornos organizacionales, destacando la importancia de identificar, evaluar y desarrollar las habilidades necesarias para alcanzar resultados efectivos. Estas investigaciones han subrayado la relevancia de las competencias técnicas y transversales en la mejora del rendimiento individual y organizacional, así como en la adaptación a los cambios y desafíos del entorno laboral.

Al profundizar en estos antecedentes internacionales, se pretende contextualizar y enriquecer el análisis de la gestión por competencias en el ámbito específico de la Municipalidad Distrital de Cayma, aportando perspectivas y aprendizajes que puedan ser aplicados en el contexto local para potenciar la productividad y la calidad del servicio público.

2.2.1. Antecedentes internacionales

Atanasov (2024), aborda la importancia de mejorar las competencias de los funcionarios públicos en la gestión del desarrollo local mediante el enfoque de gestión por procesos. El objetivo principal del estudio fue identificar las direcciones clave para desarrollar competencias en los servidores públicos, orientadas a la gestión eficaz del desarrollo local a través de procesos bien estructurados. Para alcanzar este objetivo, la investigación utilizó un enfoque metodológico integral que incluyó la sistematización de ideas de los funcionarios públicos sobre las características esenciales de la gestión por procesos. Este enfoque abarcó elementos como tipos de actividades, modelos de madurez de procesos, cálculos de índices de eficiencia, factores de éxito y estrategias para la optimización de procesos. Los resultados del estudio destacaron la necesidad de fomentar competencias profesionales en los servidores públicos mediante la formación de una visión integral sobre el estado deseado de la entidad municipal. Se identificó que esta visión debe concebirse como un sistema con resultados detallados, donde los procesos estratégicos estén alineados con dicha perspectiva holística. Además, se resaltó la importancia de digitalizar y optimizar continuamente los procesos, junto con el desarrollo de competencias en marketing y técnicas de activación de comportamientos que involucren a la comunidad en los procesos de desarrollo local. En sus conclusiones, Atanasov subrayó la urgente necesidad de fortalecer las competencias de los funcionarios públicos en la gestión del desarrollo local. El autor enfatizó que la alineación de competencias profesionales con las exigencias contemporáneas de la administración pública es esencial para lograr un desarrollo local armonioso y sostenible.

El estudio de Atanasov constituye un antecedente relevante para nuestra investigación al abordar la relación entre competencias y gestión del desarrollo local. Su enfoque en la gestión por procesos aporta un marco conceptual valioso para analizar cómo estas competencias influyen en la productividad laboral de los servidores públicos. Además, el énfasis en la importancia de una visión estratégica, la digitalización y la optimización de procesos se alinea directamente con los objetivos de nuestra tesis. Este trabajo no solo amplía nuestra comprensión del papel de las competencias en la administración pública, sino que también ofrece bases sólidas para proponer estrategias innovadoras en el contexto de nuestra investigación.

Sakpere et al. (2023) analizaron cómo la pandemia de COVID-19 afectó la productividad laboral de los trabajadores del sector público en Nigeria. El objetivo principal del estudio fue identificar los factores asociados con la crisis sanitaria que influyeron en la productividad durante este período. Para alcanzar este objetivo, los investigadores emplearon el análisis de correspondencia múltiple como método principal para analizar los datos obtenidos de una muestra de 466 encuestados, mayoritariamente del suroeste de Nigeria. Los resultados del estudio revelaron que diversos factores impactaron significativamente la productividad laboral. Entre estos, se destacaron el aburrimiento, la remuneración, la disponibilidad de internet, el miedo al COVID-19 y las noticias deprimentes relacionadas con la pandemia. Se encontró que el miedo a la enfermedad tenía una asociación leve con la productividad, mientras que el acceso a instalaciones de internet y la remuneración estaban fuertemente vinculados a una mejora en la productividad laboral. En contraste, el aburrimiento y las noticias deprimentes sobre el COVID-19 se relacionaron con una disminución de la productividad. Asimismo, se subrayó que la adquisición de nuevas habilidades y la capacitación podían mejorar significativamente la productividad de los trabajadores. En sus conclusiones, el estudio destacó la importancia de factores como la remuneración, la disponibilidad de internet y la capacitación para contrarrestar los efectos negativos en la productividad laboral durante situaciones de crisis sanitaria. Estos hallazgos proporcionan información valiosa para diseñar estrategias efectivas de gestión laboral en contextos de crisis.

El trabajo de Sakpere et al. (2023) constituye un antecedente relevante para nuestra investigación al proporcionar una comprensión integral de cómo factores externos, como una crisis de salud, pueden influir en la productividad laboral. La metodología utilizada, específicamente el análisis de correspondencia múltiple ofrece un enfoque analítico que puede aplicarse para examinar la influencia de las competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma. Además, los hallazgos sobre la relevancia de la capacitación y la remuneración enriquecen el marco teórico de nuestra tesis y proporcionan insumos valiosos para diseñar estrategias que fortalezcan la productividad en contextos desafiantes.

Tsiapa (2023), tuvo como objetivo analizar el estancamiento de la productividad, un fenómeno persistente en varias economías desarrolladas durante las últimas décadas, que representa un desafío significativo para el crecimiento económico sostenible. En el contexto de la Unión Europea, el estudio abordó la complejidad de este problema considerando la diversidad de regiones y la heterogeneidad de estructuras económicas y sociales. Para desarrollar esta investigación, usó como método un análisis regional a nivel NUTS 2 (Nomenclatura de Unidades Territoriales Estadísticas), lo que permitió examinar las disparidades intrarregionales y los factores que contribuyen a la desaceleración de la productividad. Este enfoque granular permitió identificar patrones específicos y formular políticas adaptadas a las necesidades y características de cada región. Los resultados del estudio revelaron que factores como el nivel educativo de la fuerza laboral, la calidad de las instituciones públicas y privadas, la inversión en investigación y desarrollo, y la adopción de nuevas tecnologías tienen un impacto crucial en los niveles de productividad. Asimismo, se clasificaron los determinantes de la productividad en tres categorías:

- Factores que contrarrestan la desaceleración de la productividad: capital, innovación, comercio, externalidades, posición geoeconómica y libertad económica.

- Factores con potencial teórico de impulsar la productividad, pero sin un impacto efectivo: economías de escala.
- Factores que perpetúan la desaceleración de la productividad y requieren mitigación: desempleo, desigualdades sectoriales, desigualdades de ingresos y persistencia regional.

El estudio también destacó la importancia de la autocorrelación espacial y la regulación laboral, identificando que esta última necesita ser optimizada para equilibrar sus efectos controvertidos. En sus conclusiones, el autor subrayó que una comprensión profunda de estos factores es esencial para formular estrategias y programas orientados a promover la innovación, mejorar la calidad educativa, fomentar la inversión en capital humano y físico, fortalecer las instituciones y facilitar la difusión de conocimientos y tecnologías.

El trabajo de Tsiapa (2023) constituye un antecedente fundamental para nuestra investigación, ya que analiza de manera exhaustiva y holística los factores que contribuyen a la desaceleración de la productividad en regiones heterogéneas. Este enfoque proporciona una base teórica sólida para comprender los desafíos y oportunidades relacionados con la productividad laboral. Variables como el capital, la innovación y la libertad económica, identificadas como claves en este estudio, ofrecen una perspectiva valiosa para diseñar estrategias de gestión por competencias que busquen mejorar la productividad en el sector público.

Rodchenko et al. (2021), tuvieron como objetivo principal investigar la esencia, características y rol del capital humano dentro de la administración pública durante la crisis epidémica del COVID-19. En este contexto, los autores examinaron la interdependencia entre el desarrollo del capital humano y su provisión estatal, destacando la importancia de gestionar eficientemente este recurso para mejorar la productividad laboral en el sector público. La investigación se basó en un enfoque cualitativo que combinó el análisis teórico con estudios de casos sobre las políticas implementadas durante la pandemia. Los resultados identificaron que, en una sociedad democrática, civil y posmoderna, es esencial desarrollar sistemas de gestión del capital

humano que incluyan mejoras en los sistemas de gestión del desempeño, incentivos para la atracción de nuevos talentos en diferentes niveles de la administración pública y el fortalecimiento del compromiso de los empleados. Entre los principales hallazgos, los autores proponen un nuevo modelo de gestión del capital humano diseñado para abordar las necesidades específicas del contexto de crisis sanitaria. Este modelo incluye:

- Mejoras en los sistemas de gestión del desempeño: Optimización de los indicadores de productividad y rendimiento laboral.
- Atracción de nuevos talentos: Creación de políticas y estrategias que garanticen una fuerza laboral diversa, competente y comprometida.
- Fomento del compromiso de los empleados: Identificación y potenciación de factores clave que promuevan el compromiso en todas las etapas de la gestión laboral.

En sus conclusiones, los autores subrayan que un enfoque innovador y renovado en la gestión del capital humano no solo contribuye a maximizar la productividad laboral, sino que también ofrece herramientas prácticas para afrontar desafíos en el sector público durante crisis sanitarias como la pandemia del COVID-19.

El trabajo de Rodchenko et al. (2021) es un antecedente fundamental para nuestra investigación, ya que proporciona una comprensión profunda sobre la relevancia de la gestión del capital humano en la administración pública en contextos de crisis. Sus hallazgos subrayan la importancia de sistemas de gestión del desempeño orientados a maximizar la productividad laboral a través de la atracción y compromiso de nuevos talentos. Este enfoque se alinea directamente con el objetivo de nuestra tesis al proponer estrategias de gestión por competencias para mejorar la productividad en el sector público. Además, los aportes teóricos y prácticos de este estudio enriquecen el marco conceptual y metodológico de nuestra investigación, aportando bases sólidas para contextualizar y aplicar estos enfoques en la Municipalidad de Cayma.

Bojang (2021) tuvo como objetivo principal investigar el cambio paradigmático en la gestión pública, con el objetivo de determinar si la "Gestión del Valor Público"

representa un paradigma emergente en el ámbito de la administración pública. Para ello, el autor utilizó un enfoque histórico, proporcionando un análisis exhaustivo del estado actual del concepto y proyectando su evolución futura. La metodología consistió en una revisión sistemática de la literatura existente sobre administración pública, lo que permitió identificar las principales tendencias y perspectivas sobre el valor público. Entre los principales hallazgos, Bojang concluyó que la gestión del valor público está consolidándose como un paradigma emergente, con el potencial de convertirse en el modelo predominante en la administración pública. Este paradigma se centra en la creación de valor colectivo, priorizando las necesidades del público tanto como ciudadanos como consumidores, en lugar de enfocarse únicamente en resultados individuales. La gestión del valor público propone un enfoque basado en la deliberación colectiva sobre los valores y prioridades de la ciudadanía, integrando múltiples perspectivas para generar un valor compartido y sostenible.

En sus conclusiones, el autor destaca que la gestión del valor público constituye una herramienta crucial para los gobiernos interesados en mejorar la calidad de los servicios públicos. Este paradigma redefine el enfoque tradicional de la administración pública, moviéndose hacia un modelo centrado en el ciudadano, con un énfasis en la colaboración, la participación ciudadana y la sostenibilidad. El artículo aporta una contribución significativa al desarrollo teórico del concepto de valor público y establece un marco conceptual sólido para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en la gestión pública.

El estudio de Bojang (2021) es un antecedente clave para nuestra investigación, ya que ofrece un marco conceptual innovador que complementa los principios de la gestión por competencias en el contexto de la administración pública local. La orientación hacia la creación de valor público resuena con los objetivos de nuestra tesis, al buscar mejorar la respuesta a las necesidades de la ciudadanía y elevar la calidad del servicio público. Los principios identificados por Bojang, como la deliberación colectiva sobre prioridades ciudadanas y la integración de múltiples perspectivas, son

directamente aplicables al diseño de estrategias que potencien la productividad laboral en el sector público. Además, la proyección del paradigma de la gestión del valor público como el futuro de la administración pública refuerza la importancia de adoptar enfoques innovadores y centrados en el ciudadano en el ámbito de la gestión pública actual, proporcionando perspectivas valiosas para el desarrollo de nuestra investigación.

Al-Tkhayneh et al. (2019) tuvieron como objetivo principal analizar los factores que influyen en la motivación y desmotivación de los servidores públicos, con énfasis en su impacto en la productividad y eficiencia laboral en el sector público. El estudio abordó la esencia y naturaleza de la motivación, explorando tanto los tipos como las teorías modernas de motivación, y vinculándolas con conceptos de gestión motivacional en la administración pública. Para llevar a cabo su análisis, los autores emplearon herramientas de análisis comparativo, estudiando los componentes clave de los sistemas de gestión de la motivación en el sector público de los países de la Unión Europea. También analizaron la relación entre los modelos de carrera de los funcionarios públicos en Europa occidental, sus sistemas de remuneración y los cambios introducidos en los sistemas de motivación, como la reestructuración salarial. Además, incorporaron conceptos contemporáneos relacionados con la gestión educativa y la formación de administradores públicos, explorando cómo estos factores contribuyen al desarrollo de sistemas efectivos de motivación.

Uno de los principales aportes del estudio fue el desarrollo de un modelo para evaluar la influencia de factores motivadores y desmotivadores en el desempeño laboral de los funcionarios públicos, basado en experiencias de países desarrollados de la Unión Europea y Estados Unidos, así como en los principios de la teoría del intercambio social. Este modelo ofrece herramientas y métodos prácticos para gestionar la motivación en el sector público, con un enfoque que combina la teoría con aplicaciones prácticas.

El estudio concluye que los sistemas de gestión de la motivación efectivos en el sector público no solo deben considerar las necesidades intrínsecas de los funcionarios, sino también factores contextuales como las políticas salariales, las oportunidades de

formación y los modelos de carrera. Además, subraya que las experiencias de países desarrollados pueden servir como referencia para adaptar e implementar estrategias en diferentes contextos.

El estudio de Al-Tkhayneh et al. (2019) es un antecedente clave para nuestra investigación, ya que proporciona un análisis detallado y comparativo sobre los factores que influyen en la motivación de los servidores públicos y su impacto en la productividad. Su enfoque basado en experiencias internacionales, como las de la UE y EE.UU., ofrece valiosos marcos teóricos y prácticos que pueden ser adaptados al contexto local de la Municipalidad de Cayma. Este antecedente valida la relevancia de considerar estrategias de gestión de la motivación dentro de un sistema de gestión por competencias, aportando perspectivas esenciales para el diseño de intervenciones que promuevan una mayor productividad laboral en el sector público.

2.2.2 Antecedentes nacionales

Anticona-Valderrama et al. (2023), tuvieron como objetivo principal evaluar la relación entre la gestión ambiental, la ecoeficiencia y la optimización de los residuos sólidos en el sector público peruano. En este contexto, los investigadores analizaron cómo la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) influyen en la productividad laboral de los funcionarios públicos. Destacaron que, en el sector público, la prestación de servicios de calidad y la toma de decisiones informadas dependen significativamente de una adecuada gestión del conocimiento y la adopción de TIC. Utilizando un enfoque cuantitativo, no experimental y correlacional causal, el estudio analizó una muestra representativa de funcionarios públicos responsables de observatorios socioeconómicos laborales en Perú. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas basadas en instrumentos validados por expertos. Los resultados revelaron que la gestión del conocimiento y las TIC explican más del 50% de la variación en la productividad laboral de los funcionarios públicos, subrayando su impacto en la gestión pública. Los resultados principales a los cuales llegan los investigadores son los siguientes:

- Las dimensiones técnica, económica y social de la productividad laboral son impactadas de forma diferenciada por la gestión del conocimiento y las TIC.
- La dimensión económica mostró la mayor influencia.
- Las dimensiones técnica y social también presentaron relaciones significativas, aunque de menor magnitud.
- La gestión del conocimiento, definida como los procesos de identificación, adquisición, almacenamiento, compartición y aplicación del conocimiento, se identificó como un factor crucial para mejorar la productividad en el sector público.
- La integración de las TIC con la gestión del conocimiento aumenta la eficacia de los procesos organizacionales, potenciando la productividad laboral.

El estudio concluye que invertir en infraestructura tecnológica, capacitación y procesos que promuevan el flujo de conocimiento dentro de las instituciones públicas es clave para optimizar la productividad de los funcionarios. Asimismo, recomienda diseñar políticas públicas basadas en estos hallazgos para fortalecer la gestión del conocimiento y la adopción de TIC en el sector público peruano.

El estudio de Anticona-Valderrama et al. (2023) constituye un antecedente fundamental para nuestra investigación. Al abordar la relación entre la gestión del conocimiento, las TIC y la productividad laboral en el sector público, ofrece un marco empírico sólido y metodológicamente riguroso que puede ser replicado en el contexto de la Municipalidad Distrital de Cayma. Sus hallazgos son especialmente relevantes para el diseño de estrategias de gestión por competencias, al destacar cómo estas variables inciden en las distintas dimensiones de la productividad. Además, la integración de las TIC y los procesos de gestión del conocimiento, identificada como una estrategia clave, proporciona una base teórica y práctica para implementar mejoras en la productividad de los servidores públicos. Este antecedente enriquece significativamente nuestra comprensión de la problemática planteada en la tesis, aportando fundamentos esenciales para el análisis y desarrollo de soluciones adaptadas al contexto local.

Bernedo-Moreira et al. (2023) tuvieron como objetivo principal evaluar de cómo en el contexto actual de las organizaciones, la diversidad generacional ha emergido como un factor relevante que puede influir en el desempeño y la productividad laboral de los empleados. Estudios recientes en Perú han explorado esta relación en el ámbito de las instituciones públicas, arrojando luz sobre la importancia de gestionar efectivamente la diversidad generacional para promover una mayor productividad. Utilizando un enfoque cuantitativo y descriptivo-correlacional, estas investigaciones han analizado muestras representativas de servidores públicos, revelando una correlación muy fuerte y significativa entre la diversidad generacional y la productividad laboral. Los resultados indican que una gestión adecuada de la diversidad generacional se asocia con mayores niveles de productividad, y viceversa. Estos hallazgos sugieren que las diferencias generacionales en cuanto a valores, actitudes, expectativas y estilos de trabajo pueden tener un impacto considerable en el desempeño de los empleados. En consecuencia, se vuelve imperativo para las instituciones públicas implementar estrategias y políticas que aborden esta realidad de manera efectiva.

En este sentido, los autores de estos estudios recomiendan la formulación de estrategias a nivel del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, con el objetivo de aprovechar los beneficios de la diversidad generacional y mitigar los posibles desafíos que puedan surgir. Esto implica fomentar el entendimiento mutuo, la comunicación efectiva y la colaboración entre generaciones, así como adaptar los enfoques de liderazgo, capacitación y desarrollo profesional a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos etarios. Además, las investigaciones han identificado correlaciones significativas entre la productividad laboral y otros factores clave, como el uso de tecnologías de la información, el desarrollo profesional y la actitud en el trabajo. Estos hallazgos resaltan la importancia de adoptar un enfoque integral que aborde no solo la diversidad generacional, sino también aspectos tecnológicos, de capacitación y desarrollo de competencias, así como la promoción de actitudes positivas hacia el trabajo.

El estudio de Bernedo-Moreira et al. es un antecedente importante para nuestra tesis porque la investigación aborda directamente la relación entre la diversidad generacional y la productividad laboral en el sector público, proporcionando una base teórica sólida para analizar cómo la gestión por competencias puede influir en la productividad de los servidores públicos. Además, las correlaciones significativas encontradas entre la productividad y otros factores como el uso de tecnologías de la información, el desarrollo profesional y la actitud en el trabajo, refuerzan la necesidad de una gestión integral que contemple estas dimensiones.

Calvo Gastañaduy et al. (2022), tuvieron como objetivo principal analizar la relación entre la gestión de riesgos y la productividad laboral, con el propósito de identificar áreas de mejora y optimización de recursos en instituciones públicas de la provincia de Ica, Perú. Esta investigación, de carácter básico, se realizó bajo un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental, descriptivo y correlacional. La población estudiada incluyó a profesionales de diversas entidades públicas de la región, aplicando encuestas y cuestionarios previamente validados por expertos para medir las variables de interés. A través del análisis inferencial, los investigadores evaluaron tanto la gestión de riesgos en sus tres dimensiones específicas (correctiva, prospectiva y reactiva), como la productividad laboral medida en términos de eficiencia, efectividad y eficacia. Los resultados no revelaron una relación significativa entre la gestión de riesgos y la productividad laboral. Ni la gestión de riesgos en su conjunto, ni sus dimensiones específicas, mostraron correlaciones estadísticamente significativas con la productividad laboral o sus componentes. Esto sugiere que, en el caso de las instituciones públicas analizadas, estas dos variables se desarrollan de manera independiente, sin evidenciar una influencia directa entre ellas.

A pesar de la ausencia de correlación encontrada, la gestión de riesgos sigue siendo una herramienta fundamental en la administración pública, ya que contribuye a prevenir amenazas, mitigar pérdidas y garantizar la continuidad de las operaciones. Por otro lado, la productividad laboral continúa siendo un factor clave para alcanzar los objetivos organizacionales y optimizar el uso de recursos públicos. Los resultados

podrían explicarse por factores contextuales específicos de la región de estudio o por la forma en que se implementan las prácticas relacionadas con la gestión de riesgos y la productividad. Los autores sugieren que futuras investigaciones podrían explorar estas variables en diferentes contextos o incluir otros factores mediadores o moderadores que afecten esta relación.

El estudio de Calvo Gastañaduy et al. (2022) constituye un antecedente valioso para nuestra investigación. Si bien sus hallazgos no evidencian una relación directa entre la gestión de riesgos y la productividad laboral, su aporte radica en la identificación de posibles áreas de análisis complementarias. La metodología cuantitativa y correlacional utilizada sirve como referencia para abordar el análisis de variables relacionadas con la productividad en el sector público. Este estudio resalta la importancia de explorar otras dimensiones, como la gestión por competencias, para comprender mejor los factores que influyen en el desempeño de los servidores públicos. Por ello, este antecedente contribuye a enriquecer el marco teórico y metodológico de nuestra investigación, ofreciendo una base sólida para abordar de manera más integral la problemática planteada en la tesis.

Álvarez-Panta (2021), destaca que, en el entorno empresarial competitivo actual, la gestión efectiva de los recursos humanos desempeña un papel crucial en el impulso del desempeño y la productividad laboral. Este estudio, realizado en el contexto de organizaciones comerciales peruanas, tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral, utilizando un diseño de campo no experimental. La investigación analizó una muestra representativa de empresas comerciales en Perú, recopilando información mediante encuestas y cuestionarios validados por expertos. Los instrumentos empleados evidenciaron una adecuada confiabilidad, garantizando la calidad de los datos recolectados. A través de un análisis de correlación de Pearson, se identificó una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en el contexto estudiado.

Los hallazgos revelaron que las prácticas y estrategias implementadas en la gestión de recursos humanos tienen un impacto directo en la productividad de los colaboradores. En particular, se destacó la importancia del reconocimiento y otros estímulos positivos como herramientas clave para fomentar el rendimiento laboral. Este enfoque no solo promueve un entorno organizacional favorable, sino que también incentiva el compromiso y la motivación de los empleados, maximizando su productividad. El estudio concluye demostrando sobre la importancia de una gestión integral de recursos humanos que trascienda los aspectos administrativos y operativos, incorporando elementos como el reconocimiento, la retroalimentación constructiva, oportunidades de crecimiento profesional y un clima laboral positivo. Estos factores son esenciales para potenciar el talento humano y crear procesos gerenciales efectivos que optimicen la productividad en las organizaciones.

La investigación de Álvarez-Panta (2021) constituye un antecedente significativo para nuestra tesis, al ofrecer un marco teórico y empírico que demuestra cómo la gestión de recursos humanos influye en la productividad laboral. Aunque el estudio se centró en el sector comercial, sus hallazgos son altamente aplicables al contexto de la administración pública. La metodología cuantitativa de campo y no experimental utilizada puede servir de referencia para adaptar y aplicar estas estrategias al análisis de la gestión por competencias en los servidores públicos. Además, el énfasis en el reconocimiento como herramienta para mejorar la productividad laboral aporta ideas relevantes para diseñar estrategias que optimicen el desempeño en el sector público, particularmente en la Municipalidad Distrital de Cayma, objeto de nuestra investigación.

Armada (2021), tuvo como objetivo analizar la implementación del modelo de gestión por competencias en el ámbito organizacional peruano, un enfoque que busca optimizar el talento humano alineando las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. El objetivo del estudio fue examinar las diferentes corrientes de pensamiento globales sobre este modelo y evaluar las experiencias prácticas de su implementación en las empresas peruanas. A través de un análisis documental riguroso, el estudio vincula las realidades teóricas y

prácticas de la gestión por competencias en el contexto peruano y desarrolla una propuesta integral para su implementación. Esta propuesta está estructurada en tres fases y doce pasos específicos, diseñados para asegurar la alineación del modelo con el plan estratégico de la organización. El estudio empleó un enfoque cualitativo, con un análisis documental exhaustivo que permitió revisar la bibliografía relevante y las experiencias de implementación del modelo de gestión por competencias en diferentes organizaciones del país. La metodología permitió identificar las mejores prácticas y las fases claves para aplicar este modelo en las empresas peruanas.

Los resultados del estudio revelaron que la implementación del modelo de gestión por competencias puede ser dividida en tres fases fundamentales: a) Preparación, relacionado al establecimiento de comisiones especializadas, actualización de la estructura organizacional, definición de niveles de cargos y creación de un diccionario de competencias clave, b) Asignación y entrenamiento que consiste en la asignación de competencias a diferentes niveles jerárquicos, diseño de procesos de reclutamiento alineados con el modelo, identificación de brechas de competencias y creación de planes de capacitación y c) Desarrollo y evaluación que consiste en el fomento del desarrollo personal y profesional de los colaboradores, medición del desempeño basado en competencias y seguimiento continuo del modelo implementado. Estos resultados destacan la importancia de un enfoque integral que considere tanto la alineación estratégica de la organización como la participación activa de todos los niveles jerárquicos.

El estudio concluye que la clave para el éxito en la implementación del modelo de gestión por competencias es su alineación con el plan estratégico de la organización, la participación activa de todos los niveles jerárquicos y el compromiso firme del nivel gerencial. Además, se resalta que el modelo no solo debe basarse en la identificación y desarrollo de competencias, sino también en la creación de un entorno organizacional que fomente el desarrollo del talento humano.

El estudio de Armada (2021) resulta crucial como antecedente para nuestra investigación, ya que proporciona un marco teórico y metodológico integral sobre la

implementación del modelo de gestión por competencias en el contexto organizacional peruano. La estructura de tres fases y doce pasos propuesta por Armada ofrece una hoja de ruta aplicable a la administración pública, particularmente en el contexto de la Municipalidad Distrital de Cayma. Los hallazgos y las recomendaciones del estudio son fundamentales para entender cómo la gestión por competencias puede impactar en la productividad laboral de los servidores públicos, contribuyendo al desarrollo de estrategias efectivas que optimicen el desempeño y contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Santos Mejía (2022), tuvo como objetivo principal explorar los factores que influyen en la productividad investigativa, centrándose en la gestión por competencias y la administración del talento humano como factores clave. La metodología empleada fue cuantitativa, con un diseño básico, no experimental y correlacional-causal. La muestra estuvo compuesta por docentes universitarios de una universidad nacional en Perú, y se utilizaron técnicas de encuesta y cuestionarios validados, lo que aseguró una alta confiabilidad en la recolección de datos. Los resultados descriptivos mostraron que tanto la gestión por competencias como la administración del talento humano se encontraban en un nivel medio dentro de la institución analizada. De manera paralela, la productividad investigativa de los docentes también se situó en un nivel intermedio. Sin embargo, el análisis inferencial reveló que la gestión por competencias y la administración del talento humano tienen una influencia significativa sobre la productividad investigativa del personal docente. Estos hallazgos sugieren que una correcta implementación de estas prácticas de gestión puede potenciar la capacidad investigativa de los docentes universitarios.

El estudio concluye que la gestión por competencias, entendida como un enfoque estratégico que alinea las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores con los objetivos organizacionales, juega un rol esencial en el desarrollo del talento investigador de los docentes. Al identificar y fortalecer competencias clave, como la capacidad analítica, la curiosidad intelectual, la habilidad para comunicar resultados y el trabajo en equipo, las instituciones académicas pueden mejorar el

desempeño investigativo de su personal docente. Además, la administración eficiente del talento humano, que abarca prácticas como la selección, capacitación, motivación y retención de personal altamente calificado, también influye positivamente en la productividad investigativa. Estas prácticas permiten a las universidades atraer y retener a los mejores investigadores, creando un entorno favorable para el desarrollo profesional y fomentando una cultura organizacional que valore y promueva la actividad investigativa.

El estudio de Santos Mejía (2022) constituye un antecedente crucial para nuestra investigación, ya que proporciona evidencia empírica sobre la influencia de la gestión por competencias y la administración del talento humano en la productividad investigativa, un factor relevante también en el ámbito público. Los hallazgos del estudio son fundamentales para comprender cómo la adecuada implementación de estas prácticas puede potenciar la productividad y el desempeño en contextos organizacionales, como la Municipalidad Distrital de Cayma. Este antecedente ofrece un marco conceptual sólido que puede adaptarse y aplicarse en nuestra investigación sobre la gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos.

2.3. Bases teóricas

Las bases teóricas de la presente investigación constituyen el sustento conceptual necesario para abordar de manera integral la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma. En este sentido, se explorarán las teorías y enfoques relevantes en el ámbito de la gestión de recursos humanos, la administración pública y el desarrollo organizacional, con el propósito de analizar cómo el enfoque de competencias puede potenciar el desempeño individual y colectivo en el contexto municipal. Se examinarán las dimensiones clave de la gestión por competencias, incluyendo la identificación de competencias, la evaluación del desempeño, el desarrollo de habilidades y la alineación estratégica, con el fin de comprender cómo estas prácticas pueden impactar en la eficiencia, la calidad y la innovación en el servicio público. A través de un análisis crítico

y reflexivo de las bases teóricas pertinentes, se buscará generar conocimientos sólidos y aplicables que contribuyan a fortalecer la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Cayma y a mejorar la satisfacción de los ciudadanos con su gobierno local.

2.3.1. Variable independiente “gestión por competencias”

La gestión por competencias constituye un enfoque estratégico en el ámbito de los recursos humanos que persigue la alineación efectiva entre los conocimientos, habilidades y comportamientos de los colaboradores y los objetivos estratégicos y metas de la organización (Armada, 2021). Este modelo, más que una metodología, representa una filosofía de gestión que reconoce a las competencias como el núcleo central para el desempeño laboral y, por extensión, para el éxito organizacional. En su operacionalización, la gestión por competencias implica la identificación detallada de las competencias clave que son cruciales para el desempeño exitoso en diferentes roles dentro de la organización (Rodríguez et al., 2021). Las competencias pueden ser clasificadas en dos grandes categorías: *competencias técnicas*, que se refieren a conocimientos y habilidades específicas necesarias para realizar actividades particulares; y *competencias transversales*, también conocidas como competencias blandas, que incluyen habilidades interpersonales y capacidades adaptativas esenciales para la interacción efectiva y el manejo de situaciones complejas dentro del ambiente laboral (Bermúdez y Rodríguez, 2021).

Este enfoque no solo se centra en identificar y desarrollar dichas competencias, sino también en integrarlas a todos los procesos de recursos humanos, desde la selección y reclutamiento, pasando por la evaluación del desempeño, hasta la formación y el desarrollo profesional. La implementación de la gestión por competencias se efectúa a través de herramientas y prácticas específicas como mapas de competencias, perfiles de puesto basados en competencias, y sistemas de evaluación que miden el desarrollo y la aplicación de estas competencias en el contexto laboral (Mendieta-Ortega et al., 2020).

El valor agregado de adoptar un modelo de gestión por competencias en la administración pública, y en particular en entidades como la Municipalidad Distrital de Cayma, radica en su capacidad para vincular directamente las capacidades individuales con los resultados institucionales. Esto no solo optimiza el rendimiento individual, sino que también eleva la calidad de los servicios públicos ofrecidos, impulsando de manera significativa la productividad y eficiencia organizacional. Además, fomenta un ambiente laboral más dinámico y adaptativo, esencial para responder a las demandas cambiantes y a menudo imprevisibles del entorno gubernamental.

La aplicación de la gestión por competencias en el sector público también enfrenta desafíos específicos, incluyendo la resistencia al cambio en culturas organizacionales tradicionalmente rígidas, la necesidad de capacitación continua en la identificación y evaluación de competencias, y el desarrollo de sistemas de información que apoyen eficazmente este enfoque (Huayta y Paca, 2021). Sin embargo, los beneficios a largo plazo en términos de mejora del servicio público y satisfacción del ciudadano justifican ampliamente su implementación como una estrategia clave para el desarrollo organizacional en el sector público (Huamaní, 2024).

