

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL
DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE INVERSIONES
Y DESARROLLO URBANO RURAL DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE ILABAYA, TACNA - 2024**

TESIS

Presentada por:

Bach. Pamela Yaneth Ramos Calizaya

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2025

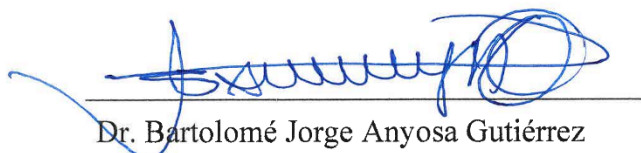
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

TESIS

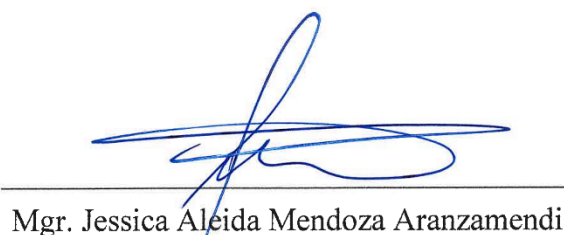
**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE
LA GERENCIA DE INVERSIONES Y DESARROLLO
URBANO RURAL DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE ILABAYA, TACNA - 2024**

Tesis sustentada y aprobada el 17 de diciembre del 2025, siendo el jurado calificador:

PRESIDENTE :


Dr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez

SECRETARIA :


Mgr. Jessica Aleida Mendoza Aranzamendi

MIEMBRO :


Mgr. Evelyn Priscila Fajardo Espinoza

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, MGR. EVELYN PRISCILA FAJARDO ESPINOZA, en mi condición de asesor acreditado por la RESOLUCIÓN DE FACULTAD N° 13233-2024-FCJE/UNJBG de la tesis titulado: “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE INVERSIONES Y DESARROLLO URBANO RURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, TACNA – 2024”.

Presentado por el BACHILLER PAMELA YANETH RAMOS CALIZAYA, para optar el TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del **software de similitud textual TURNITIN cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 10%**, por lo que **CERTIFICO LA SIMILARIDAD** de la TESIS enunciado líneas arriba, la cual está expedita para continuar con los trámites para la obtención del TÍTULO PROFESIONAL, según corresponda consiguientemente la publicación en el repositorio institucional.



FIRMA ASESOR

Mgr. Evelyn Priscila Fajardo Espinoza
DNI N° 41315435



Huella digital



FIRMA TESISTA

Pamela Yaneth Ramos Calizaya
DNI N° 74557794



Huella digital

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico en primer lugar a Dios por ser mi guía y fortaleza en este camino que es la vida, a mi madre por apoyarme en cada paso que he dado, por su amor y cariño incondicional; a mi hermanita por su comprensión y siempre animarme a seguir adelante; a mi padre por enseñarme a enfrentar mis miedos y de tal manera cumplir mis metas y objetivos; a la Universidad y docentes por brindarme el conocimiento y experiencias que me han ayudado en mi formación profesional; y a todos aquellos que sin saberlo me han ayudado e inspirado a llegar hasta aquí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la honestidad y la perseverancia, por su amor incondicional y sus palabras de aliento. A mi asesora de tesis, por su compromiso y orientación durante el desarrollo de esta tesis. A todas las personas que participaron en la recolección de datos de este trabajo de investigación, gracias por su tiempo, disposición y colaboración desinteresada.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA	3
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	3
1.2. Justificación e importancia de la investigación	5
1.3. Delimitación de la investigación.....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.5. Hipótesis	7
1.6. Operacionalización de variables	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.2 Bases teóricas.....	16
2.3 Glosario de términos básicos	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	43
3.1. Enfoque.....	43
3.2. Diseño	43
3.3. Nivel.....	43
3.4. Tipo.....	44
3.5. Población y muestra.....	44
3.6. Métodos y técnicas de recolección de datos	45