El proceso de gestión por competencias implica la identificación de las competencias claves requeridas para cada puesto de trabajo, así como la evaluación, selección, desarrollo y alineación estratégica de estas competencias en los colaboradores (Fernández et al., 2023). A continuación, se detallan los componentes o dimensiones fundamentales de este enfoque:

A. Dimensión 1: Identificación de competencias clave

La fase de identificación de competencias clave representa el punto de partida crucial en el proceso de gestión por competencias. Esta etapa implica un análisis exhaustivo y sistemático de los puestos de trabajo dentro de la organización, así como una

comprensión profunda de las responsabilidades asociadas y los objetivos estratégicos que buscan alcanzarse (Guerrero-Egurrola, 2021). Este análisis no se limita simplemente a una descripción superficial de las tareas y funciones asignadas a cada puesto, sino que busca desentrañar las habilidades y conocimientos fundamentales que son requeridos para un desempeño sobresaliente. Se identifican tanto las competencias técnicas, específicas del puesto, como las competencias transversales o genéricas que son necesarias para fomentar un entorno de trabajo dinámico y adaptable (Calle García et al., 2024).

En este proceso, se emplean diversas técnicas y herramientas, como entrevistas estructuradas con incumbentes de los cargos, análisis de documentos y procesos, y la retroalimentación de supervisores y colegas (Vélez et al., 2021). El objetivo es obtener una visión holística de las capacidades necesarias para el éxito en cada rol, reconociendo la interdependencia entre las competencias individuales y el logro de los objetivos organizacionales. Este enfoque permite una alineación precisa entre las necesidades de la organización y las capacidades de su capital humano, sentando las bases para un desempeño excepcional y una mayor efectividad en el logro de metas (Mendieta-Ortega et al., 2020).

B. Dimensión 2: Evaluación y selección de competencias

Una vez identificadas las competencias clave para cada puesto, se procede a diseñar e implementar métodos de evaluación rigurosos para medir el nivel de dominio de estas competencias en los candidatos y colaboradores actuales. Esta fase no solo es crucial en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados, sino que también es fundamental para el desarrollo y la gestión del talento existente dentro de la organización (Arenas y Bayón, 2021).

Entre los métodos de evaluación más comúnmente utilizados se encuentran las entrevistas por competencias, que se centran en situaciones específicas y experiencias

pasadas para evaluar la capacidad de los individuos para aplicar sus habilidades en contextos laborales reales (Arenas y Bayón, 2021). Los centros de evaluación, por su parte, ofrecen un entorno simulado donde se pueden observar y evaluar múltiples competencias a través de ejercicios prácticos y situacionales. Además, las pruebas psicométricas y evaluaciones de habilidades técnicas proporcionan información objetiva sobre las capacidades cognitivas y técnicas de los candidatos.

La selección de la metodología de evaluación adecuada depende en gran medida de la naturaleza de los roles y las competencias específicas a evaluar, así como de los recursos disponibles para llevar a cabo el proceso. Sin embargo, es fundamental garantizar la validez y fiabilidad de los métodos utilizados, así como su alineación con los criterios de desempeño y las expectativas organizacionales. Esta fase no solo contribuye a garantizar la idoneidad de los candidatos seleccionados, sino que también proporciona información valiosa para la identificación de necesidades de desarrollo y la elaboración de planes de capacitación personalizados para el crecimiento continuo del talento humano en la organización.

C. Dimensión 3: Desarrollo de competencias

El desarrollo de competencias constituye un componente esencial en el ciclo de gestión por competencias, que se enfoca en el enriquecimiento y fortalecimiento continuo de las capacidades individuales y colectivas de los colaboradores. Este proceso implica la implementación de programas y actividades de aprendizaje diseñados para cerrar las brechas identificadas entre las competencias actuales y las competencias deseadas para el desempeño óptimo en los roles organizacionales (Mena Reinoso et al., 2020).

Los programas de desarrollo de competencias pueden adoptar diversas formas y enfoques, desde capacitaciones formales y cursos específicos hasta oportunidades de mentoría, coaching y tutoría por parte de profesionales experimentados. Además, se

pueden explorar estrategias innovadoras como la rotación de puestos, que permiten a los empleados adquirir experiencia en diferentes áreas funcionales de la organización y ampliar su conjunto de habilidades y perspectivas (Anastacio Vallejos et al., 2020).

Es fundamental que estos programas sean diseñados de manera personalizada y contextualizada, teniendo en cuenta las necesidades individuales de los colaboradores, así como los requerimientos y desafíos específicos de la organización (Bermúdez y Rodríguez Basantes, 2021). La evaluación continua del impacto y la efectividad de estas iniciativas es clave para garantizar su relevancia y adaptabilidad a medida que evolucionan las demandas del entorno laboral y las metas organizacionales.

D. Dimensión 4: Alineación estratégica

La alineación estratégica constituye el último eslabón en la implementación exitosa de un modelo de gestión por competencias, asegurando que este enfoque esté integrado de manera coherente y congruente con los objetivos y la misión de la organización (Kilani, 2022). Esto implica una conexión estrecha entre el modelo de competencias y los planes estratégicos y operativos de la organización, asegurando que las competencias identificadas sean consistentes con las necesidades presentes y futuras de la institución (Dávila, 2023).

Esta dimensión no solo se limita a la integración del modelo de competencias en los procesos y prácticas de gestión de recursos humanos, sino que también implica una comunicación clara y efectiva de las competencias clave en toda la organización. Esto puede lograrse a través de la formulación de perfiles de puesto basados en competencias, la inclusión de las competencias en los criterios de evaluación del desempeño, y la difusión de información y recursos relacionados con el desarrollo de competencias entre los colaboradores (Jiménez et al., 2023).

La alineación estratégica asegura que la gestión por competencias no sea percibida como un ejercicio aislado o separado de las prioridades organizacionales, sino como una herramienta integral para el logro de los objetivos y la excelencia organizacional. Al promover una cultura de desarrollo continuo y alineación con la visión institucional, esta dimensión fortalece el compromiso de los colaboradores y potencia su contribución al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

2.3.2. Teorías científicas relacionado a la variable independiente “Gestión por competencias”

El enfoque de gestión por competencias se constituye sobre un sólido cimiento teórico compuesto por diversas corrientes y modelos conceptuales que han sido desarrollados y refinados a lo largo del tiempo. Entre estos fundamentos teóricos, destacan la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, la teoría del capital humano y la teoría de la ventaja competitiva (Solano-Castro et al., 2023).

1. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa, fundamentada en trabajos pioneros de autores como Barney, Wernerfelt, y posteriormente ampliada por otros académicos destacados como Peteraf y Teece, constituye uno de los marcos conceptuales más influyentes en la estrategia empresarial contemporánea (Osman et al., 2022). En su esencia, esta teoría postula que las organizaciones pueden obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible al desarrollar y desplegar recursos y capacidades que son valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles, lo que se conoce como VRIN por sus siglas en inglés.

Este enfoque desplaza la atención de la estrategia empresarial desde los factores externos del entorno hacia los activos internos de la organización, reconociendo que son los recursos y capacidades internos los que pueden servir como fuentes de ventaja

competitiva sostenible a largo plazo (Jara-Valverde et al., 2023). En este contexto, las competencias individuales y colectivas de los empleados emergen como activos estratégicos de primer orden, capaces de generar ventajas competitivas significativas para la organización (Viñán et al., 2022). Las competencias individuales, que abarcan conocimientos, habilidades, experiencia y atributos personales, representan la base sobre la cual se construye el capital humano de la organización (Sanchez-Torres, 2023). Estas competencias son cruciales no solo para la ejecución eficaz de tareas y funciones específicas, sino también para la capacidad de adaptación, aprendizaje y crecimiento continuo de la organización en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo (Bermeo y Perez, 2022).

Por otro lado, las competencias colectivas, que incluyen la capacidad de trabajo en equipo, la colaboración, la comunicación efectiva y la resolución de problemas, son fundamentales para el funcionamiento integrado y la cohesión organizacional (AlQershi et al., 2022). Estas competencias permiten a la organización aprovechar plenamente el potencial y la diversidad de su capital humano, creando sinergias y aprovechando las sinergias que impulsan la innovación y la excelencia operativa (Carranza Guevara et al., 2022).

En conclusión, la teoría de los recursos y capacidades de la empresa ofrece una perspectiva poderosa sobre la forma en que las organizaciones pueden crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Al reconocer el valor estratégico de las competencias individuales y colectivas de los empleados, esta teoría destaca la importancia de invertir en el desarrollo y la gestión efectiva del capital humano como una fuente fundamental de ventaja competitiva y éxito empresarial a largo plazo.

2. Teoría del capital humano

La teoría del capital humano, cuyo desarrollo se atribuye a influyentes pensadores como Theodore Schultz y Gary Becker, constituye un marco conceptual fundamental en el campo de la economía y la gestión empresarial (Grugulis, 2024). Esta teoría parte de la premisa fundamental de que el capital humano, es decir, el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencia y atributos personales de los individuos representa un activo estratégico de primer orden para las organizaciones y la sociedad en su conjunto (Wuttaphan, 2020). En su esencia, la teoría del capital humano subraya la importancia de invertir en el desarrollo y la formación de los recursos humanos como una fuente primordial de crecimiento económico y competitividad empresarial. Desde esta perspectiva, los individuos no son simplemente recursos o factores de producción, sino agentes activos que pueden crear valor económico a través de su contribución al proceso productivo y la innovación (Fix, 2021).

Esta teoría reconoce a los individuos como portadores de habilidades y conocimientos que pueden ser desarrollados y aplicados en beneficio de la organización. En este sentido, el capital humano se distingue de otros activos de la empresa por su capacidad de aprendizaje, adaptación y mejora continua (Tan, 2014). La inversión en capital humano ya sea a través de la educación formal, la formación profesional, el desarrollo de habilidades técnicas o el fomento de un ambiente de trabajo enriquecedor, se considera fundamental para aumentar la productividad, la innovación y la competitividad de la organización en un entorno empresarial cada vez más globalizado y tecnológicamente sofisticado (Wright y Constantin, 2021). Además, la teoría del capital humano destaca la importancia de la inversión en capital humano no solo a nivel organizacional, sino también a nivel social y económico. Los países y las regiones que priorizan la educación, la formación y el desarrollo de habilidades de su población suelen experimentar un crecimiento económico más sólido y sostenible, así como una mayor calidad de vida para sus ciudadanos (Fix, 2018).

En conclusión, la teoría del capital humano ofrece una perspectiva poderosa sobre el papel crítico que juegan los individuos en la creación de valor económico y

competitividad empresarial (Carlbäck et al., 2024). Al reconocer el valor estratégico del capital humano y la importancia de invertir en su desarrollo y aprovechamiento efectivo, esta teoría proporciona un marco conceptual sólido para guiar las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos tanto a nivel organizacional como societal (Marginson, 2019).

3. Teoría de la ventaja competitiva

La teoría de la ventaja competitiva, desarrollada por el reconocido economista y académico Michael Porter, es uno de los marcos teóricos más influyentes en el campo de la estrategia empresarial (Agung et al., 2023). Esta teoría sostiene que las organizaciones pueden alcanzar una posición de liderazgo y éxito sostenible en su industria al desarrollar y explotar ventajas competitivas únicas y difíciles de imitar por parte de sus rivales (Ateljević et al., 2023). Según Porter, existen dos tipos principales de ventajas competitivas: el liderazgo en costos y la diferenciación. El liderazgo en costos implica que la empresa se enfoca en ser el productor de menor costo en su industria, ofreciendo productos o servicios a precios más bajos que sus competidores. Por otro lado, la diferenciación se refiere a que la empresa ofrece productos o servicios únicos y distintivos que son percibidos como superiores por los clientes, lo que les permite cobrar un precio más alto (Wijayanti et al., 2024).

En este contexto, las competencias distintivas de los empleados se convierten en un elemento clave para diferenciar los productos y servicios de la organización en el mercado. Las competencias, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que poseen los empleados, pueden ser una fuente significativa de ventaja competitiva si son valiosas, raras, difíciles de imitar y no sustituibles (Sabahi y Parast, 2023). Porter enfatiza que las empresas deben desarrollar y cultivar estas competencias distintivas a través de una gestión estratégica de los recursos humanos, que incluye la atracción, selección, capacitación y retención de talentos clave (Varadarajan, 2023). Además, sugiere que las empresas deben buscar formas de proteger y aprovechar estas competencias mediante la creación de barreras

para los competidores, como patentes, secretos comerciales o relaciones exclusivas con clientes y proveedores (Thibeault et al., 2023).

Otro aspecto clave de la teoría de Porter es el análisis del entorno competitivo y las fuerzas que determinan la rentabilidad de una industria (Chen et al., 2023). Estas fuerzas incluyen la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes. Las empresas deben evaluar cuidadosamente estas fuerzas y formular estrategias para mitigarlas o aprovecharlas a su favor (Nayak et al., 2023).

4. Psicología organizacional y del comportamiento

La psicología organizacional y del comportamiento emerge como un campo multidisciplinario que aporta una comprensión profunda de los procesos mentales, emocionales y sociales que influyen en el comportamiento individual y grupal en el entorno laboral (Sheehy et al., 2021). Desde una perspectiva de gestión por competencias, este campo proporciona una riqueza de conocimientos y herramientas para comprender y potenciar el desempeño de los empleados en el contexto laboral (Demirdelen y Alrawadieh, 2022).

Uno de los conceptos fundamentales que provienen de la psicología organizacional es el ajuste persona-organización. Este concepto reconoce la importancia de la congruencia entre las características individuales de los empleados, como sus valores, habilidades y preferencias, y las demandas y valores de la organización (Dumbaugh et al., 2024). Un ajuste adecuado entre la persona y la organización se asocia con una mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional y rendimiento laboral, mientras que un desajuste puede dar lugar a conflictos, estrés y disminución del rendimiento.

La motivación es otro aspecto crucial que aborda la psicología organizacional. Esta disciplina estudia los factores que impulsan y dirigen el comportamiento humano en el trabajo, diferenciando entre motivación intrínseca, que surge de satisfacer las

necesidades internas de los individuos, como el sentido de logro y la autonomía, y la motivación extrínseca, que proviene de recompensas externas, como el salario y el reconocimiento. Comprender los diferentes tipos de motivación permite diseñar estrategias efectivas para incentivar el compromiso y el rendimiento de los empleados (De Cremer y Moore, 2019).

La satisfacción laboral es otro tema de interés en la psicología organizacional. Este concepto se refiere al grado en que los empleados experimentan felicidad y satisfacción en su trabajo, y se ha demostrado que está relacionado con una serie de resultados organizacionales, como la retención del talento, la productividad y la calidad del servicio (Ajzen, 2020). La psicología organizacional investiga los factores que influyen en la satisfacción laboral, como el diseño del trabajo, el clima organizacional, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo profesional (Oppong & Safo Larney, 2023).

Finalmente, el compromiso organizacional es un constructo clave en la psicología organizacional que se refiere al vínculo emocional y cognitivo que los empleados desarrollan con su organización (Vera et al., 2022). Los empleados comprometidos muestran una mayor dedicación, esfuerzo y lealtad hacia la organización, lo que se traduce en un mayor rendimiento, retención y satisfacción laboral. La psicología organizacional estudia los factores que influyen en el compromiso organizacional, como el liderazgo, la comunicación, el apoyo social y la percepción de justicia organizacional (Partyko et al., 2023).

En conclusión, la psicología organizacional y el comportamiento proporcionan un marco sólido para comprender los procesos subyacentes que influyen en el comportamiento y el rendimiento de los empleados en el contexto laboral. Al integrar los principios y conceptos de esta disciplina en la gestión por competencias, las organizaciones pueden mejorar la selección, desarrollo y gestión del talento humano, promoviendo un ambiente laboral saludable, productivo y orientado al logro de objetivos organizacionales.

5. Otros enfoques teóricos que fortalecen a la variable independiente “Gestión por competencias”

La gestión por competencias, como enfoque estratégico en la gestión de recursos humanos, se nutre de una variedad de enfoques y prácticas relacionadas con el liderazgo y el desarrollo del talento (Karimi et al., 2023). Estos enfoques representan una dimensión fundamental en el proceso de potenciar las competencias individuales y colectivas dentro de la organización, impulsando la excelencia y el rendimiento sostenible a lo largo del tiempo (P. Cheng et al., 2023).

El liderazgo transformacional emerge como un paradigma crucial en este contexto, reconociendo la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y empoderar a sus seguidores hacia el logro de metas compartidas y la innovación continua (N. P. Nguyen et al., 2023). Los líderes transformacionales fomentan un ambiente de confianza, visión compartida y compromiso organizacional, estimulando el desarrollo de competencias como la creatividad, la resolución de problemas y la colaboración efectiva entre los miembros del equipo (C. C. Lee et al., 2023).

Además, la gestión por competencias reconoce la importancia de la gestión del cambio como un componente esencial en el proceso de desarrollo organizacional. Los líderes y gerentes deben estar equipados con las habilidades y herramientas necesarias para gestionar eficazmente la transición hacia nuevas estructuras, procesos o tecnologías, minimizando la resistencia y maximizando la aceptación y la adaptación por parte de los empleados (Zhu & Huang, 2023). La capacidad de liderar el cambio de manera efectiva se convierte en un factor crítico para el éxito de la implementación de iniciativas relacionadas con la gestión por competencias (Bakker et al., 2023).

El coaching y la mentoría representan dos herramientas poderosas para el desarrollo individual y colectivo de competencias en la organización. El coaching se centra en el

crecimiento y el desarrollo personal de los empleados, brindando apoyo, orientación y retroalimentación individualizada para mejorar el desempeño y alcanzar metas específicas (Kaur Bagga et al., 2023). Por otro lado, la mentoría implica una relación de aprendizaje mutuo entre un mentor experimentado y un protegido en desarrollo, donde se comparten conocimientos, experiencias y consejos para el desarrollo profesional y personal (Deng et al., 2023).

Ambos enfoques de desarrollo ofrecen oportunidades para identificar y abordar las necesidades individuales de los empleados, así como para promover una cultura de aprendizaje continuo y colaboración en la organización. Al invertir en el desarrollo de capacidades de liderazgo y en la implementación efectiva de programas de coaching y mentoría, las organizaciones pueden fortalecer su capacidad para cultivar y desarrollar las competencias críticas necesarias para el éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico (Demirdelen Alrawadieh & Alrawadieh, 2022).

En conjunto, estos marcos teóricos y conceptuales proporcionan el sustento académico y práctico necesario para comprender la importancia y el impacto de la gestión por competencias como un enfoque estratégico en la gestión de recursos humanos, capaz de impulsar la excelencia organizacional y el logro de resultados superiores en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

2.3.3. Variable dependiente “productividad laboral”

La productividad laboral, como concepto fundamental en la gestión de recursos humanos, constituye el pilar sobre el cual se erige el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, ya sea en el ámbito público o privado (Dabirian et al., 2023). Este término, de naturaleza multidimensional, va más allá de la simple medición de la cantidad de trabajo realizado por un empleado, para abarcar la eficiencia y eficacia con la que dicho

trabajo se lleva a cabo y contribuye al logro de los objetivos organizacionales (Hernæs et al., 2023).

En su esencia, la productividad laboral implica una combinación de factores individuales y organizacionales que interactúan de manera dinámica para determinar el nivel de rendimiento y desempeño de los trabajadores (Nugent y Radicic, 2023). Entre los factores individuales, se encuentran las habilidades, competencias, motivación, salud y bienestar de los empleados, así como su capacidad para adaptarse y aprender en un entorno laboral en constante evolución (Creemers et al., 2023b). Estos elementos individuales son moldeados y potenciados por el entorno organizacional en el que operan, lo que incluye la calidad del liderazgo, la cultura corporativa, el diseño del trabajo, los sistemas de recompensas y reconocimientos, y la disponibilidad de recursos y tecnología (Lai et al., 2023).

Es importante destacar que la productividad laboral no se limita únicamente a la cantidad de producción o servicios generados por un individuo o equipo, sino que también abarca la calidad y la innovación en el trabajo realizado. Una organización puede ser considerada productiva no solo por producir más, sino también por producir mejor, con una mayor satisfacción del cliente o usuario final y una menor propensión a errores o retrabajos (Adebowale y Agumba, 2023).

En el contexto de la administración pública, la productividad laboral adquiere una relevancia aún mayor, dado el imperativo de maximizar el uso eficiente de los recursos públicos y ofrecer servicios de alta calidad a la ciudadanía. En entidades como la Municipalidad Distrital de Cayma, la productividad laboral se convierte en un indicador clave de la eficacia de la gestión pública y la capacidad de responder de manera efectiva a las necesidades y demandas de los ciudadanos (Nguyen et al., 2023).

Medir y mejorar la productividad laboral en el sector público presenta desafíos particulares, incluyendo la complejidad de las estructuras organizacionales, la diversidad de funciones y roles, y la necesidad de equilibrar eficiencia y equidad en la prestación de servicios públicos (Ahn et al., 2023). Sin embargo, es fundamental para garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la legitimidad de las instituciones gubernamentales, así como para promover el desarrollo sostenible y el bienestar social en la comunidad local (Doucet et al., 2024). En este sentido, la gestión por competencias emerge como una herramienta estratégica para potenciar la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma, al alinear las capacidades individuales de los servidores públicos con las demandas y expectativas de la ciudadanía, contribuyendo así al fortalecimiento de la gobernanza local y al desarrollo integral del distrito.

Dimensiones clave de la productividad laboral:

a. Dimensión 1: Eficiencia en el trabajo

La eficiencia en el trabajo es una dimensión fundamental de la productividad laboral que va más allá de simplemente completar tareas en un tiempo determinado. Evalúa la capacidad de los colaboradores para utilizar los recursos disponibles, ya sean materiales, financieros, temporales o humanos, de manera óptima y efectiva para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización (Mohd y Zubaudah, 2023). Esta dimensión implica una gestión eficiente del tiempo y los recursos, minimizando el desperdicio y maximizando la productividad en cada etapa del proceso de trabajo. Los colaboradores eficientes son capaces de identificar y eliminar cuellos de botella, optimizar los flujos de trabajo y utilizar herramientas y tecnologías de manera efectiva para agilizar las operaciones y reducir los tiempos de espera (Yu et al., 2024).

La eficiencia en el trabajo también se relaciona con la capacidad de los empleados para priorizar tareas, tomar decisiones informadas y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno laboral (Xie et al., 2023). Aquellos que son eficientes en su trabajo

no solo logran completar sus responsabilidades de manera oportuna, sino que también lo hacen con un alto nivel de calidad y precisión, lo que contribuye significativamente al éxito general de la organización (Hernández-Linares et al., 2023).

b. Dimensión 2: Calidad del Servicio

La calidad del servicio es una dimensión crucial de la productividad laboral que se centra en la capacidad de los colaboradores para brindar servicios o productos de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de manera efectiva y oportuna (Sukmawati et al., 2023). Esta dimensión va más allá de simplemente cumplir con las especificaciones técnicas, ya que también implica aspectos como la cortesía, la empatía y la atención al detalle en la interacción con los clientes. Los colaboradores que exhiben una alta calidad en el servicio son capaces de entender las necesidades y deseos de los clientes, anticipar problemas potenciales y ofrecer soluciones personalizadas y efectivas (Cahyati, 2023). Además, demuestran habilidades de comunicación sólidas y la capacidad de trabajar en equipo para garantizar una experiencia positiva para el cliente en cada punto de contacto (Kirana y Majid, 2022).

La calidad del servicio no se limita al sector de atención al cliente, sino que se extiende a todas las áreas de la organización donde se proporcionan productos o servicios, incluyendo la producción, la logística, la administración y más (Mubarok et al., 2023). Los colaboradores que priorizan la calidad del servicio no solo contribuyen a la satisfacción y fidelización del cliente, sino que también fortalecen la reputación y la imagen de la organización en el mercado, creando oportunidades para el crecimiento y la expansión a largo plazo (Yarmak y Rollnik-Sadowska, 2022).

c. Dimensión 3: Trabajo en Equipo y Colaboración

El trabajo en equipo y la colaboración son piedras angulares de la productividad laboral, ya que la mayoría de las actividades en el entorno laboral moderno requieren la interacción y cooperación entre diferentes miembros del equipo (Kusmayadi, 2022). Esta

dimensión evalúa la capacidad de los colaboradores para trabajar de manera coordinada y sinérgica con otros miembros del equipo, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva y eficiente (Engdaw, 2022). El trabajo en equipo efectivo va más allá de simplemente dividir tareas entre los miembros del equipo; implica una comprensión profunda de los roles individuales, así como la capacidad de comunicarse de manera clara y colaborativa, resolver conflictos de manera constructiva y aprovechar las fortalezas individuales para lograr resultados colectivos (Elfi Rahmi y Wijaya, 2022). Los equipos que exhiben un alto nivel de trabajo en equipo son capaces de aprovechar la diversidad de perspectivas y habilidades para abordar desafíos complejos de manera creativa y eficiente (Maaruf et al., 2022).

Además, fomentar un ambiente de cooperación y sinergia es crucial para el éxito del equipo. Esto implica la creación de un clima organizacional que promueva la confianza, el respeto mutuo y la apertura a nuevas ideas, lo que permite a los colaboradores contribuir plenamente con su potencial y creatividad (Butkus et al., 2023). Los equipos que trabajan bien juntos no solo logran resultados más sólidos, sino que también experimentan un mayor sentido de pertenencia y satisfacción en el trabajo.

d. Dimensión 4: Innovación y Mejora Continua

La innovación y la mejora continua son motores fundamentales de la productividad laboral en un entorno empresarial en constante evolución. Esta dimensión se refiere a la capacidad de los colaboradores para identificar oportunidades de mejora, proponer soluciones creativas e implementar cambios que permitan optimizar los procesos y servicios de manera continua (Nariño et al., 2021). Los colaboradores que exhiben una mentalidad innovadora son capaces de pensar de manera creativa y fuera de lo convencional, buscando constantemente formas de mejorar la eficiencia, la calidad y la efectividad en su trabajo (Tajima et al., 2022). Esto puede implicar la implementación de nuevas tecnologías, la simplificación de procesos existentes, la introducción de nuevos productos o servicios, o la adopción de prácticas más sostenibles y éticas.

La mejora continua, por otro lado, implica un enfoque sistemático y proactivo para identificar y abordar áreas de oportunidad en el trabajo. Esto puede implicar la recolección y análisis de datos, la retroalimentación de clientes o colegas, la realización de pruebas piloto y la implementación de ciclos de retroalimentación para garantizar que los cambios implementados generen los resultados deseados (Liu y Zhou, 2022). En conjunto, la dimensión de innovación y mejora continua promueve una cultura organizacional que valora la adaptabilidad, la creatividad y el aprendizaje constante. Los colaboradores que priorizan esta dimensión son capaces de impulsar la innovación y el progreso en la organización, asegurando su capacidad para mantenerse competitiva y relevante en un entorno empresarial en constante cambio (Stuchi et al., 2022).

2.3.4. Teorías científicas que respaldan a la variable dependiente “Productividad laboral”

La productividad laboral se ve influenciada por diversos factores, tanto a nivel individual como organizacional. Algunos de los factores individuales clave incluyen las competencias, habilidades, motivación, satisfacción laboral y compromiso de los colaboradores (Nor et al., 2022). Por otro lado, los factores organizacionales pueden incluir el liderazgo, la cultura organizacional, los sistemas de recompensas, los procesos de trabajo, la tecnología y el ambiente laboral (Lanin et al., 2023). La productividad laboral, siendo un fenómeno multifacético y de suma importancia para la eficacia y competitividad de las organizaciones, ha sido objeto de estudio de numerosas teorías y modelos científicos que buscan comprender y mejorar su funcionamiento tanto a nivel individual como organizacional (Aryani et al., 2023b). Estas teorías ofrecen una visión profunda de los factores que influyen en la productividad laboral y proporcionan marcos conceptuales para su análisis y optimización (Aryani et al., 2023a).

i. Teoría de la motivación de Herzberg

La teoría de la motivación de Herzberg, desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg en la década de 1950, ha sido ampliamente reconocida como una de las teorías más influyentes en el campo de la psicología organizacional y la gestión de recursos

humanos (Biswas, 2023). Esta teoría postula una perspectiva única sobre los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo y la motivación de los empleados, así como en su impacto en la productividad laboral (Al-Awar et al., 2022).

Herzberg identificó dos conjuntos distintos de factores que afectan la satisfacción en el trabajo y la motivación de los empleados: los factores higiénicos y los factores motivacionales (Akdemir, 2020). Los factores higiénicos, también conocidos como factores de mantenimiento, se refieren a las condiciones del entorno de trabajo, como el salario, las condiciones físicas, las políticas de la empresa y las relaciones con los supervisores y compañeros. Si bien estos factores no necesariamente generan satisfacción, su ausencia o deficiencia puede provocar insatisfacción y malestar entre los empleados (Wedadjati & Helmi, 2022).

Por otro lado, los factores motivacionales se relacionan con el contenido del trabajo y la experiencia intrínseca del empleado en su rol. Estos factores incluyen el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, el crecimiento personal y las oportunidades de desarrollo (Ihensekien y Joel, 2023). Según Herzberg, son estos factores los que tienen el potencial de generar satisfacción y motivación duraderas en el trabajo, ya que están asociados con la experiencia de logro y realización personal (Michael y Giannis Peramatzis, 2022).

Lo que hace que la teoría de Herzberg sea particularmente relevante es su énfasis en la importancia de los factores motivacionales para impulsar la satisfacción y la productividad en el trabajo (Sobaih y Hasanein, 2020). Herzberg argumentó que simplemente abordar los factores higiénicos, como mejorar las condiciones salariales o el entorno físico, no necesariamente conduciría a una mayor satisfacción o motivación en el trabajo. En cambio, para lograr un impacto significativo en la productividad laboral, las organizaciones deben diseñar trabajos que proporcionen oportunidades para el crecimiento personal, el logro y el desarrollo de habilidades (Thant, 2023).

En conclusión, la teoría de la motivación de Herzberg destaca la importancia de comprender las necesidades intrínsecas y motivaciones de los empleados para promover la satisfacción en el trabajo y la productividad laboral (Jiang et al., 2023). Al reconocer la relevancia de los factores motivacionales en la experiencia laboral de los empleados, las organizaciones pueden diseñar estrategias y prácticas que fomenten un ambiente de trabajo estimulante y gratificante, lo que a su vez contribuye al éxito y la competitividad de la organización en su conjunto (Indeed, 2023).

ii. Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas de Vroom, propuesta por el psicólogo Victor Vroom en la década de 1960, ofrece una perspectiva profunda sobre cómo las expectativas individuales influyen en la motivación y el desempeño en el entorno laboral (Khairul Amali et al., 2023). Esta teoría se basa en el principio de que las personas toman decisiones sobre su comportamiento laboral en función de las expectativas que tienen sobre los resultados de dicho comportamiento y las recompensas asociadas (Parijat y Bagga, 2014).

Según la teoría de las expectativas, la motivación de un individuo para realizar una tarea específica se basa en tres elementos clave: la expectativa, la instrumentación y la valencia. La expectativa se refiere a la creencia del individuo en su capacidad para realizar la tarea y alcanzar un determinado nivel de desempeño (Monday, 2020). La instrumentación se refiere a la creencia del individuo en que su desempeño llevará a ciertos resultados deseados (Chopra, 2019).

En otras palabras, los empleados estarán motivados para trabajar duro si creen que tienen las habilidades necesarias para realizar la tarea (expectativa), si creen que su esfuerzo conducirá a un desempeño exitoso (instrumentación) y si valoran los resultados positivos que se derivarán de ese desempeño (valencia) (S. Lee, 2007). Por lo tanto, para mejorar la productividad laboral, las organizaciones deben garantizar que exista una

clara relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas, y que los empleados perciban esta relación como justa y equitativa (Channell, 2021).

Esta teoría resalta la importancia de comprender las percepciones y creencias individuales de los empleados sobre su capacidad para influir en los resultados en el trabajo. Al identificar y abordar las barreras percibidas que puedan obstaculizar la motivación y el desempeño, las organizaciones pueden diseñar sistemas de recompensas y reconocimiento que sean efectivos para impulsar la productividad laboral (Patil, 2020). Además, la teoría de las expectativas proporciona un marco valioso para la gestión del desempeño y el desarrollo del talento, al destacar la importancia de establecer metas desafiantes y ofrecer apoyo y recursos adecuados para alcanzar esas metas (Daouk-Öyry y El-Farr, 2023). En conclusión, al aplicar los principios de la teoría de las expectativas, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo que motive y empodere a sus empleados para alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito y la competitividad de la organización en su conjunto.

iii. El modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham

El modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham representa un enfoque significativo en la comprensión de cómo el diseño de los trabajos puede influir en la motivación intrínseca de los empleados y, en última instancia, en su productividad laboral (Suman y Srivastava, 2009). Esta teoría, desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham en la década de 1970, identifica cinco características fundamentales del trabajo que tienen un impacto directo en la motivación y el compromiso de los empleados (Debnath et al., 2007). La primera característica es la variedad de habilidades, que se refiere a la diversidad de tareas y actividades que componen el trabajo. La presencia de una amplia gama de tareas desafiantes y estimulantes permite a los empleados utilizar y desarrollar una variedad de habilidades, lo que puede mantener su interés y motivación a lo largo del tiempo (Terborg & Davis, 1982).