3.7. Métodos y técnicas de análisis de datos.....	48
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
4.1. Resultados.....	49
4.2. Discusión	74
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	9
Tabla 2 Ficha Técnica del Cuestionario Gestión por Competencias	47
Tabla 3 Ficha Técnica del Cuestionario Compromiso Organizacional	48
Tabla 4 Rango de confiabilidad	49
Tabla 5 Confiabilidad del instrumento Gestión por Competencias	49
Tabla 6 Confiabilidad del instrumento Compromiso Organizacional	50
Tabla 7 Calificación de validez del instrumento Gestión por Competencias	51
Tabla 8 Validación del instrumento Gestión por Competencias	51
Tabla 9 Calificación de validez del instrumento Compromiso Organizacional	53
Tabla 10 Validación del instrumento Compromiso Organizacional.....	53
Tabla 11 Prueba de normalidad de la variable: Gestión por Competencias	55
Tabla 12 Prueba de normalidad de la variable: Compromiso Organizacional ..	55
Tabla 13 Niveles de la Variable Gestión por Competencias	56
Tabla 14 Frecuencia de la Variable Gestión por Competencias	57
Tabla 15 Niveles de la Dimensión Comportamiento	58
Tabla 16 Frecuencia de la Dimensión Comportamiento.....	58
Tabla 17 Niveles de la Dimensión Capacidades	59
Tabla 18 Frecuencia de la Dimensión Capacidades	59
Tabla 19 Niveles de la Dimensión Habilidades	61
Tabla 20 Frecuencia de la Dimensión Habilidades.....	61
Tabla 21 Niveles de la Variable Compromiso Organizacional	62
Tabla 22 Frecuencia de la Variable Compromiso Organizacional	62
Tabla 23 Niveles de la Dimensión Compromiso Afectivo	64
Tabla 24 Frecuencia de la Dimensión Compromiso Afectivo.....	64
Tabla 25 Niveles de la Dimensión Compromiso de Continuidad.....	65
Tabla 26 Frecuencia de la Dimensión Compromiso de Continuidad	65
Tabla 27 Niveles de la Dimensión Compromiso Normativo.....	67
Tabla 28 Frecuencia de la Dimensión Compromiso Normativo	67
Tabla 29 Correlaciones - Hipótesis General	69
Tabla 30 Correlaciones - Primera Hipótesis Especifica	70

Tabla 31 Correlaciones - Segunda Hipótesis Especifica	72
Tabla 32 Correlaciones - Tercera Hipótesis Especifica.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Armado del Modelo de Gestión por Competencias	24
Figura 2	Definición de competencias con su apertura en grados	24
Figura 3	Diccionario de comportamientos	26
Figura 4	Diccionario de preguntas.....	28
Figura 5	La Trilogía: los tres diccionarios para la aplicación del modelo de gestión por competencias	29
Figura 6	Asignación de Competencias a puestos	30
Figura 7	Competencias asignadas a un puesto	31
Figura 8	Determinación de brechas para el desarrollo de competencias.....	31
Figura 9	Pilares del Modelo de Gestión por Competencias	33
Figura 10	Descripción de un Empleado Comprometido	38
Figura 11	Los componentes del talento	39
Figura 12	Niveles de la Variable Gestión por Competencias.....	57
Figura 13	Niveles de la Dimensión Comportamiento	58
Figura 14	Niveles de la Dimensión Capacidades	60
Figura 15	Niveles de la Dimensión Habilidades	61
Figura 16	Niveles de la Variable Compromiso Organizacional.....	63
Figura 17	Niveles de la Dimensión Compromiso Afectivo.....	64
Figura 18	Niveles de la Dimensión Compromiso de Continuidad.....	66
Figura 19	Niveles de la Dimensión Compromiso Normativo	67

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024. Para tal fin, siendo básica o pura el tipo de investigación, se siguió una metodología cuantitativa, de diseño no experimental con corte transversal y con un alcance del nivel correlacional. La población estuvo constituida por 128 colaboradores contratados bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276, de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna; en cuanto al muestreo, este fue no probabilístico, obteniendo una muestra de 96 colaboradores.

En el análisis estadístico se utilizó la prueba paramétrica del Coeficiente de Correlación de Pearson, para variables que cuentan con una distribución normal de los datos, hallando un valor de 0.725, lo que indica una correlación positiva considerable entre ambas variables; este resultado es estadísticamente significativo, ya que el p-valor de 0,000 es inferior al nivel de significancia del 0.05. En tal sentido, se concluyó que existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la entidad. Asimismo, se encontró que el 88.54% de los colaboradores presentan un alto nivel de Gestión por Competencias y el 75.00% también refleja un alto nivel de Compromiso Organizacional.