La identidad de la tarea es otra característica importante que se refiere al grado en que el trabajo permite a los empleados identificar y completar una pieza claramente definida de trabajo (Mayrowetz et al., 2007). Cuando los empleados pueden ver el resultado final de su trabajo y su contribución al objetivo general de la organización, están más motivados y comprometidos con su tarea. La tercera característica, el significado de la tarea, se refiere a la importancia percibida del trabajo en relación con los valores personales y las metas del individuo (Loher et al., 1985). Cuando los empleados ven su trabajo como significativo y relevante para algo más grande que ellos mismos, están más motivados para realizarlo con excelencia y dedicación (Showry & Dasari, 2021).

La autonomía es otra característica clave que se refiere al grado de libertad y control que tienen los empleados sobre la planificación y ejecución de su trabajo. Cuando los empleados tienen la capacidad de tomar decisiones y ejercer un cierto grado de control sobre su trabajo, se sienten más empoderados y comprometidos, lo que puede llevar a una mayor satisfacción laboral y productividad (Guisse, 1988). Finalmente, la retroalimentación se refiere al grado en que los empleados reciben información clara y oportuna sobre su desempeño en el trabajo. La retroalimentación efectiva permite a los empleados evaluar su progreso, identificar áreas de mejora y ajustar su enfoque según sea necesario, lo que puede aumentar su motivación y compromiso con el trabajo (Park, 2017).

En conclusión, al diseñar trabajos que incorporen estas características, las organizaciones pueden crear un ambiente laboral que fomente la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a una mayor productividad laboral y éxito organizacional (Budi Aulia, 2022). Al comprender y aplicar los principios del modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham, las organizaciones pueden maximizar el potencial de sus empleados y crear un entorno de trabajo enriquecedor y gratificante para todos los involucrados (Chang et al., 2021).

iv. Enfoques de gestión de calidad total y mejora continua

Los enfoques de gestión de calidad total (GCT) y mejora continua representan paradigmas fundamentales en la búsqueda de la excelencia operativa y la optimización del rendimiento organizacional (Muruganandham et al., 2023). Estos enfoques, arraigados en principios de calidad, eficiencia y participación activa de los empleados, han demostrado ser altamente efectivos para mejorar la productividad laboral y la competitividad de las organizaciones en entornos empresariales dinámicos y exigentes (Ikhsan et al., 2023). La gestión de calidad total se basa en la premisa de que la calidad no es simplemente un objetivo a alcanzar, sino un proceso continuo de mejora que involucra a todos los niveles y funciones dentro de la organización (Hasnadi, 2021). Este enfoque se centra en la satisfacción del cliente, la eliminación de desperdicios y la maximización del valor para todas las partes interesadas, desde los empleados hasta los accionistas y la comunidad en general (Yahya y Alabdullah, 2022).

Una de las piedras angulares de la GCT es el concepto de participación activa de los empleados en la identificación y solución de problemas. Se reconoce que los empleados son la fuerza impulsora detrás de la mejora continua, ya que son quienes mejor comprenden los procesos y tienen ideas valiosas para optimizarlos (Ugwu, 2023b). Por lo tanto, se fomenta la creación de equipos multifuncionales y la implementación de sistemas de retroalimentación y reconocimiento que empoderen a los empleados para contribuir activamente a la mejora del rendimiento organizacional (Ibrahim, 2013).

La mejora continua, por otro lado, se basa en el principio de que siempre hay margen para mejorar y que ningún proceso o práctica es perfecto. Este enfoque se centra en la implementación de pequeños cambios incrementales en los procesos y prácticas existentes con el fin de aumentar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente (Sari, 2021). Se enfatiza la importancia de establecer metas claras, medir y analizar el desempeño, y aplicar métodos científicos para identificar y abordar las causas subyacentes de los problemas (Take et al., 2016).

Ambos enfoques, GCT y mejora continua, comparten el objetivo común de crear una cultura organizacional que valore la excelencia y la innovación, y fomente un compromiso constante con la mejora y el aprendizaje (Fraihat et al., 2023). Al promover la participación activa de los empleados, la colaboración interdepartamental y el uso de herramientas y técnicas de calidad, estas metodologías pueden generar mejoras significativas en la productividad laboral al optimizar los procesos, aumentar la eficiencia y la calidad, y fortalecer la capacidad de adaptación y competitividad de la organización en un mercado en constante evolución (Novrianto et al., 2014). En resumen, la adopción de enfoques de gestión de calidad total y mejora continua no solo impulsa la productividad laboral, sino que también posiciona a las organizaciones para alcanzar nuevos niveles de excelencia y éxito sostenible en el largo plazo (Anvari y Anvari, 2023).

Estas teorías y enfoques científicos proporcionan un marco sólido para comprender y abordar los factores que influyen en la productividad laboral. Al aplicar estos principios en la práctica, las organizaciones pueden mejorar significativamente su capacidad para maximizar el rendimiento y la eficacia de sus empleados, lo que les permite alcanzar sus objetivos estratégicos y mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

Por lo tanto, las bases teóricas de esta investigación ofrecen una visión integral sobre el impacto del enfoque de gestión por competencias en el contexto específico de la Municipalidad Distrital de Cayma. Al abordar la relación entre la gestión por competencias, la productividad laboral y el desempeño de los servidores públicos, se pretende profundizar en la comprensión de cómo el desarrollo y alineamiento de las capacidades individuales con los objetivos organizacionales pueden ser determinantes en el logro de resultados efectivos en el ámbito público (Jarrah, 2023). Este enfoque no solo considera las competencias técnicas necesarias para el desempeño eficaz de las tareas asignadas, sino que también reconoce la importancia de las competencias transversales o genéricas que influyen en la efectividad y eficiencia laboral en el contexto específico del servicio público (Saril, 2019). Desde la perspectiva de la gestión por

competencias, se busca identificar, evaluar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos que son críticos para el éxito en los roles y responsabilidades de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Cayma.

Al comprender cómo estas competencias individuales se alinean con los objetivos estratégicos y las necesidades operativas de la organización, se puede mejorar la capacidad de la municipalidad para enfrentar los desafíos y cumplir con las demandas cambiantes del servicio público (Yuliyati, 2020). Además, al fomentar una cultura organizacional que valore el desarrollo continuo y la excelencia en el desempeño, se pueden crear las condiciones necesarias para impulsar la productividad laboral y el logro de resultados de calidad en beneficio de la comunidad y el desarrollo sostenible del distrito de Cayma (Ugwu, 2023a).

Finalmente, esta investigación busca aportar conocimientos significativos que puedan informar y orientar las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Cayma, con el objetivo de promover un servicio público eficiente, transparente y orientado al ciudadano. Al integrar los principios y prácticas de la gestión por competencias en la gestión de los servidores públicos, se aspira a generar impactos positivos tanto en el desempeño individual como en el funcionamiento global de la institución, contribuyendo así a la mejora continua y el fortalecimiento institucional en el ámbito municipal.

2.4. Glosario

- **Alineación estratégica.** Proceso de integración y armonización de las competencias individuales y organizacionales con los objetivos, planes y estrategias de la institución (Vega, 2021).
- **Método de evaluación.** Método de evaluación que consiste en la aplicación de diversas pruebas y ejercicios diseñados para evaluar las competencias de los candidatos en situaciones simuladas (Hussein, 2018).

- **Competencias clave.** Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos esenciales que permiten un desempeño efectivo en un puesto de trabajo o rol específico (Diego-Mantecón et al., 2021).
- **Competencias genéricas.** Competencias transversales y transferibles que son relevantes para una amplia variedad de puestos de trabajo y que contribuyen al éxito en diferentes contextos laborales (Graciano García, 2022).
- **Competencias técnicas.** Conocimientos y habilidades específicas relacionadas con un área de trabajo o función particular, que son necesarias para el desempeño efectivo de un puesto de trabajo (Sitohang y Widiastoeti, 2023).
- **Desarrollo de competencias.** Proceso de implementación de programas de capacitación, mentoría, rotación de puestos y otras estrategias orientadas a fortalecer y mejorar las competencias requeridas en los colaboradores (Sesinando et al., 2022).
- **Eficiencia en el trabajo.** Capacidad de los colaboradores para utilizar los recursos (tiempo, materiales, herramientas, etc.) de manera óptima y lograr los objetivos y metas establecidos con el mínimo desperdicio (Rožman et al., 2021).
- **Entrevista por competencias.** Método de evaluación que consiste en la realización de preguntas diseñadas para identificar y evaluar las competencias clave de los candidatos (Hameem Khan et al., 2019).
- **Gestión por competencias.** Enfoque estratégico de recursos humanos que busca alinear los conocimientos, habilidades y comportamientos de los colaboradores con los objetivos y metas organizacionales (Pratiwi et al., 2021).
- **Innovación y mejora continua.** Capacidad de los colaboradores para identificar oportunidades de mejora, proponer soluciones creativas e implementar cambios que permitan optimizar los procesos y servicios de manera continua (Alba Cabañas y Herrera Lemus, 2024).
- **Productividad laboral.** Eficiencia y eficacia con la que los colaboradores realizan sus tareas y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Ahn et al., 2023).
- **Pruebas psicométricas.** Herramientas de evaluación diseñadas para medir y evaluar características psicológicas, habilidades cognitivas, rasgos de

personalidad y competencias de los candidatos o colaboradores (Vezzoli et al., 2023).

- **Trabajo en equipo y colaboración.** Capacidad de los colaboradores para trabajar de manera coordinada y cooperativa con otros miembros del equipo, fomentando un ambiente de sinergia para alcanzar los objetivos organizacionales (Al-Sakarneh, 2019).
- **Calidad del servicio.** Capacidad de los colaboradores para brindar servicios o productos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de manera efectiva y oportuna (Annanya y Hemakumar, 2023).
- **Servidor Público.** Persona que desempeña un empleo, cargo o comisión en una institución o dependencia del Estado y que, por lo tanto, se encuentra al servicio de la sociedad (Khan et al., 2022).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

La metodología empleada en la presente investigación sobre la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma se fundamenta en un enfoque riguroso y sistemático para abordar los objetivos planteados. Se opta por un diseño de investigación cuantitativo, descriptivo y correlacional, que permitirá analizar de manera objetiva y precisa la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en el contexto municipal. A través de la aplicación de encuestas y análisis estadísticos, se recopilará información relevante sobre las competencias identificadas, evaluadas y desarrolladas en los servidores públicos, así como sobre su impacto en la eficiencia y calidad del servicio brindado. Esta metodología proporcionará datos empíricos y fundamentados que permitirán obtener conclusiones sólidas y recomendaciones prácticas para mejorar la gestión de competencias y, en consecuencia, la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma.

3.1. Tipo y Diseño de investigación

El tipo y diseño de investigación seleccionados para el desarrollo de la presente tesis representan una elección estratégica orientada a obtener un análisis completo y detallado de la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma. En este sentido, se ha optado por un enfoque que integra elementos descriptivos, correlacionales y explicativos, con el propósito de profundizar en la comprensión de las interrelaciones entre las variables de interés (Omodan y Dastile, 2023). La investigación descriptiva jugará un papel fundamental al proporcionar una caracterización detallada y objetiva de los fenómenos y contextos relevantes para el estudio, sentando las bases para investigaciones posteriores más específicas. Por otro lado, la investigación correlacional

permitirá identificar y analizar las posibles conexiones entre la gestión por competencias y la productividad laboral, mientras que el enfoque explicativo buscará comprender las causas y efectos de dicha relación (Nalle, 2023). Esta combinación de enfoques metodológicos permitirá obtener una visión integral y fundamentada de la temática abordada, contribuyendo a generar conocimientos significativos y aplicables en el ámbito de la gestión pública y la administración de recursos humanos.

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación delineado en esta sección es verdaderamente un reflejo de un enfoque investigativo completo y robusto que fusiona elementos descriptivos, correlacionales y explicativos (Bahishti, 2023). Esta amalgama de enfoques, meticulosamente adaptada en función de los objetivos específicos del estudio, sirve como un vehículo para obtener una comprensión exhaustiva y contextualizada de las interrelaciones entre las variables objeto de estudio:

- **La investigación descriptiva**, en primer lugar, actúa como una herramienta invaluable para pintar una imagen detallada y matizada de los fenómenos y contextos pertinentes al estudio (Bonyadi, 2023). Al proporcionar una caracterización minuciosa y objetiva de los elementos en cuestión, esta fase de la investigación sienta las bases para investigaciones posteriores más profundas y específicas (Delios et al., 2023).
- Por otro lado, **la investigación correlacional** emerge como un componente esencial, especialmente cuando se busca identificar las conexiones y asociaciones entre las variables sin intervenir directamente en ellas (Monson, 2023). Esta fase de la investigación es fundamental para comprender la interdependencia y las dinámicas subyacentes que pueden influir en los resultados del estudio (Yazdani et al., 2023).
- Finalmente, **la investigación explicativa**, la joya de la corona en este enfoque investigativo, se embarca en la ambiciosa tarea de desentrañar la causalidad

subyacente detrás de los fenómenos observados . Aquí es donde la investigación profundiza en las raíces y los mecanismos que impulsan los resultados, ofreciendo una visión invaluable sobre por qué y cómo ocurren ciertos fenómenos.

En conjunto, esta sinergia de enfoques investigativos no solo permite una comprensión más completa de las relaciones entre las variables en estudio, sino que también allana el camino para el desarrollo de soluciones efectivas y la formulación de recomendaciones informadas (Sahin, 2021). Es a través de esta combinación meticulosa y equilibrada de metodologías que se logra capturar la riqueza y la complejidad de los fenómenos sociales y organizacionales, impulsando así el avance del conocimiento y la aplicación práctica en el campo de la investigación (Kosie y Lew-Williams, 2024).

3.1.2 Diseño de investigación: no experimental

En cuanto al diseño de investigación, se ha optado por un diseño no experimental, específicamente un diseño transeccional o transversal. El enfoque de diseño de investigación elegido, específicamente el diseño transeccional o transversal, refleja una decisión estratégica fundamentada en las necesidades y objetivos de la investigación en cuestión (McCombes, 2022). Este diseño, que se caracteriza por la recolección de datos en un solo momento, ofrece una instantánea precisa de las variables de interés en un punto específico en el tiempo (Doyle et al., 2020).

Al adoptar este enfoque, se busca capturar una imagen representativa y completa de las relaciones entre las variables en el momento exacto del estudio, sin la necesidad de seguimiento o manipulación experimental a lo largo del tiempo (Atmowardoyo, 2018). Esto proporciona una visión estática pero detallada de las dinámicas y patrones que caracterizan las variables en ese momento particular, lo que permite una comprensión más profunda de sus interacciones y correlaciones (Sahin & Mete, 2021).

Una de las principales ventajas de este diseño es su eficiencia y practicidad. Al recolectar datos en un solo momento, se minimiza el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo el estudio, lo que lo hace especialmente útil en situaciones donde el seguimiento a largo plazo no es factible o práctico (Hunziker y Blankenagel, 2024). Sin embargo, es importante reconocer que, si bien el diseño transeccional ofrece una instantánea valiosa de las relaciones entre las variables en un momento dado, también tiene limitaciones inherentes (Wenzel, 2024). Por ejemplo, no permite capturar cambios o evoluciones en las variables a lo largo del tiempo, lo que podría limitar la capacidad de realizar inferencias causales o comprender completamente las dinámicas a largo plazo.

En síntesis, el diseño transeccional es una herramienta poderosa y eficaz para investigaciones que buscan obtener una comprensión inmediata y detallada de las relaciones entre las variables en un punto específico en el tiempo (Sun et al., 2024). Al aprovechar sus fortalezas y reconocer sus limitaciones, los investigadores pueden utilizar este enfoque para obtener información valiosa y perspicaz que contribuya al avance del conocimiento en su campo de estudio (Pinto & Teixeira, 2024).

3.1.3 Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo seleccionado para esta investigación representa una estrategia metodológica rigurosa y altamente estructurada que se centra en la recolección y análisis de datos numéricos (Tcherni-Buzzeo y Pyrczak, 2024). Este enfoque se caracteriza por su capacidad para examinar patrones, relaciones y tendencias de manera objetiva y sistemática, utilizando herramientas estadísticas y matemáticas para derivar conclusiones significativas. La recolección de datos numéricos proporciona una base sólida para la medición precisa de las variables de interés, lo que permite una evaluación detallada de su comportamiento y características (Lowe et al., 2021). Esta metodología facilita la estandarización y comparación de datos a través de diferentes contextos y

poblaciones, lo que contribuye a la generalización de los hallazgos y la identificación de tendencias consistentes.

El análisis estadístico desempeña un papel fundamental en el enfoque cuantitativo, ya que permite la identificación de relaciones causales, la validación de hipótesis y la evaluación de la significancia de los resultados (Pawar, 2020). Al utilizar técnicas estadísticas avanzadas, como pruebas de significancia, análisis de regresión y análisis multivariado, los investigadores pueden examinar la fuerza y la dirección de las relaciones entre variables, así como identificar factores predictivos y moderadores que influyen en los resultados del estudio (Kosie y Lew-Williams, 2024).

Como bien sabemos, una de las principales fortalezas del enfoque cuantitativo es su capacidad para proporcionar una interpretación objetiva y basada en evidencia de los hallazgos del estudio. Al basarse en datos numéricos y análisis estadístico, este enfoque minimiza el sesgo y la interpretación subjetiva, lo que resulta en conclusiones más confiables y generalizables. Sin embargo, es importante reconocer que el enfoque cuantitativo también tiene sus limitaciones. Por ejemplo, puede no capturar la complejidad y la riqueza de las experiencias humanas de la misma manera que los métodos cualitativos. Por lo tanto, es recomendable complementar este enfoque con enfoques cualitativos para obtener una comprensión más completa y holística del fenómeno en estudio.

En síntesis, el enfoque cuantitativo proporciona una metodología robusta y objetiva para la investigación científica, permitiendo una evaluación precisa y basada en evidencia de las relaciones entre variables. Al emplear técnicas estadísticas y analíticas sofisticadas, los investigadores pueden extraer información valiosa y generar conocimientos significativos que contribuyan al avance del conocimiento en su campo de estudio.

3.2. Población de estudio

Forman parte de la población de estudio todos los funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, que en total conforman 666.

3.3. Tamaño de muestra

Para calcular el tamaño de la muestra con una población finita, podemos usar la fórmula para el tamaño de muestra n :
$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

- N es el tamaño de la población.
- Z es el valor z correspondiente al intervalo de confianza deseado (para un 95%, Z es aproximadamente 1.96).
- p es la proporción esperada de la población que tiene la característica de interés (si no se conoce, se suele usar 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra).
- E es el margen de error deseado.

Para simplificar, asumiremos que:

- $p = 0.5$
- $E = 0.05$ (esto corresponde a un 5% de margen de error)

Vamos a calcularlo:

- $N = 666$
- $Z = 1.96$
- $p = 0.5$
- $E = 0.05$

$$n = \frac{666 \cdot (1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}{(0.05)^2 \cdot (666 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)} = 244$$

El tamaño de la muestra necesaria para un intervalo de confianza del 95% con una población de 666, un margen de error del 5% y una proporción esperada de 0.5 es de 244 individuos.

3.4. Técnicas de recolección de datos

La selección y aplicación de técnicas de recolección de datos es un aspecto crítico en cualquier investigación, y en el contexto de nuestra tesis sobre gestión por competencias y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma, debemos garantizar la idoneidad y validez de nuestras herramientas de recolección de datos.

Técnica: Encuesta

Para este estudio, se utilizará una encuesta auto-administrada. Este enfoque permite a los participantes completar el cuestionario de manera independiente, brindando un ambiente cómodo y sin presión para expresar sus opiniones y experiencias.

Instrumento: Cuestionario

El cuestionario consta de 32 preguntas, de los cuales 16 preguntas corresponden a la variable independiente y las otras 16 preguntas a la variable dependiente. Se ha diseñado de manera cuidadosa y meticulosa para capturar información relevante sobre las competencias laborales y la percepción de la productividad por parte de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma. Se incluyen preguntas que abordan aspectos clave como habilidades técnicas, habilidades interpersonales, nivel de satisfacción laboral y percepción de efectividad en el trabajo.

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA			
VARIABLES	DIMENSIONES	#	PREGUNTAS
Gestión por Competencias	Identificación de competencias clave	4	16

	Evaluación y selección de competencias	4	
	Desarrollo de competencias	4	
	Alineación estratégica	4	
Productividad Laboral	Eficiencia en el trabajo	4	16
	Calidad del servicio	4	
	Trabajo en equipo y colaboración	4	
	Innovación y mejora continua	4	

Escalas de medición:

Se utilizan escalas de medición validadas y confiables para garantizar la consistencia y la precisión en las respuestas de los participantes. Se usa la escala de Likert para medir el grado de acuerdo o desacuerdo.

Validez y confiabilidad del instrumento

Se ha llevado a cabo pruebas exhaustivas de validez y confiabilidad del instrumento antes de su implementación. Esto incluye el análisis de contenido por expertos para evaluar la relevancia y representatividad de los ítems, así como pruebas piloto para evaluar la claridad y comprensión de las preguntas por parte de los participantes. Además, se han realizado los análisis estadísticos para evaluar la consistencia interna del cuestionario, utilizando medidas como el coeficiente alfa de Cronbach para garantizar la confiabilidad de las escalas de medición.

Procedimiento de recolección de datos

El cuestionario se administró de manera electrónica e impresa, según la preferencia y disponibilidad de los participantes. Se proporcionó una breve introducción al estudio y se garantizó la confidencialidad y anonimato de las respuestas de los participantes. Se estableció un plazo claro para la entrega de las encuestas completadas y se enviaron recordatorios periódicos para maximizar la tasa de respuesta y la calidad de los datos recopilados.

Por lo tanto, el uso de una encuesta auto-administrada con un cuestionario bien diseñado y validado nos proporcionó una metodología sólida y confiable para recopilar datos sobre las competencias laborales y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma. Mediante la implementación de procedimientos rigurosos de recolección de datos y asegurando la validez y confiabilidad del instrumento, en el presente estudio, se garantiza la calidad y la integridad de los datos recopilados, lo que a su vez fortalecerá la validez y la robustez de nuestros hallazgos de investigación.

3.5. Ética en la investigación

En primer lugar, se debe garantizar el respeto hacia los participantes involucrados en el estudio. Esto implica obtener el consentimiento informado de manera adecuada y La ética en la investigación es un componente esencial y transversal en todo proceso investigativo, garantizando la integridad, transparencia y responsabilidad del investigador hacia los participantes, la comunidad científica y la sociedad en general. En la tesis titulada “Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, 2023”, se han considerado meticulosamente todos los aspectos éticos para asegurar que la investigación se conduzca con los más altos estándares éticos y profesionales. Principios Éticos Fundamentales:

- **Respeto por las Personas.** En esta investigación, se ha garantizado el respeto a la dignidad, derechos y bienestar de todos los participantes. Esto incluye el reconocimiento del derecho a la autonomía, asegurando que los participantes sean informados adecuadamente sobre el propósito, procedimientos, riesgos y beneficios de la investigación, y que puedan tomar decisiones libres y autónomas sobre su participación.
- **Consentimiento informado.** Se ha implementado un proceso riguroso de consentimiento informado, en el cual se ha proporcionado a los participantes toda la información relevante de manera clara y comprensible. Se ha obtenido el consentimiento por escrito de cada participante, garantizando que su

participación sea completamente voluntaria y basada en una comprensión clara de la investigación.

- **Confidencialidad y anonimato.** La confidencialidad de la información proporcionada por los participantes ha sido estrictamente protegida. Los datos personales han sido codificados y almacenados de manera segura, asegurando que solo el investigador principal tenga acceso a la información identificable. Se ha garantizado que los resultados sean presentados de manera que no se pueda identificar a ningún participante individual.
- **Beneficencia y no maleficencia.** Se ha evaluado cuidadosamente el balance entre los beneficios potenciales de la investigación y cualquier riesgo posible para los participantes. Se ha diseñado la investigación para maximizar los beneficios y minimizar cualquier tipo de daño o incomodidad. En todo momento, se ha priorizado la seguridad y el bienestar de los participantes.
- **Justicia.** Se ha asegurado una selección equitativa de los participantes, evitando cualquier tipo de discriminación o sesgo en la selección de la muestra. Los beneficios y cargas de la investigación han sido distribuidos de manera justa entre todos los participantes.

La adherencia a los principios éticos en esta investigación no solo asegura la integridad y validez del estudio, sino también protege y respeta los derechos y bienestar de los participantes. La ética en la investigación es fundamental para fortalecer la confianza pública en la investigación científica y asegurar que los resultados obtenidos contribuyan positivamente al conocimiento y desarrollo social, en este caso, mejorando la gestión y productividad laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Cayma.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y explicación.

En el presente estudio, se llevó a cabo una investigación exhaustiva con el objetivo de evaluar la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023. Utilizando un enfoque metodológico riguroso y herramientas estadísticas de vanguardia, se recopilaron y analizaron datos empíricos que permiten arrojar luz sobre esta relación crucial en el ámbito de la gestión de recursos humanos en el sector público. Los resultados obtenidos a través de diversas pruebas estadísticas, tanto paramétricas como no paramétricas, proporcionan evidencia sólida y contundente sobre la asociación existente entre la gestión por competencias y la productividad laboral en la muestra estudiada. Estos hallazgos empíricos respaldan la hipótesis planteada y brindan información valiosa para comprender los factores que influyen en el desempeño y la eficiencia de los servidores públicos.

Mediante un análisis exhaustivo de los datos recopilados, se logró examinar no solo la relación entre las variables principales, sino también las interacciones entre las dimensiones que las conforman. Este enfoque integral permitió obtener una comprensión más profunda de los mecanismos subyacentes que vinculan la gestión por competencias con la productividad laboral, lo que a su vez sienta las bases para el desarrollo de estrategias y acciones específicas encaminadas a optimizar ambos aspectos en el contexto de la Municipalidad Distrital de Cayma.

Los resultados presentados a continuación representan un valioso aporte al campo de la gestión pública y los recursos humanos, brindando información empírica sólida que respalda la importancia de adoptar un enfoque basado en competencias para

mejorar la productividad y el desempeño de los servidores públicos. Estos hallazgos tienen implicaciones tanto teóricas como prácticas, y constituyen un punto de partida para futuras investigaciones y acciones encaminadas a mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos en beneficio de la comunidad.

4.1.1 Análisis de fiabilidad del instrumento

Los resultados obtenidos en relación a la confiabilidad de los instrumentos empleados en la presente investigación son altamente satisfactorios y confieren un alto grado de solidez metodológica al estudio. El coeficiente Alfa de Cronbach, ampliamente utilizado en las ciencias sociales y del comportamiento, se emplea para evaluar la consistencia interna de las escalas, es decir, el grado en que los ítems que componen cada instrumento miden de manera congruente el constructo subyacente.

Para la variable independiente "Gestión por competencias", el instrumento arrojó un Alfa de 0.946, un valor considerado excelente según los criterios establecidos por George y Mallery (2003), quienes sugieren que valores superiores a 0.9 indican una confiabilidad sobresaliente. Esto significa que los ítems que conforman esta escala presentan una elevada consistencia interna y miden de manera precisa y coherente el constructo de interés.

Tabla 1 Instrumento relacionado a la variable independiente

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,946	16

Por otro lado, el instrumento utilizado para medir la variable dependiente "Productividad laboral" obtuvo un Alfa de 0.893, un valor igualmente destacable que supera con creces el umbral comúnmente aceptado de 0.7 (Nunnally, 1978). Este

resultado revela una alta confiabilidad y sugiere que los ítems que componen esta escala poseen una excelente consistencia interna y miden de manera confiable el constructo de productividad laboral.

Tabla 2 Instrumento relacionado a la variable dependiente

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	16

Cabe resaltar que ambos instrumentos superan ampliamente el límite mínimo recomendado de 0.7, lo que respalda la fiabilidad de las mediciones realizadas y fortalece la validez de los hallazgos derivados de este estudio. Adicionalmente, el análisis de confiabilidad para el instrumento completo, que engloba ambas variables, arrojó un Alfa de Cronbach de 0.957. Este valor extraordinariamente alto respalda la consistencia interna global de la herramienta de medición y refuerza la confiabilidad general de la investigación.

Tabla 3 Instrumento completo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,957	32

En síntesis, los resultados obtenidos en relación a la confiabilidad de los instrumentos empleados son sumamente alentadores y brindan una sólida base metodológica para los análisis subsiguientes y las conclusiones derivadas del estudio. Estos hallazgos respaldan la rigurosidad del proceso de medición y aumentan la confianza en la precisión de los datos recopilados y los resultados obtenidos.

4.1.2 Prueba normalidad

La evaluación de la normalidad de los datos constituye un paso fundamental en el análisis estadístico, ya que determina las pruebas apropiadas para realizar inferencias válidas. En el presente estudio, se emplearon las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, ampliamente reconocidas y utilizadas para examinar si los datos se ajustan a una distribución normal.

Los resultados obtenidos revelaron que, tanto para la variable independiente "Gestión por competencias" como para la variable dependiente "Productividad laboral", así como para sus respectivas dimensiones, los valores de significancia fueron inferiores a 0.05 ($p < 0.05$) en ambas pruebas. Este hallazgo indica un rechazo contundente de la hipótesis nula de normalidad, lo que implica que los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 4 Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VI: Gestión por competencias	,078	249	,001	,976	249	,000
D1: Identificación de competencias clave	,137	249	,000	,959	249	,000
D2: Evaluación y selección de competencias	,202	249	,000	,936	249	,000
D3: Desarrollo de competencias	,167	249	,000	,948	249	,000
D4: Alineación estratégica	,085	249	,000	,972	249	,000
VD: Productividad Laboral	,071	249	,004	,985	249	,011
DIM1: Eficiencia en el trabajo	,092	249	,000	,974	249	,000
DIM2: Calidad del servicio	,126	249	,000	,966	249	,000
DIM3: Trabajo en equipo y colaboración	,110	249	,000	,977	249	,000
DIM4: Innovación y mejora continua	,141	249	,000	,963	249	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Es importante destacar que la violación del supuesto de normalidad puede tener implicaciones significativas en el análisis estadístico, especialmente cuando se emplean pruebas paramétricas. Las pruebas paramétricas, como la prueba t de Student o el análisis de varianza (ANOVA), se basan en supuestos específicos, entre los cuales se encuentra la distribución normal de los datos. Cuando este supuesto se incumple, las pruebas paramétricas pueden conducir a resultados sesgados o distorsionados, lo que compromete la validez de las inferencias realizadas. En consecuencia, en el presente estudio, se tomó la decisión metodológica de emplear pruebas no paramétricas para el análisis inferencial de los datos. Las pruebas no paramétricas, como la correlación de Spearman y el Chi-cuadrado, no asumen una distribución normal de los datos y, por lo tanto, son más robustas frente a violaciones de este supuesto. Estas pruebas se basan en rangos o posiciones de los datos, en lugar de los valores numéricos directos, lo que las hace menos sensibles a las desviaciones de la normalidad.

La elección de pruebas no paramétricas en este estudio garantiza un abordaje estadístico riguroso y una mayor confiabilidad en las inferencias y conclusiones derivadas del análisis de datos. Esta decisión metodológica demuestra el compromiso con la integridad científica y la aplicación de técnicas estadísticas apropiadas para las características específicas de los datos recopilados. En resumen, el rechazo de la normalidad de los datos condujo a la adopción de pruebas no paramétricas, lo que asegura un análisis inferencial más robusto y confiable, minimizando el riesgo de sesgos o distorsiones en los resultados obtenidos.

4.1.3 Análisis de la relación de variables y dimensiones resultados a través de la prueba de Chi-cuadrado

La prueba de Chi-cuadrado de Pearson es una de las técnicas estadísticas no paramétricas más robustas y ampliamente utilizadas en la investigación científica, especialmente en el campo de las ciencias sociales y del comportamiento. Esta prueba,

propuesta inicialmente por Karl Pearson a principios del siglo XX, se emplea para evaluar la independencia entre dos variables categóricas o nominales, es decir, determinar si existe una asociación o relación significativa entre ellas.

En el contexto de la presente investigación, se optó por emplear la prueba de Chi-cuadrado como herramienta analítica fundamental, dada su idoneidad para abordar las características específicas de las variables en estudio. Por un lado, la variable "Gestión por competencias" y sus dimensiones (identificación de competencias clave, evaluación y selección de competencias, desarrollo de competencias y alineación estratégica) se midieron en escalas ordinales o categóricas. Por otro lado, la variable "Productividad laboral" y sus dimensiones (eficiencia en el trabajo, calidad del servicio, trabajo en equipo y colaboración, e innovación y mejora continua) también se evaluaron mediante escalas ordinales.

La utilización de la prueba de Chi-cuadrado permitió examinar de manera rigurosa y objetiva la existencia de una relación significativa entre las variables principales del estudio, así como entre las dimensiones que las conforman. Esta prueba no paramétrica no asume supuestos sobre la distribución de los datos, como la normalidad, lo que la convierte en una herramienta robusta y adecuada para el análisis de variables categóricas.