Palabras clave: Gestión por competencias, compromiso organizacional, colaboradores.

ABSTRACT

The objective of this research project was to determine the relationship between competency-based management and the organizational commitment of employees in the Investment and Rural Urban Development Department of the District Municipality of Ilabaya, Tacna - 2024. To this end, given the basic or pure nature of the research, a quantitative methodology was followed, with a non-experimental cross-sectional design and a correlational scope. The population consisted of 128 employees hired under the labor regime of Legislative Decree No. 276, of the Investment and Urban and Rural Development Department of the District Municipality of Ilabaya, Tacna. The sampling was non-probabilistic, obtaining a sample of 96 employees.

In the statistical analysis, Pearson's correlation coefficient parametric test was used for variables with a normal distribution of data, finding a value of 0.725, which indicates a considerable positive correlation between both variables. This result is statistically significant, since the p-value of 0.000 is lower than the significance level of 0.05. In this regard, it was concluded that there is a significant relationship between competency-based management and the organizational commitment of the entity's employees. Likewise, it was found that 88.54% of employees have a high level of Competency-Based Management and 75.00% also reflect a high level of Organizational Commitment.

Keywords: Competency-based management, organizational commitment, employees.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en el Perú, la gestión pública atraviesa un momento de transformación estructural orientada hacia la modernización, la eficiencia y la calidad del servicio al ciudadano; entendiendo que la gestión pública consiste en la administración eficiente de los recursos del Estado a través de la aplicación de procesos y estrategias que finalmente permitan el bienestar de la sociedad y el desarrollo económico y social. Dentro de este contexto, son las entidades públicas quienes ejecutan la gestión pública, a través de procesos administrativos y estratégicos, para responder las necesidades de los ciudadanos; para lo cual es necesario contar con colaboradores competentes y comprometidos, con orientación a la obtención de resultados satisfactorios que generen confianza en la ciudadanía. Por lo tanto, la presente investigación, pretende establecer la gestión por competencias como un enfoque estratégico para alinear las capacidades de los colaboradores con los objetivos institucionales, mientras que el compromiso organizacional, conceptualizado como el grado de identificación y vínculo afectivo del individuo con la organización, constituye un factor determinante en el desempeño efectivo de las entidades públicas.

De acuerdo a lo mencionado, el presente trabajo de investigación será de utilidad para determinar la existencia de una relación entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional, para poder adoptar medidas adecuadas para el cumplimiento de metas y objetivos de la Entidad. Para lo cual se desarrollan IV capítulos según se detalla a continuación:

En el Capítulo I, se realiza la descripción de la realidad problemática, la justificación e importancia de la investigación, así como su delimitación, para pasar al planteamiento de los objetivos e hipótesis de la investigación y la operacionalización de variables

En el Capítulo II, se revisa la bibliografía relevante, proporcionando un marco teórico que comprende los antecedentes de la investigación a nivel internacional, nacional y local, las bases teóricas y un glosario de términos básicos.

En el Capítulo III, se detalla el mercado metodológico empleado, abarcando desde el enfoque, el diseño, nivel y tipo de la investigación, continuando con el detalle de la población y muestra, hasta los métodos y técnicas para la recolección y análisis de datos.

Finalmente, en el Capítulo IV, se presentan los resultados y la discusión, que deviene en las implicaciones vertidas posterior al análisis de datos en relación con las hipótesis planteadas. Además, se ofrece una contribución significativa a la literatura académica, debido a que el estudio tiene la intención de proporcionar recomendaciones que puedan contribuir a comprender la importancia de la gestión por competencias a través de su aplicación, mejorando el desempeño y productividad de la organización, fomentando el compromiso de los colaboradores, por medio del reconocimiento de su rendimiento y así asegurar su satisfacción en el ambiente laboral, todo esto con el fin de fortalecer la relación entre el colaborador y la institución.

CAPÍTULO I

ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente, existen múltiples investigaciones que señalan que el elemento que tiende a afectar en la mayoría de organizaciones es poder cumplir sus metas corresponde a la falta de compromiso que tiene cada colaborador en realizar sus actividades y tareas encargadas. Además, el incremento del compromiso es considerado uno de los elementos que hoy en día se destacan en los empleados, esto se debe a que un trabajador comprometido tiende a tener una probabilidad mayor en el cumplimiento de sus asignaciones, por tanto, ayuda a que la organización pueda cumplir con sus objetivos, aunado a ello, es necesario que compartan los valores, así como la visión y misión (Chiang et al., 2024).

De igual forma, Placeres et al. (2022) manifiestan que, a causa de la globalización, crecimiento económico y desarrollo de las tecnologías, las organizaciones están apuntando a valorar mejor al capital humano con la finalidad de que se pueda aumentar la producción y se pueda llegar a mejorar considerablemente la productividad, para ello, las organizaciones tienden a exigir niveles elevados de compromiso de los colaboradores, esto debido a que las empresas buscan conseguir sus objetivos, es decir, solo por intermedio de la identificación, involucramiento y la permanencia de los empleados en las organizaciones se podrán conseguir las metas y los objetivos esperados por las entidades públicas y las privadas.

La Organización para el Desarrollo y Cooperación (OCDE) cada año tiende a emitir informes que permite desvelar algunos mitos respecto a la cantidad de horas trabajadas, en el caso Europeo, los Estados que mejor se posicionan económicamente, son los que menor promedio de horas trabajadas suman durante el año, es decir, su importancia radica en comprender que no es necesario realizar más horas laborales, sino que las horas trabajadas puedan llegar a ser más productivas, lo cual se logra con un adecuado compromiso organizacional del trabajador. Los griegos han trabajado con una media de 42,1 horas a la semana,

mientras que Polonia y República Eslovaca se tuvo una media de 40,7, en la nación española se tiene una media de 38 horas por semana y en el caso de la nación francesa corresponde a una media de 37,5% horas por semana (Velezmoro & Solórzano, 2022).

En el Perú, las instituciones públicas necesitan contar con talentos que puedan estar altamente capacitados para desempeñar sus funciones en la administración pública, ello permite que se puedan lograr los objetivos y metas establecidos de manera oportuna, lo que permite asegurar el bienestar de la población. Asimismo, es ideal que los colaboradores puedan comprometerse a niveles altos, esto debido a que solo por intermedio del compromiso organizacional los empleados podrán cumplir idóneamente las exigencias demandadas por el puesto ocupado, con ello podrán satisfacer de manera óptima las necesidades que presenta la entidad, y por lo tanto, se podrá beneficiar a la ciudadanía con adecuados servicios públicos. Además, actualmente en el ámbito público se ha evidenciado una falta de compromiso en los funcionarios estatales, dejando entrever diversas falencias en el desarrollo sus funciones (Pillco, 2023).

Al respecto, Mamani et al. (2023) señalan que en los últimos años en el ámbito público los puestos laborales cada día son más exigentes, requiriendo una mayor competencia, habilidades y destrezas, ello es valorado por cuanto permite que el servidor público pueda desempeñar idóneamente cada una de sus funciones de conformidad como lo exige la organización, estas competencias son importantes puesto que la ciudadanía con el paso de los años presenta cada vez complejas y nuevas necesidades que se tienen que atender.

De igual manera, Bernal et al. (2021) manifiestan que las entidades estatales requieren de colaboradores capaces y que estén dispuestas a desempeñar de una manera óptima cada una de sus funciones, esto les permitirá poder enfrentar los desafíos diarios, logrando así las metas planteadas. En ese sentido, al contar con colaboradores capaces la organización podrá salir adelante durante las situaciones adversas, por ello, las instituciones tienen que trabajar en la gestión de competencias de sus colaboradores.

En el contexto local, se ha observado que, en la Municipalidad de Ilabaya, no se está contratando a trabajadores que demuestren competitividad y experiencia suficiente en el ámbito laboral, esto debido a que mayormente tienden a contratar a personal mediante el nepotismo, esto produce barreras en el acceso que se le brinde oportunidades a profesionales capaces, eficientes y con experiencia en sus áreas. Asimismo, cabe mencionar que los colaboradores de la Municipalidad sí reciben capacitaciones constantes a fin de actualizar sus conocimientos, pero no se realiza un adecuado monitoreo de la aplicación de dichos aprendizajes que pueden aplicar en el desarrollo de sus actividades, esto a causa de la falta del compromiso que no permite conocer el nivel de las competencias que poseen los profesionales. En ese sentido, la deficiente selección de personal, falta de evaluación de las competencias y resultados, y el nivel de compromiso de los colaboradores estaría ocasionando un ineficiente desempeño y cumplimiento de metas por parte de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