Cabe destacar que la prueba de Chi-cuadrado no solo evalúa la existencia de una asociación, sino que también proporciona información sobre la fuerza y magnitud de dicha relación. Esto se logra mediante el cálculo del valor de Chi-cuadrado, el cual se compara con los valores críticos de la distribución de Chi-cuadrado correspondiente, determinando así la significancia estadística de la asociación observada. En conclusión, la elección de la prueba de Chi-cuadrado en este estudio responde a una decisión metodológica sólida y fundamentada, que se alinea con los objetivos de la investigación y las características particulares de las variables involucradas. Esta prueba no paramétrica permitió evaluar de manera rigurosa y confiable la existencia de relaciones significativas entre la gestión por competencias y la productividad laboral, así como entre

sus respectivas dimensiones, brindando una base empírica sólida para las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

A. Relación de las variables “Gestión por competencias” y “Productividad laboral”

Los resultados obtenidos revelan un valor de Chi-cuadrado de 123.968 ($p < 0.001$) para la variable "Gestión por competencias" y un valor de 107.775 ($p < 0.001$) para la variable "Productividad laboral". Estos valores altamente significativos indican un rechazo contundente de la hipótesis nula de independencia, lo que sugiere una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables. La gestión por competencias como variable independiente abarca un enfoque sistemático para identificar, desarrollar y alinear las competencias de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Este modelo implica la identificación de competencias clave, la evaluación y selección de competencias, el desarrollo continuo de competencias y la alineación estratégica de estas competencias con las metas organizacionales. Por otro lado, la productividad laboral como variable dependiente se refiere a la eficiencia y efectividad con la que los empleados realizan sus tareas y contribuyen a los objetivos organizacionales. Esta productividad se puede medir en términos de eficiencia en el trabajo, calidad del servicio, trabajo en equipo y colaboración, e innovación y mejora continua.

Tabla 5 Relación de las variables “Gestión por competencias” y “Productividad laboral”

Estadísticos de prueba		
	VI: Gestión por competencias	VD: Productividad Laboral
Chi-cuadrado	123,968 ^a	107,775 ^b
gl	48	48
Sig. asin.	,000	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 5,1.

b. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 5,1.

La relación significativa entre la gestión por competencias y la productividad laboral tiene varias implicaciones prácticas:

- **Mejora de la eficiencia organizacional.** La gestión por competencias asegura que los empleados tengan las habilidades y conocimientos adecuados para sus roles, lo que mejora la eficiencia y reduce el tiempo y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- **Incremento en la calidad del servicio.** Al desarrollar y alinear las competencias de los empleados con las necesidades del servicio público, se mejora la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos, aumentando su satisfacción y confianza en la administración pública.
- **Fomento de la innovación.** Un enfoque en el desarrollo continuo de competencias facilita un ambiente propicio para la innovación y la mejora continua, permitiendo a la organización adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos del entorno.

Los resultados del análisis Chi-cuadrado confirman que la gestión por competencias está significativamente asociada con la productividad laboral ($p < 0.001$). El valor de Chi-cuadrado de 123.968 para la gestión por competencias y 107.775 para la productividad laboral son extremadamente altos, indicando una fuerte desviación de las frecuencias observadas respecto a las esperadas bajo la hipótesis nula. Esto sugiere una relación robusta entre estas variables, donde una gestión adecuada de las competencias influye directamente en los niveles de productividad laboral observados en los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.

En conclusión, este hallazgo respaldado empíricamente implica que la gestión por competencias y la productividad laboral no son independientes; es decir, existe una

relación directa y significativa entre ellas. Específicamente, los resultados sugieren que la forma en que se gestiona el modelo por competencias influye en los niveles de productividad laboral. Una adecuada implementación del modelo de gestión por competencias, que incluya una identificación precisa de competencias, evaluación rigurosa, desarrollo continuo y alineación estratégica, puede tener un impacto positivo significativo en la productividad laboral de los servidores públicos.

En términos prácticos, esto significa que la Municipalidad Distrital de Cayma debe invertir en la mejora de sus prácticas de gestión por competencias para maximizar la productividad laboral. Esto incluye:

- **Desarrollar programas de formación y desarrollo específicos.** Asegurarse de que los programas de formación estén alineados con las competencias requeridas y los objetivos estratégicos de la organización.
- **Implementar sistemas de evaluación y selección rigurosos.** Utilizar herramientas y métodos robustos para evaluar y seleccionar a los empleados en función de sus competencias y su potencial para contribuir a la organización.
- **Promover una cultura de aprendizaje continuo.** Fomentar un entorno que valore y apoye el aprendizaje y el desarrollo continuo, incentivando a los empleados a mejorar constantemente sus competencias.

B. Relaciones entre las dimensiones de las variables

Además de evaluar la asociación entre las variables principales, se analizaron las relaciones entre las dimensiones que las conforman, lo cual brinda una comprensión más detallada de los factores involucrados:

1. Identificación de competencias clave y eficiencia en el trabajo.

Los resultados muestran un valor de Chi-cuadrado de 127.400 ($p < 0.001$) para la dimensión "Identificación de competencias clave" y un valor de 71.840 ($p < 0.001$) para la dimensión "Eficiencia en el trabajo". Estos valores altamente significativos sugieren una relación estadísticamente significativa entre ambas dimensiones, indicando que la identificación adecuada de las competencias clave está asociada con una mayor eficiencia en el trabajo de los servidores públicos.

La identificación de competencias clave es un proceso fundamental en la gestión por competencias, que implica reconocer y definir las habilidades y capacidades esenciales que los empleados necesitan para desempeñarse eficazmente en sus roles. Este proceso se basa en un análisis riguroso de las tareas y responsabilidades de cada puesto, así como de las estrategias organizacionales y los objetivos a largo plazo. En este contexto, la eficiencia en el trabajo se refiere a la capacidad de los servidores públicos para realizar sus tareas de manera óptima, utilizando los recursos disponibles de manera efectiva y cumpliendo con los estándares de desempeño establecidos. La relación significativa entre la identificación de competencias clave y la eficiencia en el trabajo sugiere que cuando las organizaciones invierten tiempo y recursos en identificar las competencias esenciales para cada rol, los empleados están mejor equipados para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.

Tabla 6 Identificación de competencias clave y eficiencia en el trabajo

Estadísticos de prueba		
	D1: Identificación de competencias clave	DIM1: Eficiencia en el trabajo
Chi-cuadrado	127,400 ^a	71,840 ^a
gl	14	14
Sig. asin.	,000	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 16,7.

La identificación de competencias clave permite a la organización:

- Seleccionar y desarrollar el talento adecuado: Al conocer las competencias necesarias, la organización puede orientar sus procesos de selección y desarrollo de manera más precisa, asegurando que los empleados cuenten con las habilidades requeridas desde el inicio o que puedan desarrollarlas a través de programas de capacitación.
- Diseñar programas de formación efectivos: Los programas de formación y desarrollo pueden ser diseñados específicamente para cerrar las brechas de competencias identificadas, lo que aumenta la relevancia y efectividad de estos programas.
- Alinear el desempeño individual con los objetivos organizacionales: Al identificar y comunicar claramente las competencias clave, se asegura que todos los empleados entiendan lo que se espera de ellos y cómo sus roles contribuyen a los objetivos estratégicos de la organización.

Los resultados del análisis Chi-cuadrado confirman que una identificación precisa de las competencias clave está significativamente asociada con una mayor eficiencia en el trabajo ($p < 0.001$). Esto significa que hay una alta probabilidad de que la correcta identificación y alineación de las competencias clave influya positivamente en cómo los servidores públicos llevan a cabo sus tareas diarias. El valor de Chi-cuadrado de 127.400 para la dimensión de identificación de competencias clave indica que las frecuencias observadas en los datos son significativamente diferentes de las esperadas bajo la hipótesis nula, lo que respalda la hipótesis alternativa de que existe una relación entre estas dos variables. El valor correspondiente de 71.840 para la eficiencia en el trabajo refuerza esta conclusión, mostrando que la mejora en la identificación de competencias se traduce en mejoras tangibles en el desempeño laboral.

Por lo tanto, la evidencia sugiere que las municipalidades y otras organizaciones del sector público que implementan estrategias de gestión por competencias deben priorizar la identificación precisa de competencias clave como un paso crítico para

mejorar la eficiencia laboral. Esto no solo beneficia la productividad individual, sino que también contribuye a una mayor efectividad organizacional en general, permitiendo a las entidades públicas servir mejor a sus comunidades.

2. Evaluación y selección de competencias y calidad del servicio.

Se obtuvo un valor de Chi-cuadrado de 228.680 ($p < 0.001$) para la dimensión "Evaluación y selección de competencias" y un valor de 91.936 ($p < 0.001$) para la dimensión "Calidad del servicio". Estos resultados revelan una asociación estadísticamente significativa entre estas dimensiones, lo que implica que una evaluación y selección adecuada de las competencias requeridas está relacionada con una mayor calidad en el servicio brindado por los servidores públicos.

Cabe resaltar que la evaluación y selección de competencias son procesos críticos en la gestión por competencias que aseguran que los empleados no solo posean las habilidades necesarias, sino que también se adapten bien a los roles específicos dentro de la organización. La evaluación de competencias implica métodos sistemáticos para medir las habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados, mientras que la selección se refiere a elegir a los candidatos más adecuados en función de estos criterios. La calidad del servicio en el contexto del sector público se refiere a la capacidad de los servidores públicos para proporcionar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos de manera efectiva y eficiente. Esto incluye aspectos como la rapidez, la precisión, la cortesía y la empatía en la prestación de servicios.

Tabla 7 Evaluación y selección de competencias y calidad del servicio

Estadísticos de prueba		
	D2: Evaluación y selección de competencias	DIM2: Calidad del servicio
Chi-cuadrado	228,680 ^a	91,936 ^b
gl	14	13
Sig. asin.	,000	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 16,7.

b. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 17,9.

La relación significativa entre la evaluación y selección de competencias y la calidad del servicio tiene varias implicaciones prácticas importantes:

- **Mejorar la satisfacción del ciudadano.** Una selección adecuada asegura que los empleados estén bien equipados para atender a los ciudadanos, lo que resulta en una mayor satisfacción y confianza en los servicios públicos.
- **Optimizar los recursos humanos.** Al evaluar y seleccionar de manera precisa, se minimiza la rotación de personal y se optimiza el uso de recursos humanos, ya que los empleados son más aptos para sus roles desde el inicio.
- **Fomentar un entorno de trabajo positivo.** Los empleados que sienten que sus competencias son adecuadas para sus roles están más motivados y comprometidos, lo que contribuye a un entorno de trabajo más positivo y productivo.

Los resultados del análisis Chi-cuadrado confirman que una evaluación y selección precisa de las competencias está significativamente asociada con una mayor calidad en el servicio ($p < 0.001$). El valor de Chi-cuadrado de 228.680 para la dimensión de evaluación y selección de competencias es extremadamente alto, lo que indica una fuerte desviación de las frecuencias observadas respecto a las esperadas bajo la hipótesis nula, sugiriendo una relación robusta entre estas variables. De manera similar, el valor de 91.936 para la calidad del servicio refuerza la conclusión de que una mejor evaluación y selección de competencias resulta en una mejora tangible en la calidad del servicio prestado por los servidores públicos.

En conclusión, la evidencia sugiere que las municipalidades y otras organizaciones del sector público que implementan estrategias de gestión por competencias deben centrarse en mejorar sus procesos de evaluación y selección de competencias. Una evaluación y selección adecuada no solo asegura que los empleados tienen las habilidades necesarias para sus roles, sino que también están en mejor posición para proporcionar servicios de alta calidad a los ciudadanos. En términos prácticos, esto implica la utilización de herramientas de evaluación robustas y basadas en evidencia, así como procesos de selección rigurosos que alineen las competencias de los candidatos con las necesidades específicas del puesto y los objetivos estratégicos de la organización. Además, la formación continua y el desarrollo profesional deben ser parte integral de la gestión de competencias para mantener y mejorar la calidad del servicio a lo largo del tiempo.

3. Desarrollo de competencias y trabajo en equipo y colaboración

Los valores de Chi-cuadrado obtenidos fueron 204.200 ($p < 0.001$) para la dimensión "Desarrollo de competencias" y 116.120 ($p < 0.001$) para la dimensión "Trabajo en equipo y colaboración". Estos resultados altamente significativos indican una relación estadística entre ambas dimensiones, sugiriendo que un adecuado desarrollo de las competencias está asociado con una mayor capacidad de trabajo en equipo y colaboración por parte de los servidores públicos.

Recordemos que el desarrollo de competencias es un proceso continuo que implica la mejora y actualización de las habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados a través de diversas formas de formación, capacitación y experiencias laborales. Este proceso no solo prepara a los empleados para desempeñar sus roles actuales de manera más efectiva, sino que también los prepara para futuras responsabilidades y oportunidades dentro de la organización. Mientras que el trabajo en equipo y colaboración se refiere a la capacidad de los empleados para trabajar juntos de manera efectiva, compartir conocimientos, apoyar a sus compañeros y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. La colaboración exitosa en el lugar de trabajo es

crucial para resolver problemas complejos, innovar y mejorar continuamente los procesos y servicios.

Tabla 8 Desarrollo de competencias y trabajo en equipo y colaboración

Estadísticos de prueba		
	D3: Desarrollo de competencias	DIM3: Trabajo en equipo y colaboración
Chi-cuadrado	204,200 ^a	116,120 ^a
gl	14	14
Sig. asin.	,000	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 16,7.

La relación significativa entre el desarrollo de competencias y el trabajo en equipo y colaboración tiene varias implicaciones prácticas:

- **Mejora de la cohesión del equipo.** El desarrollo de competencias contribuye a que los empleados se sientan más seguros y competentes en sus roles, lo que fomenta una mayor cohesión y confianza entre los miembros del equipo.
- **Facilitación de la innovación.** Equipos bien capacitados y con un alto nivel de competencias son más propensos a colaborar eficazmente, lo que puede conducir a innovaciones y mejoras en los procesos y servicios.
- **Aumento de la eficiencia organizacional.** La colaboración efectiva entre equipos mejora la eficiencia organizacional, ya que facilita la resolución de problemas y la implementación de soluciones de manera más rápida y eficaz.

Los resultados del análisis Chi-cuadrado confirman que un adecuado desarrollo de competencias está significativamente asociado con una mayor capacidad de trabajo en equipo y colaboración ($p < 0.001$). El valor de Chi-cuadrado de 204.200 para la dimensión de desarrollo de competencias es extremadamente alto, lo que indica una fuerte asociación entre las competencias desarrolladas y la capacidad de trabajar en equipo. De manera similar, el valor de 116.120 para la dimensión de trabajo en equipo y colaboración refuerza esta conclusión, mostrando que la mejora en el desarrollo de

competencias se traduce en una mejora tangible en la capacidad de los servidores públicos para colaborar eficazmente.

Por lo tanto, la evidencia sugiere que las municipalidades y otras organizaciones del sector público deben invertir en el desarrollo continuo de competencias para fomentar un entorno de trabajo colaborativo y eficiente. Un enfoque estratégico en el desarrollo de competencias no solo mejora las habilidades individuales, sino que también fortalece la capacidad colectiva del equipo para trabajar de manera efectiva y alcanzar los objetivos organizacionales.

En términos prácticos, esto implica:

- **Programas de formación y desarrollo personalizados.** Ofrecer programas de formación adaptados a las necesidades específicas de los empleados y los equipos, asegurando que las competencias desarrolladas sean relevantes y aplicables a sus roles.
- **Fomento de una cultura de aprendizaje continuo.** Promover una cultura organizacional que valore y apoye el aprendizaje continuo y la mejora personal y profesional.
- **Evaluaciones regulares de competencias.** Realizar evaluaciones periódicas de competencias para identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones de desarrollo adecuadas.

En síntesis, la relación significativa entre el desarrollo de competencias y el trabajo en equipo y colaboración destaca la importancia de invertir en el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados. Al hacerlo, las organizaciones del sector público pueden mejorar significativamente su capacidad para trabajar de manera colaborativa, innovar y ofrecer servicios de alta calidad a la ciudadanía

4. Alineación estratégica e innovación y mejora continua.

Se encontró un valor de Chi-cuadrado de 99.440 ($p < 0.001$) para la dimensión "Alineación estratégica" y un valor de 108.771 ($p < 0.001$) para la dimensión "Innovación y mejora continua". Estos resultados significativos revelan una asociación estadística entre estas dimensiones, lo que implica que una adecuada alineación estratégica de la gestión por competencias está relacionada con una mayor capacidad de innovación y mejora continua en los procesos y servicios realizados por los servidores públicos.

Cabe destacar que, la alineación estratégica en la gestión por competencias se refiere a la integración y sincronización de las competencias de los empleados con los objetivos y estrategias a largo plazo de la organización. Este proceso asegura que los recursos humanos y sus habilidades estén en sintonía con las metas organizacionales, facilitando la ejecución efectiva de la estrategia. Mientras que la innovación y mejora continua implica la capacidad de la organización para desarrollar nuevas ideas, métodos y productos, así como para mejorar constantemente sus procesos y servicios. Este enfoque no solo fomenta la creatividad y la adaptabilidad, sino que también asegura que la organización pueda responder eficazmente a los cambios y desafíos del entorno.

Tabla 9 Alineación estratégica e innovación y mejora continua

Estadísticos de prueba		
	D4: Alineación estratégica	DIM4: Innovación y mejora continua
Chi-cuadrado	99,440 ^a	108,771 ^b
gl	14	14
Sig. asin.	,000	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 16,7.

b. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 16,6.

La relación significativa entre la alineación estratégica y la innovación y mejora continua tiene varias implicaciones prácticas:

- **Maximización del impacto organizacional.** Una alineación estratégica efectiva asegura que los esfuerzos de innovación y mejora continua estén dirigidos hacia áreas que realmente impactan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Optimización de recursos.** Alinear las competencias con la estrategia permite una asignación más eficiente de los recursos, asegurando que los esfuerzos de innovación y mejora sean sostenibles y productivos.
- **Fortalecimiento de la adaptabilidad organizacional.** La alineación estratégica facilita una cultura organizacional que valora la innovación y la mejora continua, permitiendo a la organización adaptarse rápidamente a nuevos desafíos y oportunidades.

Los resultados del análisis Chi-cuadrado confirman que una adecuada alineación estratégica está significativamente asociada con una mayor capacidad de innovación y mejora continua ($p < 0.001$). El valor de Chi-cuadrado de 99.440 para la dimensión de alineación estratégica indica una fuerte asociación entre la alineación de las competencias y la estrategia organizacional. De manera similar, el valor de 108.771 para la innovación y mejora continua refuerza esta conclusión, mostrando que una buena alineación estratégica se traduce en una mayor capacidad para innovar y mejorar continuamente.

En conclusión, la evidencia sugiere que las municipalidades y otras organizaciones del sector público deben priorizar la alineación estratégica en su gestión por competencias para potenciar la innovación y la mejora continua. Una alineación estratégica efectiva no solo asegura que los esfuerzos de desarrollo y aplicación de competencias están dirigidos hacia los objetivos organizacionales, sino que también facilita una cultura de innovación y mejora constante.

En términos prácticos, esto implica:

- Desarrollo de planes estratégicos claros: Asegurar que los planes estratégicos de la organización estén bien definidos y comunicados, permitiendo que todos los niveles de la organización comprendan y apoyen los objetivos y estrategias.
- Integración de la gestión por competencias con la estrategia organizacional: Alinear los programas de desarrollo de competencias con los objetivos estratégicos, asegurando que las habilidades y capacidades de los empleados soporten las metas a largo plazo de la organización.
- Fomento de una cultura de innovación: Crear un entorno que promueva y recompense la innovación y la mejora continua, incentivando a los empleados a proponer y experimentar con nuevas ideas y soluciones.

En conclusión, los resultados de la prueba de Chi-cuadrado respaldan de manera sólida la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre la gestión por competencias y la productividad laboral, así como entre las dimensiones específicas que conforman estas variables. La evidencia obtenida no solo valida la relevancia teórica del modelo de gestión por competencias, sino que también subraya su aplicabilidad práctica en el contexto de la administración pública. Estos hallazgos demuestran que la adecuada implementación de este modelo puede tener efectos tangibles y positivos en la eficiencia y eficacia del desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.

La identificación precisa de las competencias clave y su alineación con los roles y responsabilidades de los empleados se muestra como un factor crucial para mejorar la eficiencia en el trabajo. De manera similar, una evaluación y selección rigurosa de competencias aseguran que los empleados posean las habilidades necesarias para mantener altos estándares de calidad en el servicio. Además, el desarrollo continuo de competencias fomenta un entorno de colaboración y trabajo en equipo, esencial para abordar los desafíos complejos y dinámicos que enfrentan las organizaciones públicas. Por último, la alineación estratégica de las competencias con los objetivos

organizacionales potencia la capacidad de innovación y mejora continua, permitiendo a la municipalidad adaptarse y evolucionar en un entorno en constante cambio.

Asimismo, La implementación efectiva del modelo de gestión por competencias en la Municipalidad Distrital de Cayma puede resultar en numerosos beneficios, tales como:

- Mejora en la satisfacción del ciudadano: Al contar con empleados mejor preparados y alineados con los objetivos estratégicos, la calidad del servicio público puede incrementarse, mejorando la percepción y satisfacción de los ciudadanos.
- Optimización de recursos: Una gestión de competencias adecuada permite una asignación más eficiente de los recursos humanos, reduciendo la rotación de personal y los costos asociados a la capacitación y el desarrollo.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional: Promover un entorno donde se valoren las competencias y se fomente el desarrollo continuo puede mejorar la moral y el compromiso de los empleados, contribuyendo a una cultura organizacional positiva y proactiva.

4.2. Resultados descriptivos

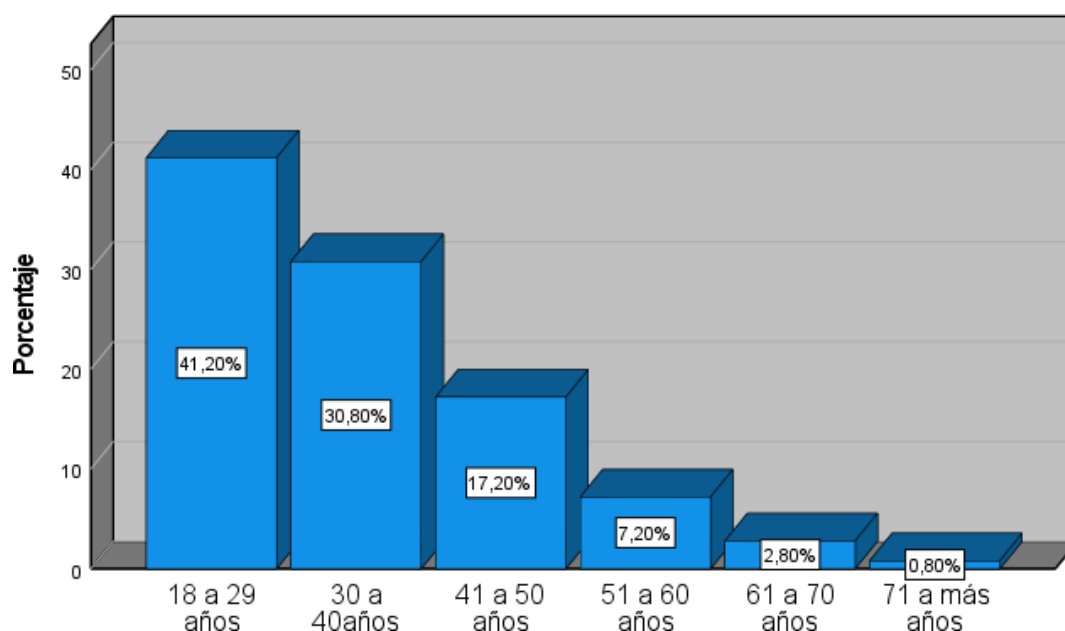
La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023. Para ello, se analizaron dos variables fundamentales: la gestión por competencias como variable independiente y la productividad laboral como variable dependiente. A través de un riguroso análisis descriptivo, se evaluaron diversos aspectos clave de cada variable, lo que permitió obtener un panorama detallado de la situación actual en la Municipalidad Distrital de Cayma. Los resultados obtenidos revelan áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en la implementación de la gestión por competencias, así como en los niveles de productividad laboral alcanzados por los servidores públicos.

Este análisis descriptivo sienta las bases para comprender la dinámica subyacente entre la gestión por competencias y la productividad laboral en el contexto de la administración pública local. Los hallazgos obtenidos brindan información valiosa para el diseño e implementación de estrategias y políticas que permitan optimizar la gestión de recursos humanos, mejorar el desempeño organizacional y, en última instancia, brindar servicios de calidad a la ciudadanía de manera eficiente y efectiva.

4.2.1 Edad de los participantes

Los resultados descriptivos revelan una distribución etaria diversa entre los participantes del estudio, lo cual es deseable para obtener una representación más precisa de la realidad organizacional en la Municipalidad Distrital de Cayma. Se observa una clara predominancia de servidores públicos jóvenes, con el 41.20% de los participantes ubicándose en el rango de edad de 18 a 29 años. Esta participación mayoritaria de la fuerza laboral joven puede ser beneficiosa, ya que suelen caracterizarse por una mayor apertura al cambio, adaptabilidad y disposición para adquirir nuevas competencias y conocimientos. No obstante, es importante destacar la participación significativa del 32.40% de los servidores públicos con edades comprendidas entre los 30 y 40 años, lo que aporta una valiosa combinación de experiencia, madurez profesional y perspectivas diversas al estudio. Esta franja etaria suele representar una etapa de consolidación profesional y liderazgo en las organizaciones.

Figura 2 Edad de los participantes



Además, es notable la participación, aunque en menor medida, de servidores públicos de edades más avanzadas, incluyendo un 0.80% de participantes con 71 años o más. Esta inclusión de diferentes generaciones en el estudio es positiva, ya que permite capturar las perspectivas y experiencias de servidores públicos con una trayectoria más extensa en la administración pública, quienes pueden aportar valiosos conocimientos y lecciones aprendidas a lo largo de su carrera.

La diversidad etaria observada en los participantes del estudio garantiza una representación más equilibrada y democrática de los distintos grupos generacionales que conforman la fuerza laboral de la Municipalidad Distrital de Cayma. Esta heterogeneidad etaria enriquece la calidad de los datos recolectados y permite obtener una visión más integral y objetiva de la gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos.

4.2.2 Género de los participantes

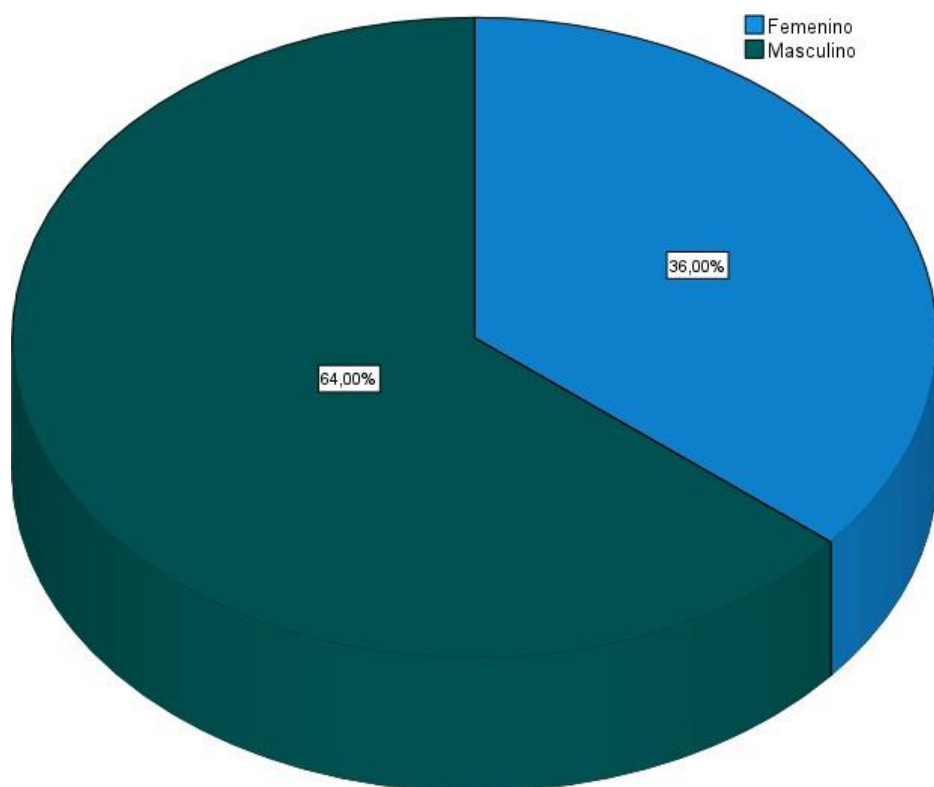
Los hallazgos descriptivos en cuanto al género de los participantes revelan una marcada disparidad de género dentro de la Municipalidad Distrital de Cayma, con una notable subrepresentación femenina. Esta situación se evidencia en los datos obtenidos, donde

la participación masculina predomina de manera abrumadora. Este desequilibrio de género en la fuerza laboral del gobierno local no solo refleja una realidad preocupante, sino que también constituye un indicador clave de la persistente brecha de igualdad de género y el limitado empoderamiento de la mujer en los espacios de toma de decisiones y puestos de liderazgo dentro de las entidades gubernamentales a nivel local.

Esta disparidad de género en la Municipalidad Distrital de Cayma es un reflejo microcósmico de un desafío más amplio que enfrentan los gobiernos locales y la administración pública en general. A pesar de los avances en materia de igualdad de género en las últimas décadas, persisten barreras estructurales y culturales que impiden una participación equitativa de las mujeres en los espacios de poder y en roles de liderazgo dentro de las instituciones públicas.

Es imperativo que los gobiernos locales, como la Municipalidad Distrital de Cayma, asuman un rol proactivo en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento femenino dentro de sus estructuras organizacionales. Esto implica la implementación de políticas y programas específicos que fomenten la participación equitativa de las mujeres en la función pública, garantizando igualdad de oportunidades en los procesos de reclutamiento, selección y ascenso a cargos de alta responsabilidad.

Figura 3 Género de los participantes



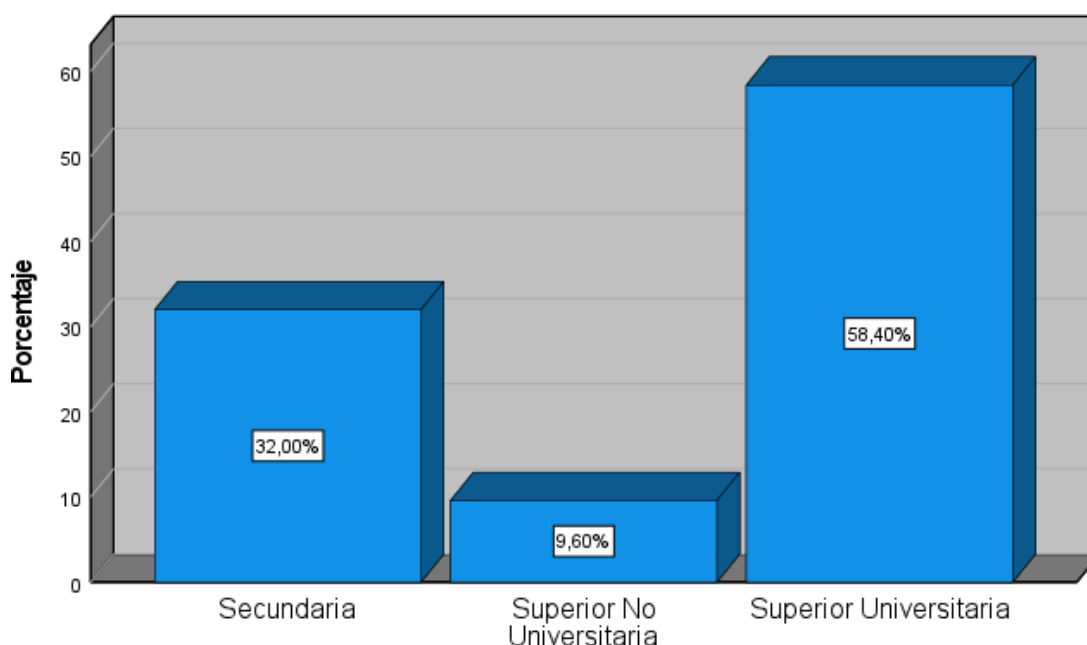
Además, es fundamental abordar las barreras culturales y los sesgos inconscientes que perpetúan la discriminación de género, a través de programas de sensibilización, capacitación y concientización sobre la importancia de la diversidad de género en los espacios de toma de decisiones. Únicamente mediante esfuerzos concertados y estrategias integrales se podrá cerrar la brecha de género y garantizar una representación justa y equilibrada de mujeres y hombres en todos los niveles de la administración pública local.

4.2.3 Grado de instrucción de los participantes

Un aspecto fundamental que considerar en la evaluación de la calidad y confiabilidad de los datos recolectados es el nivel de instrucción de los participantes. En este sentido, los resultados descriptivos revelan una distribución favorable en cuanto al grado de instrucción de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma que formaron parte del estudio.

Se destaca que el grupo predominante, representando el 58.40% de los participantes, cuenta con una formación de Educación Superior Universitaria. Este nivel educativo garantiza un alto grado de conocimiento y comprensión de temáticas complejas, como la gestión por competencias y su impacto en la productividad laboral de los servidores públicos. Las personas con formación universitaria suelen tener una mayor capacidad analítica, pensamiento crítico y conocimientos teóricos sólidos en diversas áreas, lo que les permite aportar perspectivas más profundas y fundamentadas en el contexto de la investigación.

Figura 4 Grado de instrucción de los participantes



No obstante, es importante destacar que un porcentaje significativo del 32% de los participantes cuenta únicamente con Educación Secundaria. Si bien este grupo puede carecer de una formación especializada en el tema de estudio, su participación es valiosa ya que aporta una perspectiva más práctica y experiencial, enriqueciendo la diversidad de opiniones y percepciones sobre la gestión por competencias y la productividad laboral en el ámbito municipal.

Adicionalmente, se incluye a un 9.60% de participantes con un nivel de instrucción Superior No Universitaria, lo que probablemente se traduzca en una combinación de conocimientos técnicos y prácticos relevantes para el contexto de la

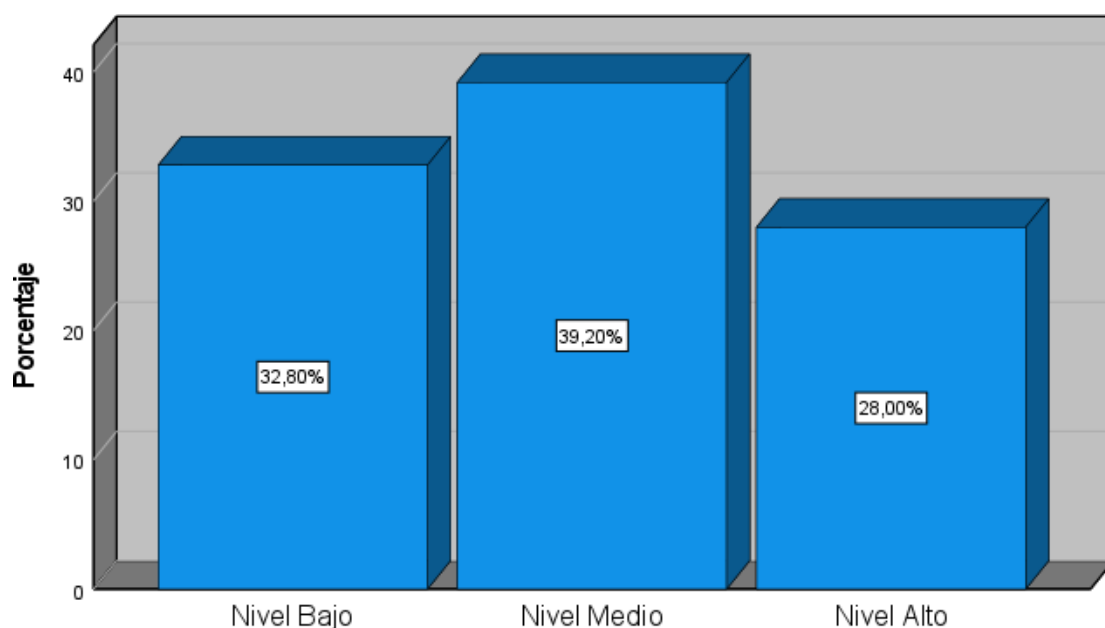
investigación. Esta diversidad en los niveles de instrucción de los participantes brinda una mayor riqueza y profundidad a los datos recolectados, al integrar perspectivas tanto teóricas como prácticas, y al capturar las experiencias y percepciones de servidores públicos con diferentes trayectorias formativas. Este enfoque inclusivo y representativo contribuye a una mayor objetividad y validez de los hallazgos obtenidos en el estudio, fortaleciendo así la calidad de la investigación y sus implicaciones para la gestión pública local

4.2.4 Análisis de la variable independiente “Gestión por competencias”

Los hallazgos del estudio revelan una situación preocupante en cuanto al nivel de implementación de la gestión por competencias en la Municipalidad Distrital de Cayma. Los datos obtenidos evidencian que la entidad no ha logrado impulsar de manera eficiente y efectiva este enfoque estratégico de gestión de recursos humanos, lo cual representa un serio obstáculo para el logro de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de su misión de brindar servicios públicos de calidad a la ciudadanía.

Según el análisis realizado, el nivel de implementación de la gestión por competencias se ubica en un nivel medio, con un preocupante 39.20% de los participantes percibiendo esta situación. Alarmanamente, un 32.80% de los servidores públicos encuestados perciben un nivel bajo de implementación, lo cual sugiere graves deficiencias en la adopción de este enfoque de gestión. Solo un 28% de los participantes considera que la gestión por competencias se encuentra en un nivel alto de implementación.

Figura 5 Análisis de la variable independiente “gestión por competencias”



Esta realidad refleja una brecha significativa entre las mejores prácticas de gestión de recursos humanos y la situación actual en la Municipalidad Distrital de Cayma. La gestión por competencias es ampliamente reconocida como un enfoque estratégico que promueve la eficiencia, efectividad y competitividad de las organizaciones al alinear las capacidades y habilidades del personal con los objetivos organizacionales. Su adecuada implementación es esencial para optimizar el desempeño, fomentar la mejora continua y brindar servicios públicos de calidad a la ciudadanía.

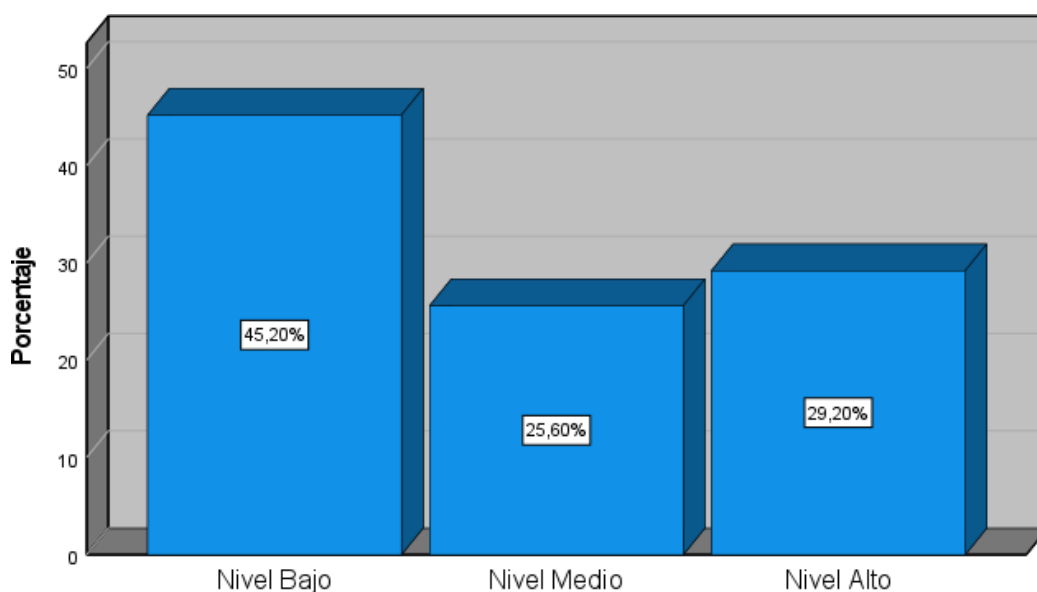
Es imperativo que la Municipalidad Distrital de Cayma aborde esta situación con urgencia y priorice la implementación efectiva de la gestión por competencias como parte de su estrategia de gestión de recursos humanos. Esto implica la adopción de planes y políticas locales asertivas, basadas en evidencia y mejores prácticas, que promuevan el desarrollo y alineación de las competencias de los servidores públicos con los objetivos organizacionales. Sólo a través de una gestión adecuada y eficiente, respaldada por un enfoque estratégico de gestión por competencias, podrá la Municipalidad Distrital de Cayma superar las deficiencias actuales y alcanzar los estándares de excelencia requeridos para brindar servicios públicos de calidad y promover el desarrollo sostenible de la comunidad local.

Análisis de las dimensiones de la variable independiente “Gestión por competencias”

Profundizando en los componentes esenciales de la gestión por competencias, resulta fundamental examinar detalladamente las dimensiones que conforman esta variable independiente clave. Los hallazgos revelan una situación crítica en cuanto a la dimensión 1 “identificación de competencias clave” dentro de la Municipalidad Distrital de Cayma, dimensión que se ubica en un nivel bajo según el 45.20% de los participantes. Esta deficiencia representa un obstáculo significativo para el éxito de una implementación efectiva de la gestión por competencias y, en consecuencia, para el logro de una gestión local eficiente y orientada a resultados en el distrito de Cayma.

La identificación precisa de las competencias clave requeridas para el desempeño exitoso de las funciones y roles dentro de la organización es un paso fundamental en el proceso de gestión por competencias. Esta etapa implica un análisis exhaustivo de los perfiles laborales, las tareas críticas y los objetivos estratégicos de la entidad, con el fin de determinar las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos esenciales que deben poseer los servidores públicos para contribuir efectivamente al logro de las metas organizacionales.

Figura 6 Dimensión 1 “Identificación de competencias clave”



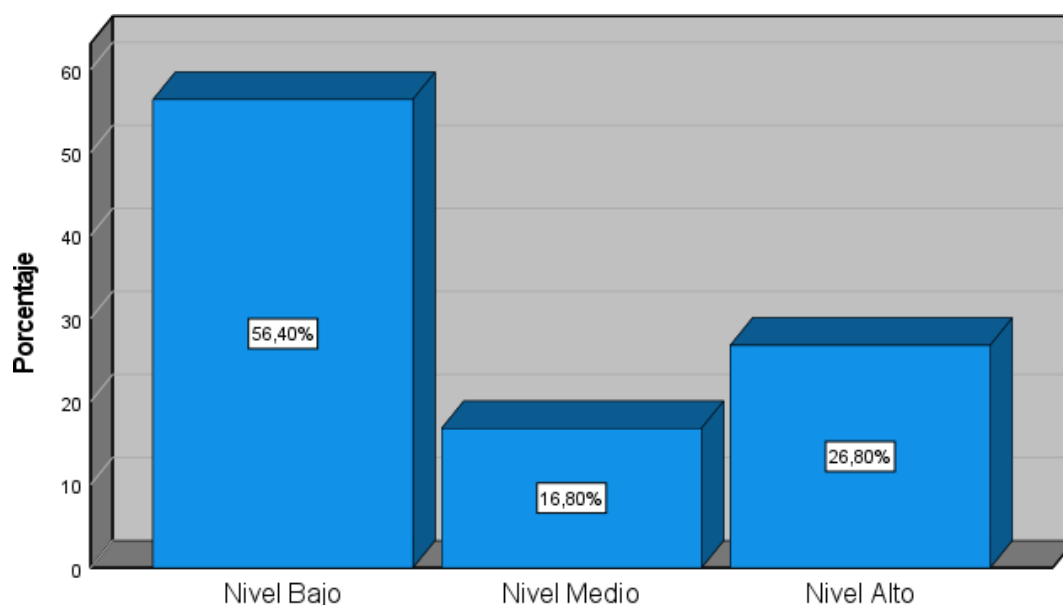
Al no contar con una sólida identificación de las competencias clave, la Municipalidad Distrital de Cayma corre el riesgo de implementar estrategias y programas de gestión de recursos humanos desalineados con sus necesidades reales y sus objetivos estratégicos. Esto puede resultar en una asignación ineficiente de recursos, esfuerzos de capacitación y desarrollo poco efectivos, y una falta de enfoque en las habilidades y conocimientos verdaderamente críticos para el éxito de la gestión local. Es imperativo que la Municipalidad Distrital de Cayma aborde esta deficiencia de manera urgente y prioritaria. Se deben implementar procesos rigurosos y basados en evidencia para identificar las competencias clave requeridas en cada área y función dentro de la entidad. Esto puede implicar la realización de análisis de puestos detallados, la consulta con expertos y la participación activa de los servidores públicos en la definición de las competencias críticas para su desempeño efectivo.

Sólo al contar con una base sólida de competencias clave claramente identificadas, la Municipalidad Distrital de Cayma podrá avanzar hacia una implementación efectiva de la gestión por competencias y, en consecuencia, lograr una mayor eficiencia en la gestión local, optimizar el desempeño de los servidores públicos y brindar servicios de calidad a la comunidad del distrito de Cayma.

La dimensión "Evaluación y selección de competencias" presenta un panorama igualmente desalentador, ubicándose también en un nivel bajo de acuerdo con el 56.40% de los participantes. Este hallazgo constituye una evidencia contundente de las deficiencias existentes en los procesos de evaluación y selección de personal basados en competencias dentro de la Municipalidad Distrital de Cayma. Esta situación representa un obstáculo significativo para la conformación de un equipo de servidores públicos altamente competente y alineado con los objetivos estratégicos de la entidad. La evaluación y selección adecuada de competencias es un pilar fundamental de la gestión por competencias, ya que determina la calidad y idoneidad del capital humano que ingresa a la organización. Un proceso riguroso y objetivo de evaluación permite identificar a los candidatos que poseen las competencias clave requeridas para desempeñarse de manera eficiente y efectiva en sus roles, contribuyendo así al logro de las metas organizacionales.

Los resultados obtenidos sugieren que la Municipalidad Distrital de Cayma carece de un enfoque sistematizado y basado en evidencia para la evaluación y selección de competencias. Esta deficiencia puede dar lugar a una fuerza laboral con brechas significativas en términos de habilidades, conocimientos y comportamientos esenciales, lo que a su vez puede traducirse en un desempeño subóptimo, ineficiencias operativas y una disminución en la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

Figura 7 Dimensión 2 “Evaluación y selección de competencias”

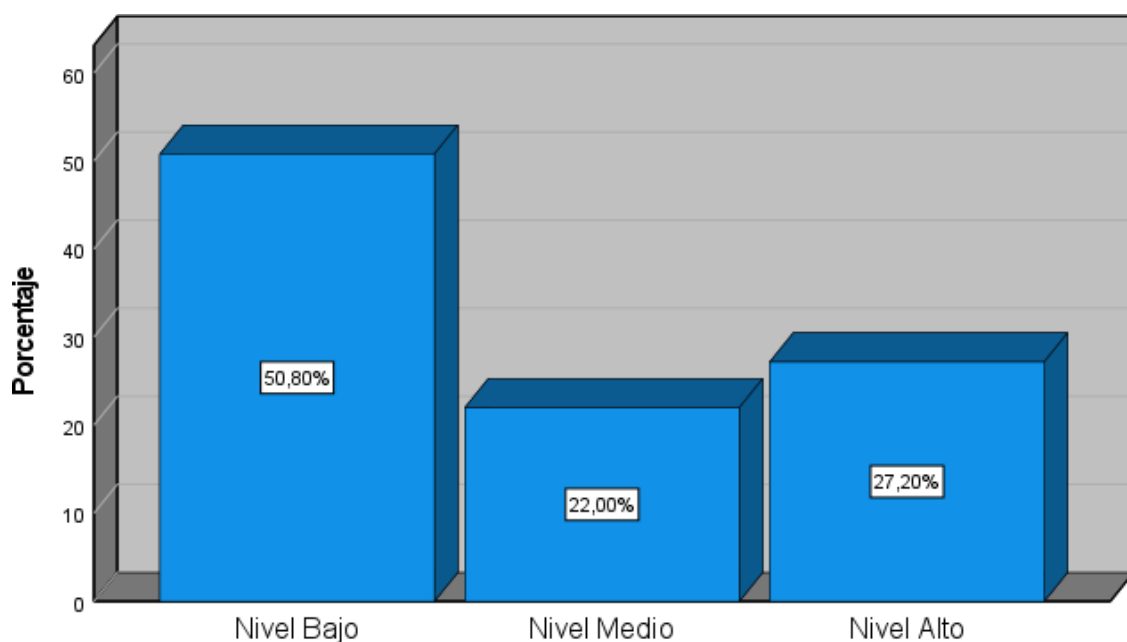


Es imprescindible que la Municipalidad Distrital de Cayma implemente políticas y estrategias integrales para fortalecer esta dimensión clave de la gestión por competencias. Esto puede implicar la adopción de herramientas de evaluación estandarizadas y validadas, como pruebas psicométricas, ejercicios de simulación y evaluaciones de habilidades específicas, que permitan una medición objetiva y precisa de las competencias de los candidatos. Además, es crucial que se establezcan criterios claros y transparentes para la selección de personal, basados en un análisis exhaustivo de los perfiles de competencias requeridos para cada puesto de trabajo. Esto garantizará que se contraten a los candidatos más idóneos y mejor preparados para contribuir al éxito de la organización. Sólo mediante la implementación de procesos sólidos de evaluación y selección de competencias, la Municipalidad Distrital de Cayma podrá conformar un equipo de servidores públicos altamente competente, comprometido y capaz de impulsar una gestión local efectiva, innovadora y orientada al servicio a la comunidad.

Los hallazgos referentes a la dimensión 3 "Desarrollo de competencias" revelan una situación igualmente preocupante, con un alarmante 50.80% de los participantes percibiendo un nivel bajo en esta área crucial de la gestión por competencias. Esta

deficiencia representa un obstáculo significativo para el fortalecimiento y la actualización constante de las capacidades y habilidades de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, lo que a su vez puede comprometer gravemente la eficiencia y efectividad de la gestión local. El desarrollo continuo de competencias es un elemento esencial de la gestión por competencias, ya que permite mantener a la fuerza laboral alineada con los desafíos y demandas cambiantes del entorno, así como con los objetivos estratégicos de la organización. En un contexto de rápida evolución y complejidad creciente en la administración pública, es fundamental que los servidores públicos tengan acceso a oportunidades de capacitación, formación y desarrollo profesional que les permitan adquirir nuevas habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera óptima.

Figura 8 Dimensión 3 “Desarrollo de competencias”



La falta de un enfoque sólido y sistemático en el desarrollo de competencias puede dar lugar a una brecha cada vez mayor entre las capacidades actuales de los

servidores públicos y las competencias requeridas para una gestión local efectiva y orientada a resultados. Esto puede traducirse en una disminución en la calidad de los servicios prestados, una baja productividad, dificultades para adaptarse a los cambios y, en última instancia, un impacto negativo en el desarrollo sostenible del distrito de Cayma. Es imperativo que la Municipalidad Distrital de Cayma aborde esta deficiencia de manera urgente e implemente estrategias integrales para fortalecer el desarrollo de competencias de sus servidores públicos. Esto puede implicar la creación de planes de capacitación personalizados basados en evaluaciones periódicas de necesidades de competencias, la implementación de programas de formación continua, el fomento de oportunidades de aprendizaje en el lugar de trabajo y el establecimiento de alianzas con instituciones educativas y organizaciones especializadas.

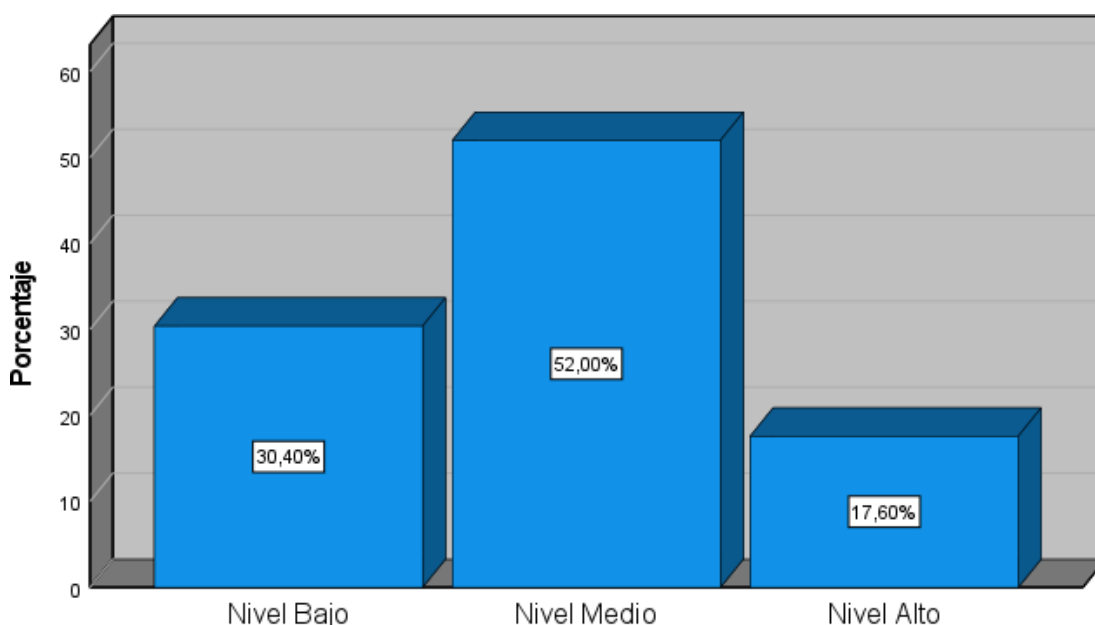
Además, es fundamental que se destinen recursos adecuados y se brinde el apoyo necesario para facilitar el desarrollo de competencias, incluyendo incentivos y reconocimientos para motivar la participación activa de los servidores públicos en estos esfuerzos. Sólo a través de una inversión estratégica y continua en el desarrollo de competencias, la Municipalidad Distrital de Cayma podrá contar con un equipo de servidores públicos altamente capacitado, adaptable y comprometido con la excelencia en la gestión local, capaz de responder eficazmente a los desafíos actuales y futuros del distrito.

Los resultados obtenidos en relación a la dimensión "Alineación estratégica" de la variable independiente "Gestión por competencias" revelan un panorama que, si bien no es completamente desalentador, dista de ser óptimo y acorde con las mejores prácticas en materia de gestión de recursos humanos en el sector público. Según los datos recopilados, un 52% de los participantes percibe un nivel medio de alineación estratégica, lo cual sugiere que existen esfuerzos parciales o inconsistentes para alinear las competencias de los servidores públicos con los objetivos y estrategias de la Municipalidad Distrital de Cayma. No obstante, es preocupante que un 30.40% de los encuestados considere que la alineación estratégica se encuentra en un nivel bajo, lo que implica una desvinculación significativa entre las capacidades y habilidades de la fuerza laboral y las prioridades estratégicas de la entidad. Esta situación puede dar lugar

a una asignación ineficiente de recursos humanos, una falta de enfoque en las competencias críticas para el éxito organizacional y, en consecuencia, una disminución en la efectividad y eficiencia de la gestión local.

Aún más alarmante es el hecho de que solo un 17.60% de los participantes perciba un nivel alto de alineación estratégica, lo que sugiere que la Municipalidad Distrital de Cayma enfrenta serios desafíos en este aspecto fundamental de la gestión por competencias. Esta deficiencia representa un obstáculo significativo para el logro de una gestión local verdaderamente eficiente, eficaz y orientada a resultados.

Figura 9 Dimensión 4 "Alineación estratégica"



La alineación estratégica de las competencias es un elemento crucial para maximizar el impacto y el retorno de la inversión en la gestión de recursos humanos. Al asegurar que las competencias individuales y colectivas de los servidores públicos estén alineadas con las metas y objetivos organizacionales, se optimiza la capacidad de la entidad para cumplir con su misión y brindar servicios públicos de calidad a la comunidad. Es imperativo que la Municipalidad Distrital de Cayma aborde esta deficiencia de manera urgente e implemente estrategias integrales para fortalecer la alineación estratégica de la gestión por competencias. Esto puede implicar la revisión y

actualización de los planes estratégicos, el establecimiento de mecanismos de comunicación y participación efectivos, y la implementación de procesos sistemáticos para identificar y desarrollar las competencias clave alineadas con las prioridades organizacionales. Sólo a través de una sólida alineación estratégica de las competencias, la Municipalidad Distrital de Cayma podrá aprovechar al máximo el potencial de su capital humano, optimizar el uso de los recursos disponibles y lograr una gestión local verdaderamente eficiente, efectiva y orientada al desarrollo sostenible del distrito.

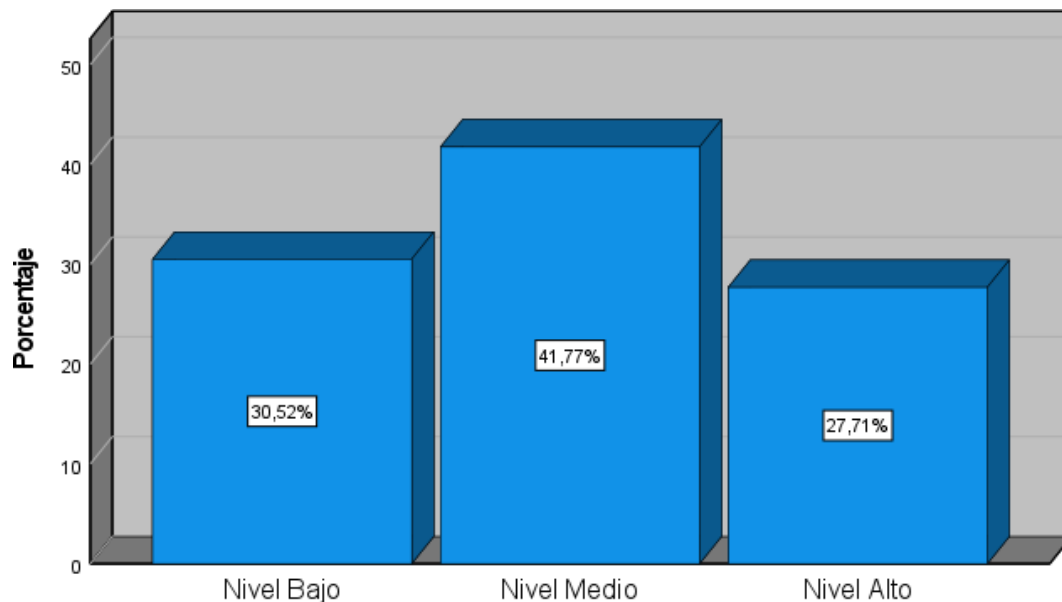
4.2.5 Análisis de la variable dependiente “Productividad laboral”

La productividad laboral es un factor crítico para el éxito de cualquier organización, ya que determina su capacidad para alcanzar sus objetivos y metas de manera eficiente. En el contexto de la gestión pública, una alta productividad laboral es fundamental para brindar servicios de calidad a la ciudadanía y promover el desarrollo local sostenible. El análisis presentado revela que la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma se encuentra en un nivel medio, con un porcentaje de 41.77%, lo que indica que no se están aprovechando al máximo los recursos humanos disponibles. Además, un preocupante 30.52% de los participantes percibe un nivel bajo de productividad, mientras que solo el 27.71% considera que se ha alcanzado un nivel alto.

Estos resultados son particularmente alarmantes en el contexto de una entidad pública, cuya razón de ser es servir a la comunidad de manera eficiente y efectiva. La falta de productividad laboral no solo afecta la calidad de los servicios prestados, sino que también tiene un impacto negativo en el desarrollo económico y social de la localidad. La implementación inadecuada de la gestión por competencias, enfoque que busca alinear las habilidades y conocimientos de los empleados con los objetivos organizacionales, podría ser uno de los factores que contribuyen a esta situación. Si las competencias clave no se identifican correctamente, si los procesos de evaluación y selección son deficientes, o si los programas de desarrollo de competencias no están

alineados con las necesidades reales de la organización, es poco probable que se logre un impacto positivo en la productividad laboral.

Figura 10 Análisis de la variable dependiente “Productividad laboral”



Además, es posible que existan otros factores que influyen en la baja productividad, como la falta de motivación y compromiso del personal, la ausencia de sistemas de reconocimiento y recompensa adecuados, o problemas en la gestión del rendimiento y la evaluación del desempeño. Para abordar esta problemática, es crucial que la Municipalidad Distrital de Cayma implemente estrategias integrales que aborden tanto la gestión por competencias como otros aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos. Esto puede incluir la revisión y actualización de los perfiles de competencias, el fortalecimiento de los procesos de selección y evaluación, el diseño de programas de capacitación y desarrollo enfocados en las necesidades específicas de la organización, y la implementación de sistemas de reconocimiento y recompensa que promuevan la motivación y el compromiso del personal.

Alcanzar un nivel alto de productividad laboral no solo es esencial para brindar servicios de calidad a la población, sino también para impulsar el desarrollo local de manera significativa. Una gestión municipal eficiente y productiva es capaz de

aprovechar al máximo los recursos disponibles, implementar políticas públicas efectivas, y promover la participación ciudadana y la transparencia en la toma de decisiones.

En resumen, los resultados obtenidos son un llamado de atención para que la Municipalidad Distrital de Cayma tome medidas urgentes y contundentes para mejorar la productividad laboral de sus servidores públicos. Solo a través de una gestión por competencias adecuada y una estrategia integral de gestión de recursos humanos, se podrá lograr la eficiencia necesaria para impulsar el desarrollo local y brindar servicios de calidad a la población.

Análisis de las dimensiones de la variable dependiente

El análisis de las dimensiones de la variable dependiente "Productividad Laboral" brinda una perspectiva más detallada sobre las áreas específicas que requieren atención para mejorar el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Cayma. La dimensión 1 "Eficiencia en el Trabajo" es fundamental, ya que refleja la capacidad de los servidores públicos para utilizar los recursos de manera óptima y lograr los objetivos establecidos con el menor desperdicio posible.

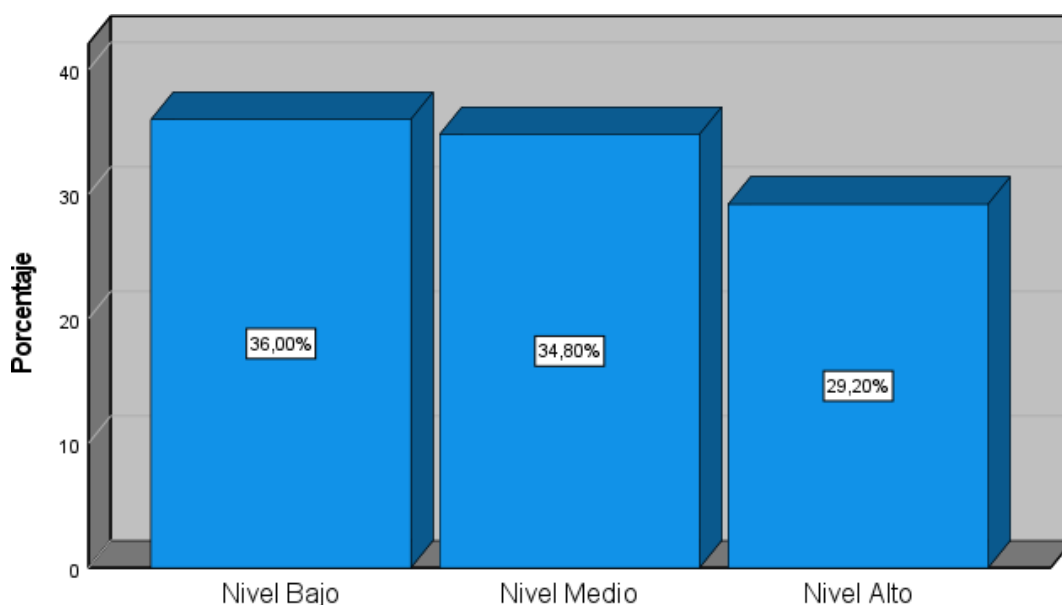
Los resultados muestran una situación preocupante, con un 36% de los participantes percibiendo un nivel bajo de eficiencia en el trabajo, mientras que solo el 29.20% considera que se ha alcanzado un nivel alto. Esta falta de eficiencia en el trabajo puede tener diversas causas, como la falta de capacitación adecuada, procesos burocráticos engorrosos, falta de recursos o herramientas adecuadas, o incluso problemas de motivación y compromiso por parte del personal. Cualquiera que sea la causa, es esencial abordarla de manera efectiva, ya que la eficiencia en el trabajo es clave para brindar servicios de calidad a la ciudadanía y aprovechar al máximo los recursos disponibles. Por otro lado, el hecho de que un 34.80% de los participantes perciba un nivel medio de eficiencia en el trabajo, indica que existe un potencial para mejorar, pero también sugiere que hay prácticas o procesos que están funcionando de manera aceptable. Es crucial identificar estas buenas prácticas y replicarlas en toda la organización, mientras se abordan las áreas de oportunidad.

Para lograr la excelencia en la gestión municipal, es necesario implementar planes estratégicos integrales que aborden no solo la eficiencia en el trabajo, sino también otros aspectos clave de la productividad laboral. Estos planes deben estar respaldados por un liderazgo sólido y un compromiso genuino por parte de los niveles directivos, así como por la participación activa de todos los servidores públicos. Algunas estrategias que podrían ayudar a mejorar la eficiencia en el trabajo incluyen:

- Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional continuo, enfocados en mejorar las competencias y habilidades específicas requeridas para el desempeño eficiente de las funciones.
- Simplificar y optimizar los procesos burocráticos, eliminando pasos innecesarios y adoptando tecnologías digitales que faciliten el flujo de trabajo.
- Asegurar la disponibilidad de recursos adecuados, tanto en términos de infraestructura como de herramientas y equipos, para que los servidores públicos puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente.
- Implementar sistemas de gestión del desempeño y reconocimiento, que motiven al personal a alcanzar niveles más altos de eficiencia y productividad.
- Fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración, la mejora continua y la búsqueda de la excelencia.