Desde una perspectiva teórica, la presente investigación surge de la necesidad de comprender la asociación entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional en los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna. El estudio se sustenta en fuentes bibliográficas actualizadas y pertinentes, lo cual permitió construir un marco teórico sólido que respalda el análisis de las variables. En ese sentido, la investigación contribuye al desarrollo de la literatura científica en el campo de las ciencias administrativas, específicamente en la gestión del talento humano en el sector público.

Respecto a la justificación práctica, la investigación proporciona información relevante para contribuir en la aplicación del modelo de gestión por competencias y su relevancia en el compromiso organizacional. Los hallazgos permitirán a la institución analizar su situación actual y plantear estrategias orientadas a fortalecer el compromiso de los colaboradores a través de una adecuada gestión de sus competencias. Además, los resultados obtenidos podrán servir

como referencia para otras municipalidades, tanto distritales como provinciales, interesadas en mejorar su desempeño organizacional mediante el enfoque por competencias.

Acerca de la justificación metodológica, el estudio aporta instrumentos que poseen validez y confiabilidad que permiten recabar información de manera adecuada sobre las variables analizadas. Estos instrumentos pueden ser utilizados o adaptados en futuras investigaciones con objetivos similares, lo cual favorece la replicabilidad del estudio y refuerza su aporte al campo metodológico dentro de las ciencias administrativas.

La importancia de este estudio radica en su contribución a producir nuevo conocimiento y a la mejora de la gestión pública; en particular al abordar la problemática de la gestión de recursos humanos que aún se desarrolla bajo un enfoque tradicional caracterizado por procesos burocráticos que limitan la identificación, desarrollo y aprovechamiento del potencial de los colaboradores; mediante el análisis de la gestión por competencias como un enfoque estratégico para incidir en el compromiso organizacional. Se espera que los resultados sean de utilidad como base para la formulación de políticas internas y la adopción de metodologías que optimicen el desempeño laboral en la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1 Delimitante temporal

La investigación ha sido desarrollada durante el año 2024, partiendo de la recopilación de información bibliográfica, la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y concluyendo con el análisis estadístico correspondiente para responder los objetivos del estudio.

1.3.2 Delimitante espacial

El estudio de investigación se realizó en la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna, donde se aplicaron cuestionarios a los colaboradores contratados bajo el Decreto Legislativo N° 276.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Analizar la relación que existe entre el comportamiento y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.
- b) Identificar la relación que existe entre las capacidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.
- c) Demostrar la relación que existe entre las habilidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

1.5. Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

1.5.2 Hipótesis específicas

- a) Existe relación significativa entre el comportamiento y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.
- b) Existe relación significativa entre las capacidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.
- c) Existe relación significativa entre las habilidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

1.6. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES/ INDICADORES	ESCALA
Gestión por competencias	Es un modelo de gestión que considera el direccionamiento de los recursos humanos de una organización con la finalidad de que se puedan alinear con los objetivos planteados, partiendo de la comprensión de la misión, visión y estrategias; que permite seleccionar, evaluar y desarrollar a los colaboradores en relación con las competencias necesarias, esto se logra a través de la implementación de un enfoque sistémico, debiendo aplicarse en todos los niveles de la organización. (Alles, 2015)	Comportamiento <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Comunicación • Flexibilidad <hr/> Capacidades <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Participativo • Asertivo <hr/> Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Trabajo democrático • Inspirador 	Ordinal
Compromiso organizacional	El compromiso organizacional consiste en el nivel de identificación que alcanza un colaborador con la organización y los objetivos que esta se ha establecido, aunado al anhelo que tiene para continuar siendo parte de ella. (Griffin et al. 2020)	Compromiso afectivo <ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Identificación <hr/> Compromiso de continuidad <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad laboral • Oportunidades <hr/> Compromiso normativo <ul style="list-style-type: none"> • Confort • Gratitud 	Ordinal

Nota. Elaboración Propia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 *Internacional*