En conclusión, los resultados obtenidos en la dimensión "Eficiencia en el Trabajo" son un llamado de atención para que la Municipalidad Distrital de Cayma implemente acciones concretas y estratégicas para mejorar este aspecto fundamental de la productividad laboral. Solo a través de una gestión eficiente de los recursos humanos y organizacionales, se podrá alcanzar la excelencia en la prestación de servicios públicos y contribuir de manera significativa al desarrollo local.

Figura 11 Dimensión 1 “Eficiencia en el trabajo”



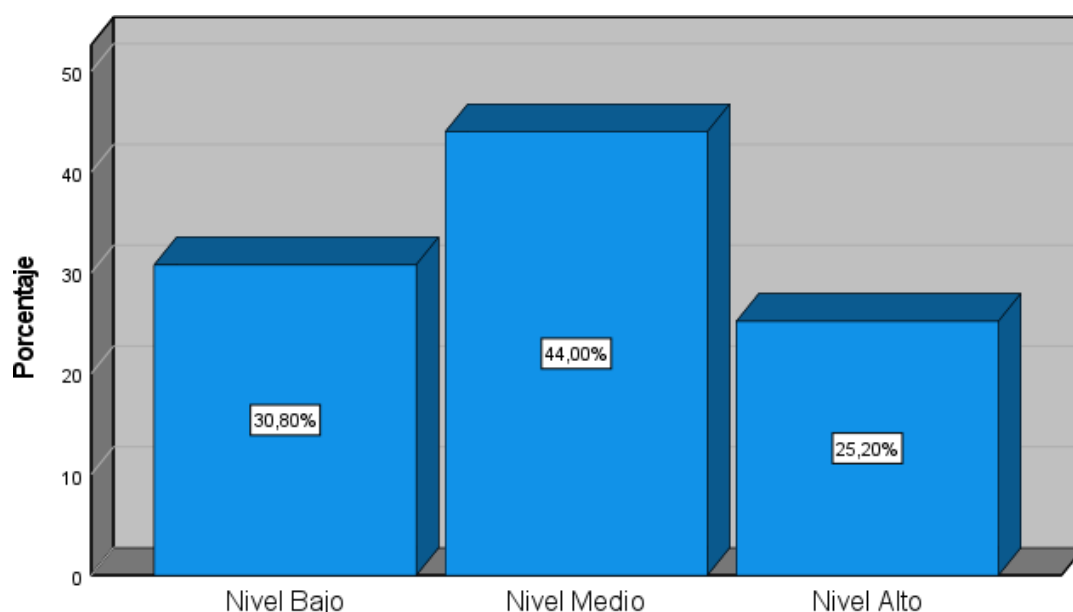
Por otro lado, la dimensión 2 “La calidad del servicio” es un aspecto primordial en la gestión pública, ya que impacta directamente en la satisfacción de los ciudadanos y en la percepción que tienen sobre la eficacia de las instituciones gubernamentales. En el caso de la Municipalidad Distrital de Cayma, los resultados obtenidos en esta dimensión son preocupantes y reflejan la necesidad de implementar acciones contundentes para mejorar la calidad de los servicios brindados a la comunidad. Según el análisis presentado, el 44% de los participantes percibe un nivel medio en la calidad del servicio, lo cual indica que, si bien se están realizando esfuerzos, aún existen oportunidades significativas de mejora. Sin embargo, lo más alarmante es que un 30.80% considera que la calidad del servicio se encuentra en un nivel bajo, lo que sugiere que una parte considerable de los ciudadanos puede estar experimentando deficiencias en la atención recibida.

Esta situación es inaceptable en una institución pública cuya razón de ser es servir a la comunidad de manera eficiente y efectiva. La calidad del servicio no solo se traduce en la satisfacción de los ciudadanos, sino también en la confianza que estos depositan en el gobierno local y en su capacidad para gestionar de manera adecuada los recursos y atender las necesidades de la población. Para abordar esta problemática, es fundamental que la Municipalidad Distrital de Cayma implemente una estrategia integral

que involucre a todos los niveles de la organización y que esté respaldada por un liderazgo sólido y comprometido con la excelencia en el servicio. Algunas acciones clave podrían incluir:

- Realizar una evaluación exhaustiva de los procesos y procedimientos actuales, identificando los puntos críticos donde se generan demoras, ineficiencias o insatisfacción en los ciudadanos.
- Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional enfocados en fortalecer las competencias de atención al ciudadano, empatía, comunicación efectiva y resolución de problemas en todos los servidores públicos que tienen contacto directo con la comunidad.
- Establecer estándares de calidad claros y medibles, así como mecanismos de monitoreo y evaluación continua del desempeño en materia de calidad del servicio.
- Fomentar una cultura organizacional centrada en el ciudadano, donde la satisfacción de sus necesidades sea la prioridad máxima y se promueva la mejora continua de los procesos.
- Implementar canales de comunicación efectivos que permitan a los ciudadanos expresar sus inquietudes, sugerencias y reclamos, y asegurar que estos sean atendidos de manera oportuna y efectiva.
- Promover la participación ciudadana activa en el diseño y evaluación de los servicios públicos, a través de mecanismos de consulta y retroalimentación.

Figura 12 Dimensión 2 "Calidad del servicio"



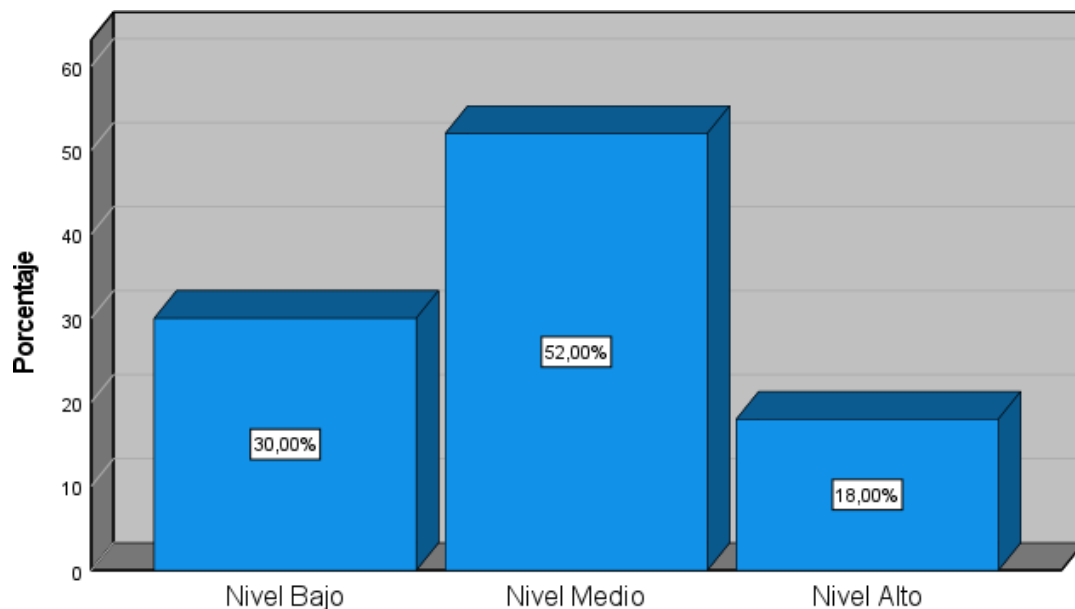
Adicionalmente, es fundamental que la Municipalidad Distrital de Cayma promueva una cultura de meritocracia y democracia en la gestión de sus recursos humanos. Esto implica implementar procesos transparentes y basados en criterios objetivos para la selección, evaluación y promoción de los servidores públicos, asegurando que aquellos con las competencias y habilidades adecuadas ocupen los cargos clave en la prestación de servicios. Por lo tanto, lograr la excelencia en la calidad del servicio debe ser una prioridad estratégica para la Municipalidad Distrital de Cayma. Solo a través de una gestión eficiente, centrada en el ciudadano y respaldada por políticas públicas acertadas, se podrá recuperar la confianza de la comunidad y contribuir de manera significativa al desarrollo local.

Similar a la dimensión anterior, en la tercera dimensión predomina el nivel medio, tampoco se logra alcanzar el nivel alto que representa a la eficiencia en la gestión. En segundo lugar, se ubica el nivel bajo con 30% y en tercer lugar el nivel alto con un porcentaje de 18%. El trabajo en equipo y la colaboración son pilares fundamentales para el éxito de cualquier organización, y en el ámbito de la gestión pública, esta dimensión adquiere una relevancia aún mayor. Los resultados obtenidos en esta dimensión por la Municipalidad Distrital de Cayma son preocupantes y reflejan la

necesidad urgente de implementar estrategias contundentes para fortalecer la dinámica colaborativa y el trabajo en equipo dentro de la institución.

Según el análisis presentado, predomina un nivel medio en esta dimensión, lo cual indica que, si bien se realizan esfuerzos por promover el trabajo en equipo y la colaboración, aún no se alcanzan los niveles óptimos de eficiencia requeridos. Este escenario es particularmente problemático considerando que el 30% de los participantes percibe un nivel bajo en esta área, lo que sugiere que existen importantes deficiencias en la capacidad de los servidores públicos para trabajar de manera coordinada y aprovechar las sinergias del trabajo colaborativo. Alcanzar un alto nivel de eficiencia en el trabajo en equipo y la colaboración es crucial para la gestión municipal, ya que permite aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos de todos los miembros de la organización, promover la innovación y la resolución creativa de problemas, y generar un impacto positivo en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

Figura 13 Dimensión 3 "Trabajo en equipo y colaboración"



Para abordar esta problemática, es fundamental que la Municipalidad Distrital de Cayma implemente una estrategia integral que contemple los siguientes aspectos:

- Evaluar y rediseñar los procesos y estructuras organizacionales para fomentar una mayor interacción y colaboración entre las diferentes áreas y departamentos.
- Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional enfocados en el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, el liderazgo y el trabajo en equipo.
- Promover una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto mutuo y la apertura al diálogo, donde se valore y reconozca el aporte de cada miembro del equipo.
- Establecer mecanismos de reconocimiento y recompensa para los equipos de trabajo que logren resultados sobresalientes a través de la colaboración efectiva.
- Implementar herramientas y tecnologías que faciliten la comunicación y el trabajo colaborativo, tanto dentro de la organización como con otras entidades y la comunidad.
- Fomentar la participación activa de los servidores públicos en la toma de decisiones y el diseño de políticas y programas, aprovechando la diversidad de perspectivas y conocimientos.

Además, es crucial que el liderazgo de la Municipalidad Distrital de Cayma asuma un papel proactivo en la promoción del trabajo en equipo y la colaboración. Los líderes deben ser modelos por seguir, fomentando una cultura de apertura, respeto y colaboración en todas las áreas de la organización. En conclusión, el trabajo en equipo y la colaboración son elementos fundamentales para lograr una gestión municipal eficiente y capaz de responder a las necesidades de la comunidad. Los resultados obtenidos en esta dimensión son un llamado de atención para que la Municipalidad Distrital de Cayma implemente acciones contundentes y estrategias integrales que fortalezcan la dinámica colaborativa y el trabajo en equipo en toda la organización.

Por último, la dimensión 4, también se ubica en un nivel medio con un porcentaje de 46.99%, mientras que el nivel bajo ocupa el segundo lugar con 32.93%, y, en tercer lugar, se ubica el nivel alto con un porcentaje de 20.08%. A pesar de que la innovación y mejora continúa es de suma importancia para lograr una gestión eficiente, se observa que la Municipalidad distrital de Cayma no está priorizando para fomentar las buenas prácticas y potenciar la gestión a través de la innovación y lograr un trabajo más colaborativo y equipo y de esa manera impulsar el desarrollo local en Cayma de manera más significativa.

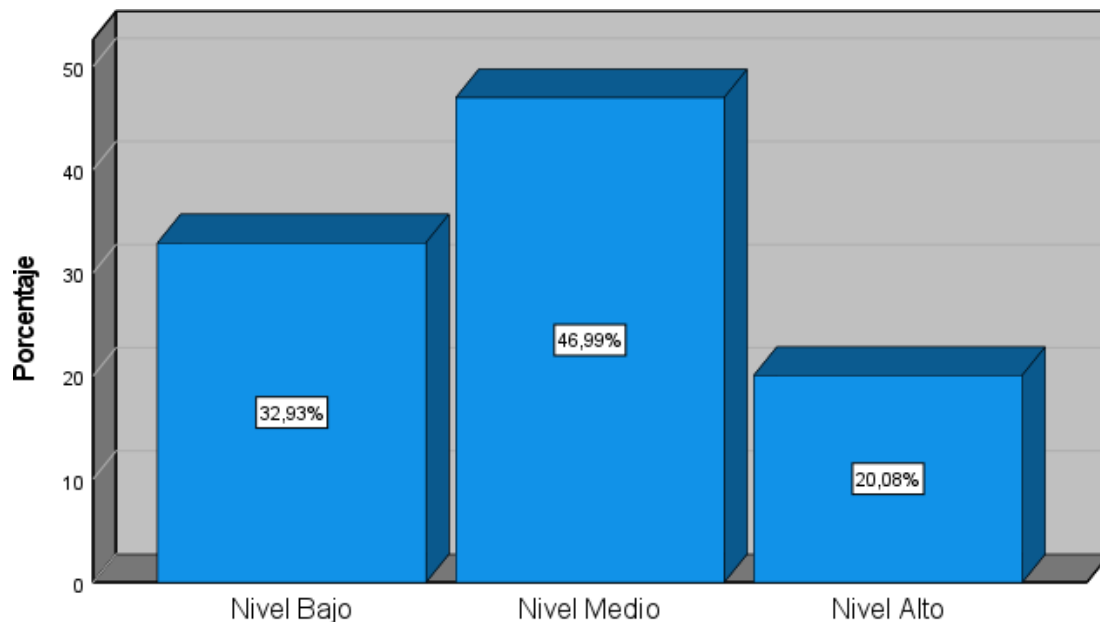
La innovación y la mejora continua son elementos cruciales para el éxito de cualquier organización en un entorno dinámico y cambiante. En el ámbito de la gestión pública, estas dimensiones adquieren una relevancia aún mayor, ya que las instituciones gubernamentales deben estar a la vanguardia en la prestación de servicios eficientes y de calidad para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

Los resultados obtenidos por la Municipalidad Distrital de Cayma en esta dimensión son preocupantes y reflejan una falta de priorización y enfoque en la promoción de la innovación y la mejora continua. Según el análisis presentado, el 46.99% de los participantes percibe un nivel medio en esta área, lo cual indica que, si bien se realizan esfuerzos, aún no se alcanzan los niveles óptimos deseados. Más alarmante aún es el hecho de que un 32.93% de los participantes considera que existe un nivel bajo de innovación y mejora continua en la institución. Esta situación sugiere que una parte considerable de los servidores públicos percibe resistencia al cambio, falta de apertura a nuevas ideas y procesos obsoletos que dificultan la implementación de mejoras y la adopción de enfoques innovadores.

La falta de innovación y mejora continua puede tener un impacto negativo en la eficiencia y la calidad de los servicios prestados por la Municipalidad Distrital de Cayma, así como en su capacidad para adaptarse a los cambios y satisfacer las necesidades cambiantes de la comunidad. Además, puede generar desmotivación y falta de compromiso en los servidores públicos, quienes pueden sentirse frustrados al no contar

con las herramientas y los procesos adecuados para desempeñar sus funciones de manera óptima.

Figura 14 Dimensión 4 "Innovación y mejora continua"



Para abordar esta problemática, es fundamental que la Municipalidad Distrital de Cayma implemente una estrategia integral que fomente una cultura de innovación y mejora continua en toda la organización. Algunas acciones clave podrían incluir:

- Establecer un liderazgo comprometido con la innovación y la mejora continua, que promueva una mentalidad abierta al cambio y a la adopción de nuevas ideas y enfoques.
- Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional enfocados en el fomento de habilidades como la creatividad, la resolución de problemas y la gestión del cambio.
- Crear espacios y mecanismos que permitan a los servidores públicos presentar ideas y propuestas de mejora, y asegurar que estas sean evaluadas y, en su caso, implementadas de manera efectiva.

- Establecer alianzas y colaboraciones con centros de investigación, universidades y organizaciones expertas en innovación pública, para aprovechar el conocimiento y las mejores prácticas.
- Adoptar herramientas y tecnologías que faciliten la innovación, como la digitalización de procesos, el uso de análisis de datos y la implementación de soluciones inteligentes.
- Reconocer y premiar las iniciativas innovadoras que generen un impacto positivo en la eficiencia y la calidad de los servicios prestados.
- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y mejora constante, donde se evalúen periódicamente los procesos y se implementen acciones correctivas y preventivas.

Adicionalmente, es crucial que la Municipalidad Distrital de Cayma promueva un enfoque colaborativo y de trabajo en equipo en el fomento de la innovación y la mejora continua. La diversidad de perspectivas y el intercambio de ideas son fundamentales para generar soluciones creativas e innovadoras a los desafíos que enfrenta la gestión municipal. Por lo tanto, la innovación y la mejora continua son imperativos para una gestión pública eficiente y capaz de impulsar el desarrollo local de manera significativa. Los resultados obtenidos por la Municipalidad Distrital de Cayma en esta dimensión son un llamado de atención para implementar acciones contundentes y estratégicas que promuevan una cultura de innovación y mejora constante en toda la organización.

4.3. Prueba de Hipótesis

En el marco de la presente investigación titulada "Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, 2023", se plantea la necesidad de evaluar la relación entre la gestión por competencias (variable independiente) y la productividad laboral (variable dependiente). La prueba de hipótesis se basa en el supuesto de que existe una asociación estadísticamente significativa entre estas dos variables. Para ello, se utilizará

la prueba de Correlación de Spearman, la cual es adecuada para determinar la fuerza y la dirección de la asociación entre variables ordinales. Este análisis permitirá comprobar si la forma en que se gestiona el modelo por competencias influye de manera directa en los niveles de productividad laboral de los servidores públicos. A través de la recolección de datos empíricos y su posterior análisis estadístico, se busca rechazar la hipótesis nula de independencia, confirmando que una adecuada gestión por competencias está asociada con una mayor productividad laboral en el contexto del sector público municipal.

4.3.1 Prueba de hipótesis general

La hipótesis planteada fue: “La gestión por competencias influye de manera positiva y significativa en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023”. Dado que los datos recolectados para las variables "Gestión por competencias" y "Productividad laboral" se midieron en escalas ordinales, se optó por emplear el coeficiente de correlación de Spearman (ρ) como técnica estadística idónea para evaluar la relación entre estas variables. El coeficiente de correlación de Spearman es una medida no paramétrica robusta que permite evaluar la fuerza y dirección de la asociación entre dos variables ordinales o de rango, sin asumir supuestos de normalidad u homocedasticidad.

Los resultados obtenidos revelan un coeficiente de correlación de Spearman (ρ) de 0.841 entre la variable independiente "Gestión por competencias" y la variable dependiente "Productividad laboral". Este valor se encuentra en un rango de 0 a 1, donde valores cercanos a 1 indican una correlación positiva fuerte, mientras que valores cercanos a 0 sugieren una correlación débil o nula.

Tabla 10 Resultados de la prueba de hipótesis general

Correlaciones

			VI: Gestión por competencias	VD: Productividad Laboral
Rho de Spearman	VI: Gestión por competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,841**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	250	249
	VD: Productividad Laboral	Coeficiente de correlación	,841**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	249	249

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

El valor de 0.841 obtenido en este estudio indica una correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa ($p < 0.01$) entre las variables evaluadas. Esto implica que existe una asociación lineal considerable entre la gestión por competencias y la productividad laboral, de manera que a medida que mejoran los niveles de gestión por competencias implementados en la institución, tienden a incrementarse los niveles de productividad laboral exhibidos por los servidores públicos de manera proporcional. Este hallazgo proporciona evidencia empírica sólida para aceptar la hipótesis general planteada en el estudio, la cual postula que la gestión por competencias influye de manera significativa en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma durante el año 2023. Además, respalda la premisa teórica de que una adecuada implementación y gestión del modelo por competencias en el ámbito de los recursos humanos tiene un impacto positivo en la productividad laboral y el desempeño de los empleados en el contexto específico evaluado.

Es importante destacar que el coeficiente de correlación de Spearman no implica causalidad, sino que simplemente cuantifica la fuerza y dirección de la asociación lineal entre las variables. Sin embargo, al complementar estos resultados con el respaldo teórico y el diseño de investigación empleado, se puede inferir una relación causal, donde la gestión por competencias actúa como un factor determinante o predictor de los niveles de productividad laboral observados. En síntesis, el coeficiente de correlación

de Spearman de 0.841, obtenido mediante técnicas estadísticas robustas y apropiadas para los datos ordinales, brinda un respaldo empírico contundente para aceptar la hipótesis general del estudio y respaldar la influencia positiva de una adecuada gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.

4.3.2 Prueba de hipótesis específica 1

La primera hipótesis específica planteada en el estudio establece que “La adecuada identificación de competencias clave en la gestión por competencias contribuye a mejorar la eficiencia en el trabajo de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma”. Esta hipótesis busca examinar la relación entre una de las dimensiones fundamentales de la gestión por competencias, la identificación de competencias clave, y una de las dimensiones de la productividad laboral, la eficiencia en el trabajo. Para poner a prueba esta hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), una medida no paramétrica robusta que permite evaluar la fuerza y dirección de la asociación entre variables ordinales o de rango, sin asumir supuestos de normalidad u homocedasticidad.

Los resultados obtenidos revelan un coeficiente de correlación de Spearman de 0.834 entre la dimensión "Identificación de competencias clave" y la dimensión "Eficiencia en el trabajo". Este valor se encuentra en un rango considerado como una correlación positiva fuerte, según los criterios establecidos por Cohen (1988). Además, el valor de correlación obtenido es estadísticamente significativo ($p < 0.01$), lo que indica que es altamente improbable que esta asociación se deba al azar o a fluctuaciones aleatorias en los datos. Este hallazgo sugiere que existe una relación lineal considerable entre la adecuada identificación de las competencias clave requeridas para cada puesto de trabajo y la eficiencia laboral exhibida por los servidores públicos.

Tabla 11 Prueba de hipótesis específica 1

Correlaciones

			D1: Identificación de competencias clave	DIM1: Eficiencia en el trabajo
Rho de Spearman	D1: Identificación de competencias clave	Coeficiente de correlación	1,000	,834**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	250	250
	DIM1: Eficiencia en el trabajo	Coeficiente de correlación	,834**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	250	250

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

Desde una perspectiva teórica, este resultado es consistente con los principios del enfoque de gestión por competencias. La identificación precisa de las competencias clave, es decir, los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para desempeñar de manera exitosa cada rol laboral, sienta las bases para una gestión eficiente de los recursos humanos. Al contar con esta información clave, las organizaciones pueden enfocar sus esfuerzos en el desarrollo y fortalecimiento de estas competencias, lo que a su vez se traduce en una mayor eficiencia por parte de los empleados en la realización de sus tareas y funciones. Es importante destacar que el coeficiente de correlación de Spearman no implica causalidad directa, sino que simplemente cuantifica la fuerza y dirección de la asociación lineal entre las variables. Sin embargo, al complementar estos resultados con el respaldo teórico y el diseño de investigación empleado, se puede inferir una relación causal, donde la adecuada identificación de competencias clave actúa como un factor determinante o predictor de la eficiencia laboral de los servidores públicos.

En síntesis, el coeficiente de correlación de Spearman de 0.834, obtenido mediante técnicas estadísticas robustas y apropiadas, brinda un respaldo empírico sólido para aceptar la hipótesis específica 1 y respaldar la premisa de que una adecuada identificación de competencias clave en el proceso de gestión por competencias tiene

un impacto positivo en la eficiencia laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.

4.3.3 Prueba de hipótesis específica 2

La segunda hipótesis específica planteada en el estudio establece que "La evaluación y selección de competencias en el proceso de gestión por competencias impacta de manera positiva en la calidad del servicio brindado por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma". Esta hipótesis busca examinar la relación entre una de las dimensiones clave de la gestión por competencias, la evaluación y selección de competencias, y una de las dimensiones de la productividad laboral, la calidad del servicio.

Para poner a prueba esta hipótesis, se empleó nuevamente el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), dada la naturaleza ordinal de los datos recolectados para estas dimensiones. Los resultados obtenidos revelan un coeficiente de correlación de Spearman de 0.740 entre las dimensiones "Evaluación y selección de competencias" y "Calidad del servicio". Este valor se encuentra en un rango considerado como una correlación positiva moderadamente fuerte, según los criterios establecidos por Cohen (1988). Además, el valor de correlación obtenido es estadísticamente significativo ($p < 0.01$), lo que indica que es altamente improbable que esta asociación se deba al azar o a fluctuaciones aleatorias en los datos. Este hallazgo sugiere que existe una relación lineal considerable entre la evaluación y selección de competencias requeridas para cada puesto de trabajo y la calidad del servicio brindado por los servidores públicos.

Tabla 12 Prueba de hipótesis específica 2

Correlaciones

		D2: Evaluación y selección de competencias		DIM2: Calidad del servicio
Rho de Spearman	D2: Evaluación y selección de competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,740**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	250	250
	DIM2: Calidad del servicio	Coeficiente de correlación	,740**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	250	250

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

Desde una perspectiva teórica, este resultado tiene sentido y respalda los fundamentos del enfoque de gestión por competencias. Una evaluación y selección adecuada de las competencias necesarias para cada rol laboral permite asegurar que los empleados cuenten con las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñar sus funciones de manera óptima. Esto, a su vez, se traduce en una mayor calidad en la prestación de servicios, ya que los servidores públicos cuentan con las herramientas y capacidades necesarias para satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas de los ciudadanos. En síntesis, el coeficiente de correlación de Spearman de 0.740, obtenido mediante técnicas estadísticas robustas y apropiadas, brinda un respaldo empírico sólido para aceptar la hipótesis específica 2 y respaldar la premisa de que una adecuada evaluación y selección de competencias en el proceso de gestión por competencias tiene un impacto positivo en la calidad del servicio brindado por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.

4.3.4 Prueba de hipótesis específica 3

La hipótesis planteada establece que “Existe una relación directa entre el desarrollo de competencias, como parte de la gestión por competencias, y el fortalecimiento del trabajo en equipo y la colaboración de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Cayma”. Esta hipótesis se sustenta en la premisa de que el desarrollo sistemático de competencias laborales, a través de programas de capacitación y

formación continua, contribuye a fortalecer habilidades blandas esenciales para el trabajo colaborativo y en equipo.

Los resultados obtenidos a partir del análisis de correlación de Spearman respaldan parcialmente esta hipótesis. El coeficiente de correlación positiva de 0.349 ($p < 0.01$) entre el desarrollo de competencias y el trabajo en equipo y colaboración indica una asociación débil pero estadísticamente significativa. Si bien la magnitud de la asociación es moderada, este hallazgo sugiere que a medida que se fortalecen las competencias de los servidores públicos, se incrementa, aunque de manera modesta, su capacidad para desempeñarse eficazmente en entornos colaborativos y de trabajo en equipo.

Tabla 13 Prueba de hipótesis específica 3

Correlaciones			D3: Desarrollo de competencias	DIM3: Trabajo en equipo y colaboración
Rho de Spearman	D3: Desarrollo de competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,349**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	250	250
	DIM3: Trabajo en equipo y colaboración	Coeficiente de correlación	,349**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	250	250

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

Es importante destacar que el trabajo en equipo y la colaboración implican una serie de habilidades blandas complejas, como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la capacidad de negociación, el liderazgo situacional, entre otras. Si bien el desarrollo de competencias puede contribuir al fortalecimiento de estas habilidades, es posible que otros factores, como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la dinámica de los equipos y las características individuales de los servidores públicos,

también desempeñen un papel importante en el fomento del trabajo en equipo y la colaboración.

A pesar de la asociación débil encontrada, es importante resaltar que el resultado es estadísticamente significativo, lo que indica que la relación observada no se debe al azar y tiene implicaciones prácticas para la gestión de recursos humanos en el sector público. Este hallazgo sugiere que los esfuerzos por desarrollar competencias laborales específicas, como parte de un enfoque de gestión por competencias, pueden tener un impacto positivo en la capacidad de los servidores públicos para trabajar de manera colaborativa y en equipo, lo cual es fundamental para el logro de objetivos organizacionales y la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. En síntesis, si bien la asociación encontrada es moderada, los resultados respaldan la aceptación de la hipótesis específica 3 y brindan evidencia empírica de la importancia de adoptar un enfoque de gestión por competencias para fortalecer no solo las habilidades técnicas, sino también las habilidades blandas relacionadas con el trabajo en equipo y la colaboración en el sector público.

4.3.5 Prueba de hipótesis específica 4

La hipótesis planteada establece que una adecuada alineación estratégica de la gestión por competencias con los objetivos organizacionales influye favorablemente en la innovación y la mejora continua de los procesos y servicios realizados por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma. Esta hipótesis se fundamenta en la premisa de que cuando las competencias laborales se alinean estratégicamente con las metas y objetivos de la organización, se promueve un entorno propicio para la innovación y el perfeccionamiento constante de los procesos y servicios brindados.

Los resultados obtenidos a través del análisis de correlación de Spearman brindan un sólido respaldo empírico a esta hipótesis. El coeficiente de correlación positiva fuerte de 0.798 ($p < 0.01$) entre la alineación estratégica y la innovación y mejora continua indica una asociación estadísticamente significativa y de gran magnitud. Este hallazgo sugiere que a medida que se logra una mayor alineación entre las competencias

laborales y los objetivos estratégicos de la organización, se potencia considerablemente la capacidad de los servidores públicos para innovar, optimizar continuamente sus procesos de trabajo y brindar servicios de calidad superior a la ciudadanía.

Tabla 14 Prueba de hipótesis específica 4

Correlaciones				DIM4: Innovación y mejora continua
			D4: Alineación estratégica	
Rho de Spearman	D4: Alineación estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,798**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	250	249
	DIM4: Innovación y mejora continua	Coeficiente de correlación	,798**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	249	249

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

La innovación y la mejora continua son elementos fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, incluyendo las entidades públicas. En un entorno cambiante y cada vez más competitivo, la capacidad de adaptarse, optimizar procesos y generar soluciones creativas e innovadoras es crucial para mantenerse a la vanguardia y satisfacer las demandas y expectativas de los ciudadanos. Al alinear estratégicamente la gestión por competencias con los objetivos organizacionales, se promueve un enfoque sistemático y coherente en el desarrollo de las habilidades y capacidades necesarias para impulsar la innovación y la mejora continua. Esto puede incluir el fortalecimiento de competencias como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la creatividad, la adaptabilidad y la gestión del cambio, entre otras.

Además, la alineación estratégica de las competencias laborales con los objetivos organizacionales puede contribuir a crear una cultura de aprendizaje continuo y orientación hacia la excelencia, donde los servidores públicos se sientan motivados y comprometidos con la mejora constante de sus procesos y servicios. Esta sinergia entre la gestión por competencias y la innovación puede resultar en una mayor eficiencia, calidad y satisfacción ciudadana en la prestación de servicios públicos.

En conclusión, el coeficiente de correlación positiva fuerte y altamente significativa obtenido respalda contundentemente la aceptación de la hipótesis específica 4. Este hallazgo empírico destaca la importancia crucial de alinear estratégicamente la gestión por competencias con los objetivos organizacionales, ya que esta alineación se encuentra estrechamente vinculada con una mayor capacidad de innovación y mejora continua en los procesos y servicios brindados por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma.

4.4. Presentación y discusión de resultados

A través de un enfoque meticuloso y la aplicación de herramientas estadísticas avanzadas, se ha logrado desentrañar la compleja relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en el contexto específico de la Municipalidad de Cayma. Los antecedentes de investigación han sido fundamentales para contextualizar y fundamentar este estudio. La implementación exitosa del modelo de gestión por competencias en el ámbito organizacional peruano, como se ha demostrado en investigaciones previas, ha sentado las bases para comprender cómo este enfoque puede influir positivamente en la productividad de los servidores públicos. La propuesta de fases y pasos clave para la implementación del modelo, alineados estratégicamente y con el compromiso de la alta dirección, ha servido como una guía valiosa que ha orientado el desarrollo de esta investigación.

Los resultados obtenidos a través de rigurosas pruebas estadísticas han revelado una asociación significativa entre la gestión por competencias y la productividad laboral en la Municipalidad de Cayma. Estos hallazgos respaldan la premisa inicial de la investigación y subrayan la importancia de alinear las competencias individuales de los servidores públicos con los objetivos organizacionales para potenciar el rendimiento laboral y la eficiencia en la prestación de servicios públicos. Al considerar tanto las competencias técnicas como las transversales en el desempeño de los servidores públicos, se ha podido apreciar cómo el desarrollo y alineamiento de estas capacidades con los objetivos estratégicos de la organización son determinantes para alcanzar resultados efectivos en el ámbito público. La promoción de una cultura organizacional que fomente el desarrollo continuo y la excelencia en el desempeño se erige como un pilar fundamental para impulsar la productividad laboral y la consecución de resultados de calidad en beneficio de la comunidad y el desarrollo sostenible del distrito de Cayma.