Chiang et al. (2023) realizó en Chile un estudio cuyo objetivo fue relacionar el compromiso organizacional y la satisfacción en trabajadores administrativos de instituciones públicas y privadas. La metodología fue de diseño no experimental, de corte transversal y enfoque descriptivo. La información fue recopilada a través de encuestas aplicadas a 528 participantes. El estudio comparativo entre trabajadores del sector público y privado evidenció que la satisfacción laboral presenta comportamientos diferenciados según el nivel percibido y las dimensiones evaluadas. En el sector público, quienes muestran baja satisfacción presentan debilidades especialmente en el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, aunque mantienen una percepción moderada de autonomía. Respecto al compromiso organizacional, se encontró que, tanto en el sector público como en el privado, los trabajadores con bajos niveles de satisfacción tienden a presentar bajo compromiso en sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad). Estos hallazgos refuerzan la relación estrecha entre la gestión de recursos humanos, la satisfacción laboral y el nivel de compromiso organizacional.

González (2022) realizó en Ecuador un estudio cuyo objetivo fue relacionar la gestión por competencias y desempeño laboral en una empresa del cantón La Libertad, 2021. La metodología fue cuantitativa, cualitativa y descriptiva, tuvo una muestra de 286 trabajadores. Como técnica de recolección de datos aplicó cuestionarios a los clientes y entrevista al gerente de la empresa. Los hallazgos revelaron la importancia de implementar los términos de estudio dentro de la empresa, para finalmente proponer un modelo de gestión por competencias, basado en el modelo de Martha Alles, para contribuir a mejorar el rendimiento y

desempeño del personal del trabajo. Se concluyó con la definición de las competencias necesarias del personal para establecer un sistema de evaluación y así desarrollar estrategias para afrontar las debilidades y amenazas de la organización.

Vélez et al. (2021) realizó en Ecuador un estudio cuyo objetivo fue identificar el desempeño y la gestión por competencias con el fin de brindar alternativas para mejorar la productividad laboral de la institución Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. Para la recolección de datos se aplicaron encuestas a 17 empleados que conforman la totalidad de la Fundación. Los hallazgos reflejaron que la entidad carecía de un proceso de selección eficiente, lo cual dificultaba incorporar personal especializado y con las competencias que exige cada puesto, generando una fuerza laboral poco productiva. Por consiguiente, se concluyó que en la Fundación FEPP, la gestión por competencias no está articulada con el desempeño, ya que los procesos de talento humano no cuentan con perfiles de competencias ni criterios de evaluación definidos, lo que impide alinearlos con la estrategia institucional. Además, no se evidenció satisfacción laboral entre los trabajadores, lo cual afecta su disposición al trabajo y limita la calidad del servicio que la Fundación ofrece a la comunidad.

Araya et al. (2020) realizó en Chile un estudio cuyo objetivo fue realizar un análisis respecto al nivel de compromiso organizacional presente en una entidad municipal. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño metodológico no experimental de tipo transversal, se tuvo una muestra de 60 trabajadores. El estudio respondió las diferencias en el grado de compromiso a partir de cuatro factores: (1) sexo, (2) edad, (3) tipo de cargo y (4) antigüedad del funcionario. Se identificó que el compromiso podía fortalecerse mediante mejores prácticas de gestión de recursos humanos, como compensación, capacitación, reconocimiento y un entorno laboral motivador.

2.1.2 *Nacional*

Yajahuanca (2023) realizó un estudio cuyo objetivo fue relacionar el compromiso organizacional y gestión por competencias de empleados en una entidad pública en la provincia de Condorcanqui, 2023. El método fue no experimental, de enfoque cuantitativo y alcance correlacional, con una muestra conformada por 40 trabajadores. Los hallazgos reflejaron un índice de relación de 0.490 entre las dos variables de estudio, en tanto que un 50,0% refiere un alto nivel de compromiso organizacional y un 62,5% percibe de forma eficiente la gestión por competencias. Bajo esa línea, concluyó que existe una relación positiva considerable, por ello, al mejorar la gestión por competencias se logrará mejorar el compromiso organizacional de cada trabajador en la entidad pública.

Bustamante (2022) realizó un estudio cuyo objetivo fue relacionar el compromiso organizacional y la gestión por competencias en una entidad pública de la provincia de San Martín, 2021. El método fue no experimental y correlacional, se tuvo una muestra de 53 trabajadores. Los hallazgos determinaron que existe una relación positiva muy alta entre las variables de estudio, ya que el análisis estadístico de Rho de Spearman alcanzó un coeficiente de 0.968. El estudio sostiene que una gestión por competencias efectiva depende, en gran medida, de la selección adecuada del personal, y a su vez se ve condicionado por el ambiente laboral y por las oportunidades que la institución ofrece para el crecimiento profesional y el reconocimiento del desempeño. Por último, concluyó que la mejora de las dimensiones del compromiso contribuye a optimizar la gestión por competencias, ya que los trabajadores comprometidos se alinean más fácilmente con los objetivos institucionales, muestran mayor disposición al aprendizaje y elevan su desempeño laboral.

Tinta (2021) realizó un estudio cuyo objetivo fue relacionar la gestión por competencias y compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho, 2020. El método fue no experimental

y correlacional; se trabajó con una muestra de 119 trabajadores. Los hallazgos revelaron que existe una correlación de Pearson de 0.777, que a su vez reflejó una relación significativa positiva moderada para las variables estudiadas. El estudio evidenció que la gestión por competencias constituye un modelo vigente que impulsa el buen desempeño del personal, articulando procesos como la selección, evaluación y capacitación, lo cual fortalece el compromiso organizacional y mejora la eficiencia institucional. Se concluyó que en la medida que la gestión por competencias sea competitiva y eficiente, el compromiso organizacional tendrá el mismo comportamiento.

Avalos y Castañeda (2021) realizaron un estudio cuyo objetivo fue relacionar el compromiso organizacional y desarrollo de competencias en trabajadores de una Municipalidad Distrital de Otuzco, 2020. El método fue no experimental y correlacional. La población de estudio que utilizó estuvo conformada por 51 trabajadores. Los resultados indicaron que el compromiso organizacional tiene una relación directa y significativamente alta con el desarrollo de competencias de los trabajadores de la municipalidad, al obtener una correlación de 0,883. A su vez se evidenció que un 69% de los trabajadores mostraron un nivel medio de compromiso organizacional y un 61% un nivel medio de desarrollo de competencias. Bajo ese panorama, concluyeron que ambas variables se articulan de manera complementaria, involucrando tanto aspectos físicos como psicológicos que influyen en el desempeño laboral.

Quijano (2019) realizó un estudio cuyo objetivo fue relacionar las competencias profesionales y compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia, 2018. El método fue no experimental y correlacional, se tuvo una muestra de 155 trabajadores. Para la recolección de datos se adaptaron dos instrumentos principales diseñados por Edgardo Rojas y Allen y Meyer: una encuesta sobre competencias profesionales y otra sobre compromiso organizacional, cada una con 18 ítems y aplicadas individualmente mediante una escala Likert.

Los hallazgos concluyeron que existe una relación positiva débil ($Rho=0.574$) entre la competencia profesional y el compromiso organizacional de los trabajadores. Asimismo, se demostró que el 60.65% y el 61,90% de encuestados mostraron un regular nivel de competencias profesionales y compromiso organizacional, respectivamente.

Ortiz et al. (2016) en la tesis denominada “Gestión de Recursos Humanos por Competencias en SEDAPAL”, presentan el desarrollo de un caso práctico que establece el origen de la base fundamental de la Gestión por Competencias a partir de las competencias cardinales y específicas propias de la empresa, es así que los autores proporcionan las pautas para la implementación de un Modelo de Competencias en la Gerencia de Recursos Humanos aplicando la metodología MPC desarrollada por Hernán Paredes, a fin de fortalecer el proceso de selección y desempeño del personal obteniendo un ambiente laboral caracterizado por el aprendizaje continuo, el incremento de la satisfacción en el puesto de trabajo y la promoción de un clima organizacional positivo. Como resultado del análisis, se evidenció un desfase entre las competencias requeridas y las que realmente posee el personal del área, así como un desconocimiento generalizado sobre la definición de competencia. Por lo tanto, la investigación aporta elementos clave para la adecuada gestión del recurso humano en la empresa, subrayando la necesidad de alinear las competencias del personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Casa (2016) en su tesis titulada “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las dos variables de estudio. Su población y muestra estuvo conformada por el total de 42 trabajadores que eran parte del personal administrativo de la Municipalidad. El tipo y diseño de la investigación fue descriptivo, no experimental con enfoque cuantitativo. Se utilizó el coeficiente de Pearson, obteniendo una correlación de cero,

concluyendo que el valor “sig.” es de 0.000, que fue menor al nivel de significancia de 0.05, se rechazó la hipótesis nula (H_0), afirmando con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral. Por último, el estudio demostró que el 40.48% de los encuestados estaban medianamente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral.