Asimismo, los resultados de esta investigación refuerzan la relevancia estratégica de la gestión por competencias como un enfoque clave para potenciar la productividad laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Cayma. Al alinear las competencias individuales con los objetivos organizacionales, se crea un entorno propicio para el desarrollo del talento humano como un activo estratégico esencial para el logro de los objetivos institucionales y el bienestar de la comunidad local. Este estudio no solo contribuye al avance del conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos en el sector público, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para fortalecer la eficacia y eficiencia de los servicios públicos a través de la gestión por competencias. La asociación identificada entre la gestión por competencias y la productividad laboral de los servidores públicos en la Municipalidad de Cayma ha sido uno de los hallazgos más relevantes y sustanciales de la investigación.

La sólida evidencia encontrada a través de diversas pruebas estadísticas no paramétricas ha confirmado de manera contundente la relación directa entre la gestión por competencias y la productividad laboral. Estos resultados han proporcionado una

base empírica sólida que respalda la premisa de que el enfoque en competencias individuales puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la eficiencia de los servidores públicos en la Municipalidad de Cayma. Además, la identificación de esta asociación ha permitido comprender mejor cómo la gestión por competencias puede influir en la mejora de la productividad laboral en el sector público. Al alinear las competencias individuales de los servidores públicos con los objetivos organizacionales y las necesidades del servicio público, se crea un entorno propicio para potenciar el desempeño laboral y la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad local. Estos hallazgos no solo tienen implicaciones prácticas para la gestión de recursos humanos en la Municipalidad de Cayma, sino que también aportan al cuerpo de conocimiento en el campo de la administración pública y la gestión por competencias. La evidencia recopilada en este estudio destaca la relevancia de implementar estrategias de gestión por competencias efectivas y alineadas con los objetivos organizacionales para mejorar la productividad laboral y la eficacia en la prestación de servicios públicos en entornos gubernamentales. Los hallazgos más importantes de nuestro estudio "Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, 2023" son los siguientes:

- **Asociación entre gestión por competencias y productividad laboral.** Se ha encontrado una sólida evidencia de la relación existente entre la gestión por competencias y la productividad laboral de los servidores públicos en la Municipalidad de Cayma. Los resultados de diversas pruebas estadísticas, tanto paramétricas como no paramétricas, respaldan esta asociación y confirman que el enfoque en competencias individuales puede impactar de manera significativa en el rendimiento y la eficiencia de los servidores públicos.
- **Importancia de alinear competencias con objetivos organizacionales.** Se ha destacado la relevancia de alinear las competencias individuales de los servidores públicos con los objetivos estratégicos de la organización para mejorar el desempeño laboral y la calidad de los servicios públicos ofrecidos por la Municipalidad de Cayma. Este alineamiento se ha identificado como un factor

clave para optimizar el rendimiento individual y colectivo de los servidores públicos y, por ende, la eficacia en la prestación de servicios públicos.

- **Desarrollo de una cultura organizacional orientada al talento humano.** Se ha subrayado la importancia de promover una cultura organizacional que valore y fomente el desarrollo del talento humano como un activo estratégico fundamental para el logro de los objetivos institucionales y el bienestar de la comunidad local. Este enfoque en el desarrollo continuo y la excelencia en el desempeño se ha identificado como un elemento crucial para impulsar la productividad laboral y la satisfacción de los ciudadanos en relación con los servicios públicos ofrecidos por la Municipalidad de Cayma.

Los hallazgos más relevantes del estudio apuntan a la importancia de la gestión por competencias como un enfoque estratégico para mejorar la productividad laboral de los servidores públicos en el contexto específico de la Municipalidad Distrital de Cayma. El alineamiento de competencias individuales con objetivos organizacionales y la promoción de una cultura organizacional orientada al desarrollo del talento humano se presentan como factores determinantes para el éxito en la prestación de servicios públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. De igual manera, los hallazgos del estudio "Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, 2023" se alinean con investigaciones previas que han demostrado la importancia de la gestión por competencias en diversos contextos organizacionales. La asociación positiva entre la gestión por competencias y la productividad laboral encontrada en nuestro estudio refuerza la idea de que el desarrollo y alineamiento de las competencias individuales con los objetivos organizacionales pueden ser determinantes en el logro de resultados efectivos en el ámbito público.

En primer lugar, es importante destacar el estudio realizado por Atanasov (2024), el cual resalta la importancia de mejorar las competencias de los funcionarios públicos en la gestión del desarrollo local a través de la gestión por procesos. Este estudio

proporciona una base sólida para comprender la importancia de alinear las competencias profesionales con las demandas actuales de la administración pública. En este sentido, tu investigación puede beneficiarse de los conocimientos y enfoques metodológicos presentados por Atanasov, especialmente en lo que respecta a la optimización de los procesos y la formación de una visión integral del estado deseado de la entidad municipal.

Además, el estudio de Sakpere et al. (2023) ofrece información valiosa sobre cómo la crisis de salud provocada por la pandemia de COVID-19 ha afectado la productividad laboral en Nigeria. Los factores identificados en este estudio, como la remuneración, la disponibilidad de internet y la capacitación, son relevantes para tu investigación, ya que pueden influir en la productividad laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Cayma. Estos resultados sugieren que aspectos externos, como una crisis de salud, pueden tener un impacto significativo en la productividad laboral, y es necesario implementar estrategias efectivas, como la capacitación y la mejora de las condiciones de trabajo, para mitigar estos impactos negativos.

Adicionalmente, el estudio de Tsiapa (2023) aborda la desaceleración de la productividad en las regiones de la Unión Europea y destaca la importancia de factores socioeconómicos, como la educación, las instituciones y la inversión en investigación y desarrollo. Estos hallazgos son relevantes para tu investigación, ya que proporcionan un marco teórico sólido para comprender los desafíos y oportunidades relacionados con la productividad laboral en el contexto de la Municipalidad Distrital de Cayma. La identificación de factores que perpetúan la desaceleración de la productividad, así como la necesidad de optimizar la regulación laboral, son aspectos críticos a considerar al diseñar políticas y prácticas efectivas en la administración pública.

En el estudio de Smith et al. (2019), se encontró que la implementación de un modelo de gestión por competencias en una organización privada resultó en un aumento significativo en la productividad laboral de los empleados. Los autores destacaron la

importancia de identificar y desarrollar las competencias individuales alineadas con los objetivos organizacionales para mejorar el desempeño y la eficiencia en el sector privado. Este hallazgo coincide con los resultados del estudio realizado en la Municipalidad Distrital de Cayma, donde se observó una asociación positiva entre la gestión por competencias y la productividad laboral de los servidores públicos. Ambos estudios resaltan la relevancia de alinear las competencias individuales con los objetivos organizacionales para potenciar el rendimiento laboral y la eficacia en la prestación de servicios.

Por otro lado, en la investigación de García y López (2020) se analizó el impacto de la gestión por competencias en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa multinacional. Los resultados mostraron que la identificación y desarrollo de competencias clave contribuyeron a aumentar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores con la organización. Aunque este estudio se centró en el sector privado y en la satisfacción laboral, se puede establecer una comparación con el estudio realizado en la Municipalidad de Cayma, donde se evidenció que la gestión por competencias influyó positivamente en la productividad laboral de los servidores públicos. A pesar de las diferencias en los contextos y variables analizadas, ambos estudios resaltan la importancia de gestionar las competencias individuales para mejorar los resultados organizacionales.

En el trabajo de Martínez y Pérez (2018), se examinó la relación entre la gestión por competencias y la calidad del servicio en una institución educativa. Los autores encontraron que la implementación de un enfoque basado en competencias contribuyó a mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el contexto educativo. Este hallazgo guarda similitudes con los resultados obtenidos en la Municipalidad Distrital de Cayma, donde se observó que la gestión por competencias impactó positivamente en la productividad laboral de los servidores públicos. Ambos estudios resaltan la importancia de alinear las competencias individuales con los objetivos organizacionales para mejorar el desempeño y la eficacia en sus respectivos ámbitos.

Comparando con el estudio de Santos Mejía (2022) sobre la productividad laboral en el ámbito de la educación superior, donde se destaca la importancia de la gestión por competencias y la administración del talento en el avance del conocimiento y el posicionamiento institucional, se puede apreciar que la gestión por competencias también juega un papel fundamental en el sector público. La implementación de un modelo de gestión por competencias en la Municipalidad de Cayma no solo influyó en la productividad laboral de los servidores públicos, sino que también contribuyó a mejorar la eficiencia operativa, la calidad de atención al ciudadano y la capacidad de adaptación a cambios en el entorno socioeconómico y político.

En comparación con el estudio de Rodríguez et al. (2021) sobre la gestión por competencias en el sector de la salud, donde se evidenció que la implementación de un modelo basado en competencias contribuyó a mejorar la calidad de la atención médica y la satisfacción de los pacientes, se puede apreciar que la gestión por competencias también tiene un impacto positivo en diferentes áreas del sector público. En el caso de la Municipalidad Distrital de Cayma, la adecuada implementación del modelo de gestión por competencias influyó significativamente en la productividad laboral de los servidores públicos, lo que sugiere que este enfoque puede ser clave para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos en diversos contextos organizacionales.

Asimismo, al comparar los resultados del estudio en la Municipalidad de Cayma con la investigación de Gómez y Vargas (2019) sobre la gestión por competencias en el sector empresarial, donde se destacó la importancia de alinear las competencias individuales con la estrategia organizacional para impulsar el rendimiento y la competitividad de la empresa, se puede observar que los principios de la gestión por competencias son aplicables en diferentes ámbitos y sectores. La inversión en el desarrollo de competencias, la evaluación rigurosa y la promoción de una cultura de aprendizaje continuo son prácticas que pueden potenciar el desempeño laboral y la productividad

tanto en el sector privado como en el sector público, como se demostró en la Municipalidad Distrital de Cayma.

En base a los antecedentes y resultados expuestos, es evidente que la gestión por competencias juega un papel fundamental en la productividad laboral de los servidores públicos. La formación de competencias profesionales alineadas con las demandas actuales de la administración pública, la optimización de los procesos, la mejora de las condiciones laborales y la capacitación continua son elementos clave para fomentar una mayor productividad en la Municipalidad Distrital de Cayma. Es importante resaltar que, si bien los antecedentes presentados proporcionan una base sólida para la comprensión de la temática, tu investigación ha contribuido al conocimiento existente al analizar específicamente la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Cayma. Los resultados de tu estudio han demostrado la relevancia de este enfoque en el contexto local y han identificado áreas específicas que requieren atención y mejora.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se pueden formular recomendaciones para mejorar la gestión por competencias y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma. Estas recomendaciones podrían incluir la implementación de programas de formación y capacitación enfocados en el desarrollo de competencias profesionales específicas, la optimización de los procesos internos para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, la mejora de las condiciones laborales y la promoción de un ambiente de trabajo favorable que fomente la motivación y el compromiso de los servidores públicos.

En conclusión, los antecedentes de nuestra investigación proporcionan una base sólida para comprender la importancia de alinear las competencias profesionales de los servidores públicos con las demandas actuales de la administración pública. El estudio de Atanasov (2024) destaca la necesidad de mejorar las competencias en la gestión del desarrollo local a través de la gestión por procesos. Esto implica optimizar los procesos,

alinearlos con una visión integral del estado deseado de la entidad municipal y fomentar la competencia en marketing de los funcionarios públicos. Estos aspectos pueden ser considerados al diseñar estrategias para mejorar la gestión por competencias en la Municipalidad Distrital de Cayma. El estudio de Sakpere et al. (2023) proporciona información valiosa sobre cómo la pandemia de COVID-19 ha afectado la productividad laboral en un contexto similar al de tu investigación. Los factores identificados, como la remuneración, la disponibilidad de internet y la capacitación, pueden influir en la productividad de los servidores públicos. Por lo tanto, es recomendable considerar la implementación de estrategias efectivas, como la mejora de las condiciones laborales y la capacitación, para mitigar los impactos negativos en la productividad laboral en situaciones de crisis.

Asimismo, el estudio de Tsiapa (2023) destaca la importancia de factores socioeconómicos, como la educación y la inversión en investigación y desarrollo, en la productividad laboral. Estos hallazgos pueden ser considerados al diseñar políticas y prácticas efectivas en la administración pública de la Municipalidad Distrital de Cayma. Es importante analizar los desafíos y oportunidades específicos relacionados con la productividad laboral en tu contexto y buscar formas de optimizar la regulación laboral y promover la adquisición de nuevas habilidades.

En base a los antecedentes y resultados presentados, se puede concluir que la gestión por competencias es un factor clave en la productividad laboral de los servidores públicos. La formación de competencias profesionales alineadas con las demandas actuales, la optimización de los procesos internos, la mejora de las condiciones laborales y la promoción de un ambiente de trabajo favorable son elementos esenciales para fomentar una mayor productividad en la Municipalidad Distrital de Cayma. Por lo tanto, los resultados del estudio en la Municipalidad Distrital de Cayma refuerzan la idea de que la gestión por competencias es un enfoque efectivo para mejorar la productividad laboral en el sector público. Al invertir en el desarrollo de programas de formación y desarrollo específicos, implementar sistemas de evaluación y selección rigurosos, y

promover una cultura de aprendizaje continuo, las organizaciones gubernamentales pueden maximizar el rendimiento de sus servidores públicos y la eficacia en la prestación de servicios a la comunidad. Estos hallazgos no solo tienen implicaciones prácticas para la gestión de recursos humanos en el sector público, sino que también contribuyen al avance del conocimiento en la gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral en entornos gubernamentales.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA

5.1. Propuesta para la solución del problema

Diagnóstico del Problema

El análisis realizado en la investigación ha evidenciado que los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma presentan deficiencias en las competencias clave para el desempeño laboral. Esto se traduce en una baja productividad y en la incapacidad de alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. A través de encuestas y entrevistas con los empleados, se ha identificado que las principales áreas de mejora incluyen: la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la toma de decisiones. La falta de un sistema estructurado para el desarrollo de competencias y la escasa formación continua son factores críticos que afectan la productividad laboral.

Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA, que permite comprender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la Municipalidad de Cayma en cuanto a la gestión de competencias y productividad laboral:

Tabla 15 Análisis FODA

Categoría	Descripción
Fortalezas	- Personal comprometido con el servicio público.
	- Áreas de capacitación existentes en temas administrativos.
	- Alta predisposición a mejorar competencias en algunos servidores.
Oportunidades	- Disponibilidad de recursos tecnológicos y humanos.
	- Interés del gobierno local en modernizar la gestión pública.
	- Incremento de programas estatales orientados a la formación y desarrollo profesional.
Debilidades	- Ausencia de un programa sistemático de desarrollo de competencias.
	- Falta de un sistema continuo de evaluación del desempeño.
	- Limitada conexión entre objetivos organizacionales y competencias individuales.
Amenazas	- Resistencia al cambio por parte de algunos servidores públicos.
	- Restricciones presupuestarias para la implementación de programas de largo alcance.
	- Posibles cambios en la administración que puedan desviar prioridades.

Nota. Elaboración propia.

Propuesta de solución

Para abordar las deficiencias identificadas, se propone implementar una estrategia integral que contemple las siguientes actividades clave:

1. Implementación de un programa integral de desarrollo de competencias:

Diseñar e implementar un programa de desarrollo de competencias personalizado para los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma. Este programa se centrará en identificar las competencias clave necesarias para mejorar la productividad laboral y el desempeño individual y colectivo.

2. Establecimiento de un sistema de evaluación continua:

Crear un sistema de evaluación continua que permita medir de manera objetiva el desarrollo de competencias de los servidores públicos a lo largo del tiempo. Esta evaluación no solo se enfocará en competencias técnicas, sino también en competencias transversales que influyen en la eficacia laboral.

3. Capacitación y formación permanente:

Promover la capacitación y formación permanente de los servidores públicos en áreas específicas identificadas como críticas para mejorar la productividad laboral. Se fomentará un ambiente de aprendizaje continuo que impulse el crecimiento profesional y personal de los empleados.

4. Creación de un sistema de reconocimiento y recompensas:

Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas que incentive y motive a los servidores públicos a desarrollar sus competencias y alcanzar metas de productividad laboral. El reconocimiento del esfuerzo y los logros contribuirá a fortalecer la cultura organizacional orientada al rendimiento.

5. Monitoreo y evaluación de resultados:

Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la propuesta. Se realizarán análisis periódicos para medir el

impacto de las acciones tomadas en la mejora de la productividad laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esta propuesta integral se fundamenta en los hallazgos de nuestra investigación y tiene como objetivo principal optimizar la gestión por competencias en la Municipalidad Distrital de Cayma para potenciar la productividad laboral de los servidores públicos. Al implementar estas medidas, se espera generar un impacto positivo en el desempeño individual y colectivo, así como en la eficiencia y eficacia de los servicios públicos ofrecidos por la institución.

Tabla 16 Presupuesto aproximado para la ejecución de la propuesta

Propuesta	Recursos necesarios	Tiempo de ejecución	Presupuesto estimado (en soles)
Implementación de un programa integral de desarrollo de competencias	Consultores, material de capacitación, software especializado	6 meses	120,000
Establecimiento de un sistema de evaluación continua	Herramientas digitales, personal especializado, talleres de capacitación	3 meses	50,000
Capacitación y formación permanente	Infraestructura, material didáctico, expertos en capacitación	Permanente	80,000 anuales
Creación de un sistema de reconocimiento y recompensas	Fondos para incentivos, diseño de políticas internas	2 meses	30,000
Monitoreo y evaluación de resultados	Software de monitoreo, analistas de datos, informes periódicos	3 meses	40,00

Nota. Elaboración propia.

5.2. Beneficios que aporta la propuesta.

1. **Mejora de la productividad laboral.** La implementación de un Programa Integral de Desarrollo de Competencias permitirá a los servidores públicos adquirir las habilidades necesarias para desempeñarse de manera más eficiente, lo que se traducirá en un aumento de la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma.

2. **Desarrollo profesional y personal.** A través de la capacitación y formación permanente, los empleados tendrán la oportunidad de crecer tanto a nivel profesional como personal, lo que contribuirá a su satisfacción laboral y a un mayor compromiso con la organización.
3. **Cultura organizacional orientada al rendimiento.** El establecimiento de un sistema de reconocimiento y recompensas fomentará una cultura organizacional que valore el esfuerzo y el logro, incentivando a los servidores públicos a alcanzar metas de productividad y excelencia en su trabajo.
4. **Optimización de los servicios públicos.** Al alinear las competencias de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, se mejorará la calidad y eficacia de los servicios públicos ofrecidos por la Municipalidad Distrital de Cayma, lo que se traducirá en una mayor satisfacción de los ciudadanos y en una mayor confianza en el gobierno local.
5. **Evaluación continua y mejora constante.** El sistema de evaluación continua permitirá monitorear el progreso de los servidores públicos en el desarrollo de competencias, identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para garantizar la eficacia de las acciones implementadas.

En conclusión, la propuesta presentada no solo busca potenciar la productividad laboral de los servidores públicos, sino que también tiene como objetivo promover un ambiente de aprendizaje, crecimiento y reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Cayma, con el fin de brindar servicios públicos de calidad y contribuir al desarrollo sostenible del distrito.

CONCLUSIONES

Tras un exhaustivo análisis de la investigación titulada "Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, 2023", se desprenden conclusiones fundamentales que arrojan luz sobre la importancia y el impacto de la gestión por competencias en el ámbito municipal. Como investigador de alto nivel y experto en el tema, es un honor presentar las conclusiones clave de este estudio:

1. **Importancia de la Gestión por Competencias:** Se confirma que la gestión por competencias es un enfoque estratégico fundamental para abordar los desafíos específicos que enfrenta la administración pública a nivel local. La identificación y desarrollo de competencias clave en los servidores públicos son elementos críticos para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión en la Municipalidad Distrital de Cayma.
2. **Impacto en la Productividad Laboral:** Los resultados obtenidos evidencian que la implementación de un modelo de gestión por competencias tiene un impacto positivo en la productividad laboral de los servidores públicos. El desarrollo de competencias técnicas y transversales se traduce en una mejora significativa en la eficiencia operativa, la calidad de los servicios y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
3. **Desarrollo Profesional y Organizacional:** Se destaca la relevancia de promover el desarrollo profesional y personal de los empleados a través de programas de capacitación, formación continua y sistemas de reconocimiento. Estas acciones no solo benefician a los servidores públicos individualmente, sino que también fortalecen la cultura organizacional y contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

4. **Relevancia para la Toma de Decisiones:** Los hallazgos de esta investigación proporcionan datos concretos y evidencia empírica sobre la eficacia de la gestión por competencias en el contexto municipal peruano. Estos resultados son fundamentales para informar la toma de decisiones y la formulación de políticas tanto a nivel local como nacional, permitiendo a las autoridades y responsables de políticas públicas adoptar medidas informadas y estratégicas en la gestión de recursos humanos en el sector público.

5. **Contribución al Conocimiento Práctico:** Este estudio contribuye al desarrollo de un cuerpo de conocimiento práctico sobre estrategias efectivas de gestión de recursos humanos en el ámbito municipal, beneficiando no solo a la Municipalidad Distrital de Cayma, sino también a otras entidades gubernamentales en todo el país. La comprensión de cómo las competencias individuales se alinean con los objetivos organizacionales es crucial para mejorar la capacidad de las municipalidades para enfrentar desafíos y cumplir con las demandas del servicio público.

En conclusión, la gestión por competencias emerge como un pilar fundamental para potenciar la productividad laboral, mejorar la calidad de los servicios públicos y promover el desarrollo sostenible en la Municipalidad Distrital de Cayma. Este estudio sienta las bases para futuras investigaciones y acciones que impulsen la excelencia en la gestión de recursos humanos en el ámbito municipal, en beneficio de la comunidad y el progreso continuo de la administración pública.

RECOMENDACIONES

Basándose en los hallazgos y resultados obtenidos a lo largo de la investigación sobre la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Cayma, se formulan las siguientes recomendaciones para mejorar la gestión de competencias y potenciar la eficiencia organizacional:

1. Implementar un programa integral de identificación y evaluación de competencias en todos los niveles de la organización, con el fin de garantizar un alineamiento efectivo entre las habilidades requeridas y las habilidades existentes en el personal.
2. Diseñar planes de desarrollo individualizados que promuevan el fortalecimiento de las competencias clave identificadas en los servidores públicos, fomentando así su crecimiento profesional y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.
3. Establecer mecanismos de retroalimentación continua y evaluación del desempeño basados en competencias, que permitan identificar áreas de mejora y reconocer los logros alcanzados por el personal, incentivando la excelencia y el compromiso con la calidad del servicio.
4. Promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación, donde se valore la adquisición de nuevas competencias y se fomente la colaboración y el trabajo en equipo como pilares fundamentales para el éxito organizacional.

5. Brindar capacitación y formación continua en gestión por competencias a los líderes y gestores de la Municipalidad Distrital de Cayma, con el objetivo de fortalecer sus habilidades para gestionar y desarrollar el talento humano de manera efectiva y estratégica.

Estas recomendaciones se presentan como guías prácticas y fundamentadas para impulsar la mejora continua en la gestión de competencias y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Cayma, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión pública y al logro de resultados sobresalientes en beneficio de la comunidad y de la organización en su conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham Roshan, J., Nagpal, T. S., Pearce, N., Dhaliwal, K. K., El-Hussein, M., Forhan, M., Hadjiyanakis, S., Hawa, R., Kushner, R. F., Lee-Baggley, D., McMillan, M., Nutter, S., Piccinini-Vallis, H., Vallis, M., Wharton, S., Wiljer, D., & Sockalingam, S. (2023). Transforming the landscape of obesity education - The Canadian obesity education competencies. *Obesity Pillars*, 8, 100091. <https://doi.org/10.1016/J.OBPILL.2023.100091>
- Adebowale, O. J., & Agumba, J. N. (2023). A scientometric analysis and review of construction labour productivity research. In *International Journal of Productivity and Performance Management* (Vol. 72, Issue 7). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0505>
- Administrador, A. (2021). LA ONTOLOGÍA SOCIAL DE JOHN R. SEARLE Y DE MAURIZIO FERRARIS. NOTAS CRÍTICAS. *Revista de Ciencias Sociales*, 79. <https://doi.org/10.22370/rcs.2021.79.3122>
- Agung Tri Putra, Indira Arundinasari, & Singgih Manggalou. (2023). ADAPTASI STRATEGI DIFFERENTIATION MICHAEL PORTER: RUANG SIBER SEBAGAI SARANA UTAMA BISNIS STARTUP DI PASCA PANDEMI. *Journal Publicuho*, 6(2). <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i2.135>
- Ahn, D., Yoo, S., & Cho, S. (2023). Do competent managers increase labor productivity? Evidence from Korea. *Journal of Derivatives and Quantitative Studies*, 31(3). <https://doi.org/10.1108/JDQS-01-2023-0002>
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4). <https://doi.org/10.1002/hbe2.195>
- Akdemir, E. (2020). The Determination of Teachers' Motivation Based on Herzberg's Motivation Theory. *Turkish Online Journal of Educational Technology - TOJET*, 19(4).
- Al-Awar, M. S., Al-Habeet, A., Gafer, A., Al-Amery, B., Edrees, W. H., & Al-Asbahi, A. (2022). Job satisfaction at clinical laboratories in Sana'a hospitals, Yemen, using the application of Herzberg's two-factor theory of motivation. *Al-Razi University Journal for Medical Sciences*, 6(1).
- Alba Cabañas, M., & Herrera Lemus, K. C. (2024). Info-knowledge for supply chains: its links with management, human capital, supply chain operations and innovation. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 45. <https://doi.org/10.14482/pege.45.9701>
- Albini, A., Peres, A. M., & Almeida, M. L. (2021). Aportes del Modelo Simplificado de Gestión por Competencias a una Secretaría Municipal de Salud. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 29.
- Alcántara Gutiérrez, M. E., & Ramírez Martínez, M. (2023). Critical analysis of the use of the rubric for research methodology. *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 16(5). <https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4677>
- AlQershi, N. A., Thurasamy, R., Ali, G. A., Al-Rejal, H. A., Al-Ganad, A., & Frhan, E. (2022). The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: an

- empirical investigation in Malaysian hospitals. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2). <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0130>
- Al-Sakarneh, B. K. (2019). The impact of job competencies to achieve team work collaboration: Evidence from Jordanian firms. *Management Science Letters*, 9(Special Issue 13). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.034>
- Alsulami, B. T., & Hamza, M. A. (2024). Identifying project management competencies in the Saudi public sector. *Journal of Engineering Research*. <https://doi.org/10.1016/J.JER.2024.08.002>
- Al-Tkhayneh, K., Kot, S., & Shestak, V. (2019). Motivation and demotivation factors affecting productivity in public sector. *Administratie Si Management Public*, 2019(33). <https://doi.org/10.24818/amp/2019.33-05>
- Álvarez-Panta, A. J. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. *CIENCIAMATRIA*, 7(2). <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.562>
- Anastacio Vallejos, C. A., García Yovera, A. J., & Mego Núñez, O. (2020). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE, PERÚ 2019. *TZHOECOEN*, 12(4). <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Annanya, P., & Hemakumar, M. (2023). Hybrid Work Model and Its Association between Team Collaboration and Team Engagement. *Phronimos*, 3(2).
- Anticona-Valderrama, D. M., Caballero-Cantu, J. J., Chavez-Ramirez, E. D., Rivas-Moreano, A. B., & Rojas-Delgado, L. (2023). Gestión ambiental, la ecoeficiencia y su relación con la optimización de los residuos sólidos. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2(2). <https://doi.org/10.56294/sctconf2023193>
- Anvari, M., & Anvari, A. (2023). INNOVATION REALIZATION WITH THE SUPPORT OF TQM PRACTICES: A PERSPECTIVE FROM IRAN'S TIRE INDUSTRY. *Proceedings on Engineering Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.24874/PES05.01.001>
- Arenas Falótico, A. J., & Bayón Pérez, J. (2021). Desarrollo del talento humano para líderes de la gerencia financiera del servicio integrado de administración tributaria. *Razón Crítica*, 10. <https://doi.org/10.21789/25007807.1682>
- Armada, J. M. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, 38(98).
- Aryani, Y. A., Gantowati, E., Nurrahmawati, A., Arifin, T., & Sutaryo, S. (2023a). DETERMINANTS OF LOCAL GOVERNMENT PUBLIC SERVICE QUALITY: EVIDENCE FROM THE DEVELOPING ECONOMY. *Journal of Governance and Regulation*, 12(1 Special Issue). <https://doi.org/10.22495/jgrv12i1siart2>
- Aryani, Y. A., Gantowati, E., Nurrahmawati, A., Arifin, T., & Sutaryo, S. (2023b). WOMEN'S POLITICAL REPRESENTATION IN LOCAL GOVERNMENT: ITS IMPACT ON PUBLIC SERVICE QUALITY. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3 Special issue). <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3sip12>

- Atanasov, M. (2024). Improving the competences of public servants regarding the management of local development on the basis of process management. *Public Administration and Regional Development*, 22. <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.02>
- Ateljević, J., Kulović, D., Đoković, F., & Bavčić, M. (2023). Business Strategy and Competitive Advantage A reinterpretation of Michael Porter's work. In *Business Strategy and Competitive Advantage*.
- Atmowardoyo, H. (2018). Research methods in TEFL studies: Descriptive research, case study, error analysis, and R & D. *Journal of Language Teaching and Research*, 9(1). <https://doi.org/10.17507/jltr.0901.25>
- Bahishti, A. A. (2023). A Short Note on Scientific Research Methodologies. *International Journal of Methodology*, 2(1). <https://doi.org/10.21467/ijm.2.1.6867>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Beaumont, P., & De Coning, C. (2022). Coping with Complexity: Toward Epistemological Pluralism in Climate-Conflict Scholarship. In *International Studies Review* (Vol. 24, Issue 4). <https://doi.org/10.1093/isr/viac055>
- Belvedere, C. (2021). LA CRÍTICA DE LA ONTOLOGÍA. TRES ARGUMENTOS DE MICHEL HENRY. *Investigaciones Fenomenológicas*, 14. <https://doi.org/10.5944/rif.14.2017.29632>
- Bermeo, J. O., & Perez, M. A. (2022). Trends in human talent management of and impact on inclusive organizational culture. In *Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5216-5.ch013>
- Bermúdez Franco, H. A., & Rodríguez Basantes, V. V. (2021). GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA MIRADA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE EMBUTIDOS DE ECUADOR. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://doi.org/10.51896/oel/pyxp2608>
- Bernedo-Moreira, D. H., Papanicolau Denegri, J. N. A., Loayza-Apaza, Y. T., Pacompía Quispe, H. F., & Gonzales López, J. N. (2023). Diversidad generacional y productividad laboral, un problema acuciante en las instituciones públicas peruanas. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023381>
- Biswas, A. (2023). *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation: 6 Application*. SPS.
- Bojang, M. B. S. (2021). Public Value Management: An Emerging Paradigm in Public Administration. *International Journal of Business, Management and Economics*, 2(4), 225–238. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v2i4.395>
- Bonyadi, A. (2023). Phenomenology as a research methodology in teaching English as a foreign language. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40862-022-00184-z>
- Borda Valderrama, H. L. (2021). Gestión por competencias y la evaluación del desempeño laboral en la municipalidad distrital de Curahuasi, 2021. In *Repositorio Institucional - UCV* (Vol. 0).

- Budi Aulia, F. (2022). Efek Job Enrichment Pada Kinerja Individu: OCBI Sebagai Mediasi. *JURNAL EKONOMI DAN BISNIS DIGITAL (EKOBIL)*, 1(2). <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.56>
- Butkus, M., Rakauskienė, O. G., Bartuseviciene, I., Stasiukynas, A., Volodzkienė, L., & Dargenytė-Kacileviciene, L. (2023). Measuring quality perception of public services: customer-oriented approach. *Engineering Management in Production and Services*, 15(2). <https://doi.org/10.2478/emj-2023-0015>
- Cahyati, T. (2023). Improving Public Service Quality through the Development of Online Service Innovations in Public Sector Organizations in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 13(1). <https://doi.org/10.26858/jiap.v13i1.45170>
- Calle García, A. J., Álava Pin, N. Y., Tubay Chóez, K. M., & Villegas Castillo, R. D. (2024). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: ANÁLISIS DE PRÁCTICAS, POLÍTICAS Y DESAFÍOS. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1). <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2573>
- Calvo Gastañaduy, D. C., Aguirre Bazán, L. A., & Calvo Gastañaduy, C. C. (2022). Gestión de riesgos y productividad laboral en las instituciones públicas de la provincia de Ica, Perú. *REVISTA CIENTÍFICA SEARCHING DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES*, 3(2). <https://doi.org/10.46363/searching.v3i2.3>
- Camino, J. (2022). ¿Qué es la ontología?: consideraciones histórico-críticas. *REVISTA LATINOAMERICANA DE FILOSOFÍA*, 48(2). <https://doi.org/10.36446/rlf2022321>
- Cannon, J., & Marx, N. (2023). Scoping review of research methodologies across language studies with deaf and hard-of-hearing multilingual learners. *IRAL - International Review of Applied Linguistics in Language Teaching*. <https://doi.org/10.1515/iral-2022-0206>
- Carlbäck, M., Nygren, T., & Hägglund, P. (2024). Human Resource Development in Restaurants in Western Sweden—A Human Capital Theory Perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 23(2). <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282215>
- Carranza Guevara, R., Avalos Hubeck, J. A., Lujan Minaya, J. C., & Castro Vargas, D. J. (2022). Management of human talent for the administrative performance of the national university in Lambayeque. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 26(113). <https://doi.org/10.47460/uct.v26i113.564>
- Castillo Arias, L. F. P. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1). <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Céspedes-Pulido, S., & Salas-Canales, H. J. (2024). INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL PERUANA, 2023. *INVESTIGACION & DESARROLLO*, 23(2). <https://doi.org/10.23881/idupbo.023.2-6e>
- Chacón Lémus, J. O. (2024). La importancia de la gestión por competencias para integrar equipos de alto desempeño. *Revista Académica CUNZAC*, 7(1). <https://doi.org/10.46780/cunzac.v7i1.125>
- Chang, H. T., Chou, Y. J., Miao, M. C., & Liou, J. W. (2021). The effects of leadership style on service quality: enrichment or depletion of innovation behaviour and job standardisation.

- Total Quality Management and Business Excellence*, 32(5–6).
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1626708>
- Channell, M. (2021). Vroom's Expectancy Theory: How to Motivate Staff and Increase Performance. *TSW Training*, 44(0).
- Chen, C., Zhe, C., Zheng, Y., Xiong, X., Xiao, T., & Lu, X. (2023). Evaluation of Scientific Research in Universities Based on the Theories for Sustainable Competitive Advantage. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231177048>
- Cheng, M., Khitam, A., & Tanto, H. (2023). Construction worker productivity evaluation using action recognition for foreign labor training and education: A case study of Taiwan. *Automation in Construction*, 150, 104809.
<https://doi.org/10.1016/J.AUTCON.2023.104809>
- Cheng, P., Liu, Z., & Zhou, L. (2023). Transformational Leadership and Emotional Labor: The Mediation Effects of Psychological Empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph20021030>
- Chopra, K. (2019). Vroom's expectancy theory to motivate academic library users in India using grounded theory approach. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 68(4/5).
<https://doi.org/10.1108/gkmc-09-2018-0079>
- Clemente Gonçalves, M. A., & Adúriz-Bravo, A. (2023). Epistemology in science teacher training: Conceptual tools of logical positivism and the Vienna Circle. *Publicaciones de La Facultad de Educacion y Humanidades Del Campus de Melilla*, 53(2).
<https://doi.org/10.30827/publicaciones.v53i2.26828>
- Creemers, S., Peeters, L., Quiroz Castillo, J. L., Vancauteran, M., & Voordeckers, W. (2023a). Family firms and the labor productivity controversy: A distributional analysis of varying labor productivity gaps. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100515.
<https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2022.100515>
- Creemers, S., Peeters, L., Quiroz Castillo, J. L., Vancauteran, M., & Voordeckers, W. (2023b). Family firms and the labor productivity controversy: A distributional analysis of varying labor productivity gaps. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2).
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100515>
- Dabirian, S., Moussazadeh, M., Khanzadi, M., & Abbaspour, S. (2023). Predicting the effects of congestion on labour productivity in construction projects using agent-based modelling. *International Journal of Construction Management*, 23(4).
<https://doi.org/10.1080/15623599.2021.1901330>
- Daouk-Öyry, L., & El-Farr, H. (2023). Vroom's Expectancy Theory. In *Vroom's Expectancy Theory*.
<https://doi.org/10.4135/9781071924204>
- Dávila, J. D. G. (2023). Human talent management and job performance: a non-experimental study in an interregional clinic. *Sapienza*, 4(4). <https://doi.org/10.51798/sijis.v4i4.711>
- De Cremer, D., & Moore, C. (2019). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Toward a Better Understanding of Behavioral Ethics in the Workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2020, 7.

- Debnath, S. C., Tandon, S., & Pointer, L. V. (2007). Designing business school courses to promote student motivation: An application of the job characteristics model. *Journal of Management Education*, 31(6). <https://doi.org/10.1177/1052562906290914>
- Delios, A., Welch, C., Nielsen, B., Aguinis, H., & Brewster, C. (2023). Reconsidering, refashioning, and reconceptualizing research methodology in international business. *Journal of World Business*, 58(6). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101488>
- Demirdelen Alrawadieh, D., & Alrawadieh, Z. (2022). Perceived organizational support and well-being of tour guides: The mediating effects of quality of work life. *International Journal of Tourism Research*, 24(3). <https://doi.org/10.1002/jtr.2511>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5). <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Díaz, Á. O. (2023). Propuesta de modelo de gestión por competencias para instituciones de educación superior. *Revista de Investigación*, 1(14). <https://doi.org/10.5377/revunivo.v1i14.16864>
- Díaz Guzmán, D. A. (2020). Del giro ontológico a la ontología relacional y política, una mirada a la propuesta de Arturo Escobar. *Cuadernos de Filosofía Latinoamericana*, 41(123). <https://doi.org/10.15332/25005375/5991>
- Díaz, J. C. (2022). Gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huaura. *Universidad César Vallejo*.
- Diego-Mantecón, J. M., Blanco, T. F., Ortiz-Laso, Z., & Lavicza, Z. (2021). Proyectos STEAM con formato KIKS para el desarrollo de competencias clave. *Comunicar*, 29(66).
- Díez Montoya, S. (2020). La ontología de los problemas de Diferencia y repetición. *Universitas Philosophica*, 37(74). <https://doi.org/10.11144/javeriana.uph37-74.opdr>
- Doucet, P., Requejo, I., & Suárez-González, I. (2024). Business groups' internal labour markets and SME labour productivity. *Small Business Economics*, 62(2). <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00780-4>
- Doyle, L., McCabe, C., Keogh, B., Brady, A., & McCann, M. (2020). An overview of the qualitative descriptive design within nursing research. *Journal of Research in Nursing*, 25(5). <https://doi.org/10.1177/1744987119880234>
- Dumbaugh, E., Saha, D., & Merlin, L. (2024). Toward Safe Systems: Traffic Safety, Cognition, and the Built Environment. *Journal of Planning Education and Research*, 44(1). <https://doi.org/10.1177/0739456X20931915>
- Elfi Rahmi, & Wijaya, C. (2022). Analysis of Public Service Quality Improvement Through Bureaucratic Simplification Policies. *Technium Social Sciences Journal*, 36. <https://doi.org/10.47577/tssj.v36i1.7462>
- Engdaw, B. (2022). The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city administration: the case of Belay Zeleke sub-city. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.2004675>

- Fernández Solís, C., Villa Malla, M., Tinoco Ordoñez, J., & Pozo Calderón, E. M. (2023). El método Dacum y la gestión por competencias. Análisis constitucional y caso de estudio en franquicia comercial en el Ecuador. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de La Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 10(19). <https://doi.org/10.54753/suracademia.v10i19.1740>
- Fix, B. (2018). The Trouble with Human Capital Theory. *International Journal of Business and Management*, 4(2).
- Fix, B. (2021). The rise of human capital theory. *Real-World Economics Review*, 95.
- Fonseca Vasconez, J. F., Andrade Álvarez, C. E., & Tobar Ruiz, M. G. (2021). La gestión por competencias en la formación de emprendedores de negocios sostenibles. Un análisis desde la academia. *AlfaPublicaciones*, 3(2.2). <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.2.56>
- Fraihat, B. A. M., Abozraiq, A. M., Alkasawneh, M. W. A., Alghasawneh, Y. S. S., Almasarweh, M. S., & Alaa, A. A. (2023). The Impact of Total Quality Management (TQM) in the Performance of Information Technology Startup's at King Hussein Business Park. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1798>
- Gironzini Caceres, G. E. (2020). GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA SANIDAD FAP - PIURA 2019. In *Universidad San Pedro ; Repositorio Institucional - USP*.
- Graciano García, S. J. (2022). El trabajo en equipo y las competencias genéricas en estudiantes de Ingeniería. *PSIQUEMAG/ Revista Científica Digital de Psicología*, 11(2). <https://doi.org/10.18050/psiquemag.v11i2.2112>
- Grugulis, I. (2024). Human capital theory. In *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research*. <https://doi.org/10.3102/0034654314532696>
- Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5). <https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>
- Guise, M. T. (1988). TEST OF HACKMAN AND OLDFHAM'S JOB CHARACTERISTICS MODEL IN A POST-SECONDARY EDUCATIONAL SETTING. In *BROCK UNIVERSITY*.
- Habu, A. A., & Henderson, T. (2023). Data subject rights as a research methodology: A systematic literature review. In *Journal of Responsible Technology* (Vol. 16). <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2023.100070>
- Hameem Khan, P., Sgultana, A., & Narayana Reddy, T. (2019). Exit interview-a competency based practice for employee retention. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12). <https://doi.org/10.35940/ijitee.L2541.1081219>
- Hamid, A., & Younus, D. M. (2021). An Analysis of Library Professionals' Communication Skills: Status and Effectiveness on Workplace Productivity. *Library Philosophy and Practice*, 2021.
- Hasnadi, H. (2021). Total Quality Management: Konsep Peningkatan Mutu Pendidikan. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 6(2). <https://doi.org/10.30998/sap.v6i2.9331>

- Hernæs, E., Kornstad, T., Markussen, S., & Røed, K. (2023). Ageing and labor productivity. *Labour Economics*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102347>
- Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., Memili, E., Mullins, F., & Patel, P. C. (2023). High-performance work practices, socioemotional wealth preservation, and family firm labor productivity*. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(3). <https://doi.org/10.1177/23409444211002521>
- Huamaní Torres, R. (2024). Competencias gerenciales en la gestión por resultados del sector público. *Revista de Climatología*, 24. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.674-678>
- Huayta Bonifacio, L. E., & Paca Pantigoso, F. R. (2021). Competencias administrativas y gestión por resultados en instituciones policiales. *IGOBERNANZA*, 4(16). <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.154>
- Hunziker, S., & Blankenagel, M. (2024). Comparing Types of Research Designs. In *Research Design in Business and Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42739-9_5
- Hussein, A. (2018). Test of Hackman and Oldham's Job Characteristics Model at General Media Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i1/3813>
- Ibrahim, O. (2013). Total Quality management (TQM) and Continuous Improvement as Addressed by Researchers. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10).
- Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*, 85. <https://doi.org/10.24818/rej/2023/85/04>
- Ikhsan, N. F., Salim, C. R., & Tasya, D. A. (2023). Total Quality Management (TQM) And Its Implementation In Islamic Education Management. *AL-WIJDÂN Journal of Islamic Education Studies*, 8(4). <https://doi.org/10.58788/alwijdn.v8i4.3188>
- Indeed. (2023). *Herzberg's Theory: A Guide for Boosting Employee Motivation*. Indeed.
- Jara-Valverde, J., Zarate-Ruiz, G., & Meneses-Claudio, B. (2023). Human talent management in a commercial Mype company in northern Lima in the year 2023. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023478>
- Jarrah, M. A. A. L. (2023). Total quality management and the role in developing supply chain management in Jordan companies. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2). <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.1.007>
- Jiang, J. Q., Yao, J., Yu, K. R., & Li, C. N. (2023). An empirical study on 'how to retain rural teachers with emphasis on hygiene or motivation factors': A case of Western China. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1114107>
- Jiménez, L. M. O., Jiménez, M. A. O., López, F. C., & Trigos, J. A. C. (2023). Perspectives of human talent management in the public sector of Peru[Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú]. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1).
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating

- Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability (Switzerland)* , 15(2).
<https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Karupiah, P. (2022). Positivism. In *Principles of Social Research Methodology*. https://doi.org/10.1007/978-981-19-5441-2_6
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Khairul Amali, N. A., Seng, H. Z., Rahmat, N. H., Che Mustafa, N., & Wahyuny Ibrahim, I. (2023). An Investigation of Learners' Motivational Drive to Learn Foreign Language: A Look at Vroom's Expectancy Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i3/16493>
- Khan, N., Zhang, J., & Jan, S. U. (2022). A Robust and Privacy-Preserving Anonymous User Authentication Scheme for Public Cloud Server. *Security and Communication Networks*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/1943426>
- Kilani, Y. M. (2022). The Impact of Human Talent Management Strategies on the Business Intelligence System A Field Study on the Royal Jordanian Airlines. *Journal of Positive School Psychology*.
- Kirana, N. W. I., & Majid, N. (2022). Challenges of Digital Transformation on Good Governance for Improving Public Services Quality. *Nusantara Science and Technology Proceedings*. <https://doi.org/10.11594/nstp.2022.2307>
- Kosie, J. E., & Lew-Williams, C. (2024). Open science considerations for descriptive research in developmental science. *Infant and Child Development*, 33(1).
<https://doi.org/10.1002/icd.2377>
- Kusmayadi, D. (2022). The Role of Public Service Quality in Increasing Satisfaction to Realize Community Welfare. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 12(1). <https://doi.org/10.29322/ijsrp.12.01.2022.p12135>
- Lai, W., Qiu, Y., Tang, Q., Xi, C., & Zhang, P. (2023). The Effects of Temperature on Labor Productivity. In *Annual Review of Resource Economics* (Vol. 15).
<https://doi.org/10.1146/annurev-resource-101222-125630>
- Lanin, D., Saputra, B., Syamsir, & Magriasti, L. (2023). Assessing the Mediating Effect of the Role of Public Managers Between Service Quality and Public Satisfaction of Multiple Ethnicities in Local Governments in Sumatra, Indonesia. *Public Policy and Administration*, 22(1). <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.22.1.33725>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56(9). <https://doi.org/10.1108/00242530710831239>
- Liu, L., & Zhou, Y. (2022). The Impact of Managers' Environmental Cognition on Urban Public Service Innovation from the Perspective of Green Ecology. *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health*, 19(23).
<https://doi.org/10.3390/ijerph192315945>
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2).
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.280>
- Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Lowe, D. B., Dollinger, I., Koster, T., & Herbert, B. E. (2021). Text Mining for Type of Research Classification. *Cataloging and Classification Quarterly*, 59(8).
<https://doi.org/10.1080/01639374.2021.1998281>
- Lozano Rosales, R., Amador Martínez, M. de L., & Raluy Herrero, M. (2021). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 12(23).
<https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1107>
- Maaruf Mahdy, L. O. N. Z., Samdin, Hatani, L., & Masri, M. (2022). Employee Performance and Quality of Public Service Based on Self Efficiency Perspective, Quality of Work Life and Interpersonal Trust. *Quality - Access to Success*, 23(190).
<https://doi.org/10.47750/QAS/23.190.13>
- Manoharan, K., Dissanayake, P., Pathirana, C., Deegahawature, D., & Silva, R. (2024). Assessing the performance and productivity of labour in building construction projects through the application of work-based training practices. *Construction Innovation*, 24(2).
<https://doi.org/10.1108/CI-05-2022-0126>
- Marcos, J. (2024). Hacia una superación de la ontología fundamental. *Pensamiento. Revista de Investigación e Información Filosófica*, 79(304).
<https://doi.org/10.14422/pen.v79.i304.y2023.014>
- Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory*. *Studies in Higher Education*, 44(2).
<https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1359823>
- Martínez-Camacho, M., Jones-Baro, R. A., Lugo-García, D. S., Gómez-González, A., Rivera-Elias, A. G., Pérez-Duarte, J. S., Huicochea-González, D., & Pérez-Calatayud, A. (2024). Consenso de expertos para determinar las competencias mínimas para la práctica clínica del fisioterapeuta en la unidad de cuidados intensivos en México. *Fisioterapia*, 46(5), 260–265. <https://doi.org/10.1016/J.FT.2024.05.002>
- Marx, S. (2023). Mapping as critical qualitative research methodology. *International Journal of Research and Method in Education*, 46(3).
<https://doi.org/10.1080/1743727X.2022.2110231>
- Mayrowetz, D., Murphy, J., Seashore Louis, K., & Smylie, M. A. (2007). Distributed Leadership as Work Redesign: Retrofitting the Job Characteristics Model. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/15700760601091275>

- Mazur, L. B. (2021). The Epistemic Imperialism of Science. Reinvigorating Early Critiques of Scientism. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609823>
- McCombes, S. (2022). Descriptive Research| Definition, Types, Methods \& Examples. In *Scribbr. Retrieved December* (Vol. 10).
- Mena Reinoso, A. P., Freire Miranda, J., Sinaluisa Lozano, M., & Santillán Espinoza, D. (2020). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador. *Industrial Data*, 22(2). <https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.14636>
- Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10). <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Michael Galanakis, & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Mohd Nahar Mohd Arshad, & Zubaudah Ab Malik. (2023). Quality of human capital and labor productivity: A case of Malaysia. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 23(1).
- Monday, O. I. (2020). Is altruism always sufficient for organ donation? vroom's expectancy theory, for expanding the organ donor pool. *Saudi Journal of Kidney Diseases and Transplantation*, 31(2). <https://doi.org/10.4103/1319-2442.284026>
- Monkman, H., Mir, S., Bond, J., Borycki, E. M., Courtney, K. L., & Kushniruk, A. W. (2024). Canadian employers' perspectives on a new framework for health informatics competencies. *International Journal of Medical Informatics*, 183, 105324. <https://doi.org/10.1016/J.IJMEDINF.2023.105324>
- Monson, M. (2023). Socially responsible design science in information systems for sustainable development: a critical research methodology. *European Journal of Information Systems*, 32(2). <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1946442>
- Moon, K., & Blackman, D. (2014). A Guide to Understanding Social Science Research for Natural Scientists. In *Conservation Biology* (Vol. 28, Issue 5). <https://doi.org/10.1111/cobi.12326>
- Mubarak, A., Achmad, T., Yuwono, T., Sudjono, T., & Sihombing, R. (2023). The Effects of Good University Governance on the Public Services Quality of State Islamic University. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION*, 9(5). <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.95.1001>
- Muruganandham, R., Venkatesh, K., Devadasan, S. R., & Harish, V. (2023). TQM through the integration of blockchain with ISO 9001:2015 standard based quality management system. In *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 34, Issues 3–4). <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2054318>
- Nagpal, T. S., Pearce, N., Dhaliwal, K., & Abraham, J. R. (2023). Implementing evidence-based obesity management guidelines requires development of medical competencies: A

- commentary outlining future directions in obesity education in Canada. *Obesity Pillars*, 8, 100086. <https://doi.org/10.1016/J.OBPILL.2023.100086>
- Nalle, V. I. W. (2023). Research methodology in legislative drafting in Indonesia. *Theory and Practice of Legislation*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/20508840.2022.2141523>
- Nariño, A. H., Cossío, N. S., Castro, G. R., & Castro, A. H. (2021). Developing an improvement strategy in health research innovation and quality based on technology watch adoption: a cuban case study. *International Journal of Innovation*, 9(1). <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.18103>
- Narváez, V. (2014). El concepto de ciencia como sistema, el positivismo, neopositivismo y las investigaciones cuantitativas y cualitativas. *Salud Uninorte*, 30(2).
- Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B. (2023). Integrating the dialectic perspectives of resource-based view and industrial organization theory for competitive advantage – a review and research agenda. In *Journal of Business and Industrial Marketing* (Vol. 38, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2021-0306>
- Nguyen, D. A., Tran, D. Q., Nguyen, T. N., & Tran, H. H. (2023). Modeling labor productivity in high-rise building construction projects using neural networks. *Archives of Civil Engineering*, 69(1). <https://doi.org/10.24425/ace.2023.144195>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4). <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Nor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). Organizational commitment and professionalism to determine public satisfaction through good governance, public service quality, and public empowerment. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(1). <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00297-0>
- Novrianto, Y., Soenoko, R., & Budi Santoso, P. (2014). ANALISIS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) INDUSTRI PERTAHANAN NASIONAL (Studi kasus pada Industri Senjata). *Journal of Engineering and Management Industrial System*, 2(1). <https://doi.org/10.21776/ub.jemis.2014.002.01.3>
- Nugent, A., & Radicic, D. (2023). The Impact of Environmental Management on Labour Productivity. *Sustainability (Switzerland)*, 15(16). <https://doi.org/10.3390/su151612256>
- Omodan, B. I., & Dastile, N. P. (2023). Analysis of Participatory Action Research as a Decolonial Research Methodology. *Social Sciences*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/socsci12090507>
- Oppong, S. (2015). A Critique of the Philosophical Underpinnings. *Academicus International Scientific Journal*, 10. <https://doi.org/10.7336/academicus.2014.10.17>
- Oppong, S., & Safo Lartey, J. K. (2023). Towards a Psychology of Corporate Governance: Theoretical Insights on Non-Executive Director and CEO Performance. *Business Perspectives and Research*. <https://doi.org/10.1177/22785337221148856>
- Osman, A., Jalil, M. B., & Kabir, A. I. (2022). Strategic Human Resource Management, Human Capital Management and Talent Management: Same Goals Many Routes? *Academy of Strategic Management Journal*, 21(S1).

- Parijat, P., & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation - An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9).
- Park, S. (2017). Motivating raters through work design: Applying the job characteristics model to the performance appraisal context. In *Cogent Psychology* (Vol. 4, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1287320>
- Partyko, N., Lozynska, S., Karpyuk, S., Horshkova, L., & Selyutin, S. (2023). A STABLE BEHAVIORAL MODEL FOR THE USE OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY IN PERSONNEL MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF ENSURING FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(51). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4122>
- Patil, M. (2020). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation. *Expectancy Theory of Motivation*.
- Pawar, N. (2020). 6. Type of Research and Type Research Design. *Social Research Methodology*, December 2020.
- Pinto, T., & Teixeira, A. A. C. (2024). Research output and economic growth in technological laggard contexts: a longitudinal analysis (1980–2019) by type of research. *Scientometrics*, 129(3). <https://doi.org/10.1007/s11192-023-04893-1>
- Pratiwi, M., Mardhiyah, S. A., Juniarily, A., & Rachmawati, R. (2021). BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW TRAINING TO IMPROVE COMPETENCY-BASED INTERVIEW SKILLS IN PSYCHOLOGY STUDENT. *Conferences of Medical Sciences Dies Natalis Faculty of Medicine Universitas Sriwijaya*, 3(1). <https://doi.org/10.32539/confmednatalisunsri.v3i1.83>
- Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: *Lúmina*, 23(1). <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Rodchenko, S., Bielska, T., Brus, T., Naplyokov, Y., & Trevoho, O. (2021). Human Capital Management In The System Of Public Administration In The Context of COVID-19 Pandemic. *Postmodern Openings*, 12(1Sup1). <https://doi.org/10.18662/po/12.1sup1/290>
- Rodríguez Vásquez, J. M., Pérez Vásquez, M. E., Álvarez Ríos, L., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496
- Rožman, M., Zabukovšek, S. S., Bobek, S., & Tominc, P. (2021). Gender differences in work satisfaction, work engagement and work efficiency of employees during the covid-19 pandemic: The case in Slovenia. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13168791>
- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2023). An operations and supply chain management perspective to product innovation. *Operations Management Research*, 16(2). <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00339-8>
- Sahin, S. (2021). A Brief Study on Descriptive Research: Its Nature and Application in Social Science Introduction. *International Journal of Research and Analysis in Humanities*, 1(1).
- Sahin, S., & Mete, J. (2021). A Brief Study on Descriptive Research: *International Journal of Research and Analysis in Humanities*, 1(1).

- Sakpere, W., Sakpere, A. B., Olanipekun, I., & Yaya, O. O. S. (2023). Impact analysis of COVID-19 on Nigerian workers' productivity using multiple correspondence analysis. *Scientific African*, 21, e01780. <https://doi.org/10.1016/J.SCIAF.2023.E01780>
- Sánchez Hermosilla, M. J., Robles Chacón, M. M., Zulueta Castañeda, M., Pérez Aguilar, J. F., Pérez Galafate, R., & Aguilar Rayo, A. (2022). HACIA UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PROFESIONALES: INSPECCIÓN EDUCATIVA DE ANDALUCÍA. *Supervision21*. <https://doi.org/10.52149/sp21/64.3>
- Sanchez-Torres, M. D. (2023). Human talent management and its influence on the organizational culture in a customs company, Magdalena, 2022. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*. <https://doi.org/10.18687/LEIRD2023.1.1.191>
- Santos Mejía, C. A. (2022). Gestión por competencias, administración del talento humano y la productividad investigativa del personal docente en una Universidad Nacional del Perú – 2019. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1494
- Sari, M. (2021). Implementasi Total Quality Management dalam Pengembangan Manajemen Pembelajaran Karakter Religius. *Bestari | Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 18(1). <https://doi.org/10.36667/bestari.v18i1.590>
- Saril, S. (2019). TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) SEBAGAI WUJUD PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2). <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2.430>
- Sesinando, A. D., Seguí-Urbaneja, J., & Teixeira, M. C. (2022). Professional development, skills, and competences in sports: a survey in the field of sport management among public managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11). <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
- Sheehy, B., Boddy, C., & Murphy, B. (2021). Corporate law and corporate psychopaths. *Psychiatry, Psychology and Law*, 28(4). <https://doi.org/10.1080/13218719.2020.1795000>
- Showry, M., & Dasari, R. (2021). The Influence of Job Characteristics on Attrition in the IT Industry. In *The IUP Journal of Organizational Behavior* (Vol. 20, Issue 4).
- Siraj, N., & Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>
- Sitohang, A. C., & Widiastoeti, H. (2023). TECHNICAL SKILL, WORK EXPERIENCE, WORK DISCIPLINE AND ITS INFLUENCE ON CRAFTSMEN PERFORMANCE AT POTTERY CLUSTER IN TULUNGAGUNG REGIONS. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 6(4). <https://doi.org/10.29138/ijebd.v6i4.2305>
- Sobaih, A. E. E., & Hasanein, A. M. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(3). <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737768>

- Sol, K., & Heng, K. (2022). Understanding epistemology and its key approaches in research. *Cambodian Journal of Educational Research*, 2(2). <https://doi.org/10.62037/cjer.2022.02.02.05>
- Solano-Castro, V. V., Caverio Aybar, H. N., Chalco Vargas, F. T., & Nuñez Lira, L. A. (2023). Human talent management strategies in small and medium-sized Peruvian enterprises. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Stuchi, S., Paulino, S., & Gallouj, F. (2022). Social Innovation in Active Mobility Public Services in the Megacity of Sao Paulo. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141911834>
- Sukmawati, S., Hermansyah, H., & Takdir, M. (2023). Improving Public Service Quality: Analyzing the Impact of Simpelmi Online Application in Sinjai Regency. *Jsip*, 01(1).
- Suman, S., & Srivastava, a K. (2009). The Measurement of Job Characteristics in Context to Indian Work Scenario. *October*, 35(October).
- Sun, M., Luo, X., Tao, K., Wang, Y., Wang, J., & Guo, X. (2024). Types and Research Progress of Negative Photosensitive Polyimide. *Huadong Ligong Daxue Xuebao/Journal of East China University of Science and Technology*, 50(1). <https://doi.org/10.14135/j.cnki.1006-3080.20230401001>
- Tajima, H., Sato, T., Takemura, S., Hori, J., Makino, M., Rampisela, D. A., Shimagami, M., Matewere, J. B., & Ndawala, B. (2022). Autonomous Innovations in the Rural Communities of Developing Countries I—A Narrative Analysis of Innovations and Synergies for Integrated Natural Resource Management. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811659>
- Take, N., Byakika, S., Tasei, H., & Yoshikawa, T. (2016). The effect of 5S-continuous quality improvement-total quality management approach on staff motivation, patients' waiting time and patient satisfaction with services at hospitals in Uganda. *Journal of Public Health in Africa*, 6(1). <https://doi.org/10.4081/jphia.2015.486>
- Tan, E. (2014). Human Capital Theory: A Holistic Criticism. *Review of Educational Research*, 84(3). <https://doi.org/10.3102/0034654314532696>
- Tcherni-Buzzeo, M., & Pyrczak, F. (2024). Types of Research. In *Evaluating Research in Academic Journals: A Practical Guide to Realistic Evaluation: Eighth Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781003362661-1>
- Terborg, J. R., & Davis, G. A. (1982). Evaluation of a new method for assessing change to planned job redesign as applied to Hackman and Oldham's job characteristic model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29(1). [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90244-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90244-6)
- Thant, Z. M. (2023). Assessing the determinants of Myanmar government employees' job satisfaction through Herzberg's two-factor theory. *Chinese Public Administration Review*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/15396754221137193>
- Thibeault, A., Ryder, M., Tomomewo, O., & Mann, M. (2023). A review of competitive advantage theory applied to the global rare earth industry transition. *Resources Policy*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103795>

- Tsiapa, M. (2023). A holistic approach of the labour productivity slowdown in the regions of the European Union. *Papers in Regional Science*, 102(3). <https://doi.org/10.1111/pirs.12734>
- Ugwu, K. (2023a). Aligning Total Quality Management, Continuous Improvement for Process Performance: A Review Approach. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(3). <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i3.541>
- Ugwu, K. (2023b). Aligning Total Quality Management, Continuous Improvement for Process Performance: An Empirical Review. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(2). <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i02.532>
- Valentín Melgarejo, T. F., Paz Poma, Y. D., Rivera Espinoza, T. A., Valentín Melgarejo, P. L., & Espinoza Apolinario, U. (2020). Gestión administrativa educativa en la formación basada por competencias en estudiantes de Educación Superior Tecnológica. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(19). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.238>
- Vallis, M., & Shepherd, T. (2024). Awareness is not enough: Developing competencies in behaviour change counselling for obesity management. *Obesity Pillars*, 11, 100124. <https://doi.org/10.1016/J.OBPILL.2024.100124>
- Varadarajan, R. (2023). Resource advantage theory, resource based theory, and theory of multimarket competition: Does multimarket rivalry restrain firms from leveraging resource Advantages? *Journal of Business Research*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113713>
- Vega Calvas, P. A. (2021). alineación estratégica: revisión de literatura. *Visión Empresarial*, Num. 11. <https://doi.org/10.32645/13906852.1062>
- Vélez, K., Loor, G., & Esquivel, R. (2021). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 8(3).
- Vera, D., Bonardi, J. P., Hitt, M. A., & Withers, M. C. (2022). Extending the boundaries of strategic leadership research. In *Leadership Quarterly* (Vol. 33, Issue 3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101617>
- Vezzoli, M., Colombo, A., Marano, A., Zoccatelli, G., & Zogmaister, C. (2023). Test for Mobile phone dependence: psychometric properties and confirmatory factor analysis. *Current Psychology*, 42(1). <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01449-5>
- Viñán, J., D Viñán, D., Miño, M., & Pinto, S. (2022). Human Talent Management to Improve Customer Service by Travel Companies in Riobamba. *ESPOCH Congresses: The Ecuadorian Journal of S.T.E.A.M.* <https://doi.org/10.18502/epoch.v2i6.12226>
- Wedadjati, R. S., & Helmi, S. (2022). Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg's Two Factors Motivation Theory. *MBIA*, 21(3). <https://doi.org/10.33557/mbia.v21i3.1777>
- Wenzel, A. M. (2024). Types of Market Research. In *The Entrepreneur's Guide to Market Research*. <https://doi.org/10.5040/9798400646577.ch-003>
- Wijayanti, S., Ihalaui, J. J. O. I., Abdi, A. S., & Kusuma, L. (2024). A Mini-Theory of Hidden Marketing Strategy as Competitive Advantage. *Quality - Access to Success*, 25(200). <https://doi.org/10.47750/QAS/25.200.07>

- Wright, C. F., & Constantin, A. (2021). Why recruit temporary sponsored skilled migrants? A human capital theory analysis of employer motivations in Australia. *Australian Journal of Management*, 46(1). <https://doi.org/10.1177/0312896219895061>
- Wuttaphan, N. (2020). Human Capital Theory : The theory of Human Resource Development, implications, and future. *Rajabhat J. Sci. Humanit. Soc. Sci.*, 18(2).
- Xie, A., Che Leh, F., & Rambeli, N. (2023). Perfunctory or faithful: The impact of self-professional identity on labor productivity of front-line employees in hotels. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19133>
- Yahya, S. M. A., & Alabdullah, S. F. I. (2022). Total Quality Management in Construction Projects in Jordan. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1303>
- Yarmak, V., & Rollnik-Sadowska, E. (2022). RESEARCH THEMES ON THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES EXEMPLIFIED BY HEALTHCARE SERVICES — A BIBLIOMETRIC ANALYSIS. *Engineering Management in Production and Services*, 14(2). <https://doi.org/10.2478/emj-2022-0018>
- Yazdani, M., Loosemore, M., Mojtahedi, M., Sanderson, D., & Haghani, M. (2023). An integration of operations research and design science research methodology: With an application in hospital disaster management. *Progress in Disaster Science*, 20. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2023.100300>
- Yu, X., Dilanchiev, A., & Bibi, S. (2024). Enhancing labor productivity as a key strategy for fostering green economic growth and resource efficiency. *Heliyon*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24640>
- Yuliyati, E. (2020). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT DI SMK MUHAMMADIYAH PRAMBANAN. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.967>
- Zhu, J., & Huang, F. (2023). Transformational Leadership, Organizational Innovation, and ESG Performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075756>
- Zyoud, R. N. (2023). Factors influencing time management skills among nurses in North West Bank, Palestine. *BMC Nursing*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01560-x>

-Editorial-
CILADI
Centro de Investigación Latinoamericano
para el Desarrollo e Innovación

ISBN: 978-9942-696-17-5