2.1.3 Local

Perca (2022) en su tesis titulada “Gestión por Competencias y su influencia en la Productividad Laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Tacna, Año 2021”; se planteó como objetivo principal determinar de qué manera la gestión por competencias influye en la productividad laboral. La investigación fue aplicada al total de la población constituida por 42 trabajadores del Proyecto Especial Tacna, año 2021; aplicando el método basado al tipo de investigación básico o puro, de nivel explicativo y de diseño no experimental. Respecto a los resultados, obtuvo que del total de trabajadores encuestados, se presenta un nivel medio de gestión por competencias (62,86%) y productividad laboral (48,57%). Concluyó que de acuerdo a la prueba Z de Wilcoxon, los valores cumplen la condición de: Z calculada $>$ Z crítica, por lo tanto, la gestión por competencias influye significativamente con la productividad laboral de los trabajadores. Asimismo, el investigador propuso recomendaciones para dar continuidad a la mejora de la gestión por competencias en la selección de recursos humanos, para realizar una mejor contratación del personal, y a su vez promover el desarrollo de los colaboradores a través de capacitaciones y promoción de desarrollo de habilidades blandas, y así brindar un buen servicio a los ciudadanos.

Cahuaya (2021) realizó un estudio cuyo objetivo fue relacionar el empowerment y el compromiso organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, 2021. El método fue no experimental,

transaccional y de nivel descriptivo-correlacional. La población de estudio derivó una muestra de 326 trabajadores. Los resultados mostraron que el Empowerment se relaciona positivamente con el Compromiso Organizacional, debido a que la correlación de Rho de Spearman obtenida fue de 0.136, reflejando así una “asociación pequeña” entre las variables, que finalmente significa que a mayor empowerment, mayor será el compromiso organizacional. Este estudio aporta acciones orientadas a fortalecer la gestión interna del Gobierno Regional de Tacna, promoviendo el empoderamiento laboral, una comunicación interna más efectiva y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Asimismo, se destaca la importancia de mantener programas de capacitación continua y establecer incentivos que fortalezcan las competencias, la autoeficacia y la innovación del personal.

Montalico (2021) realizó un estudio cuyo objetivo fue relacionar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia de Tacna – 2020, utilizó una muestra representativa de 40 trabajadores. Para medir las variables aplicó cuestionarios estructurados con escala de Likert que mostró como medianamente satisfechos al 85% de trabajadores encuestados y al 65% con un mediano compromiso organizacional. La investigación concluyó que existe una correlación de 0.584 entre ambas variables de estudio por lo que la institución necesita estrategias de gestión del capital humano que generen un compromiso genuino y sostenido, asegurando ambientes laborales que apoyen el cumplimiento de su misión social.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión por competencias

Antecedentes

El creciente desarrollo, especialmente en el ámbito económico y tecnológico, ocasionado por la integración comercial en todo el mundo, como resultado de la globalización, ha ocasionado que en la actual era del

conocimiento, las organizaciones tengan que desarrollar estrategias competitivas que los diferencie de su competencia, siendo así que el capital humano se convierte en el recurso más importante en la actualidad.

Al principio, y de forma tradicional se utilizó el término de “recursos humanos” al personal encargado de ejecutar las funciones y actividades necesarias para que la organización alcance sus objetivos, pero sin enfocarse en sus habilidades o competencias. Posteriormente, se desarrolló el concepto de “talento humano”, reconociendo el valor de los colaboradores por su capacidad de poseer conocimientos, con énfasis en la creatividad, innovación y eficiencia con los que contribuye significativamente. Es entonces que, habiendo desarrollado ambos términos, se da lugar al enfoque de gestión por competencias, este es un modelo innovador en la gestión empresarial que busca asegurar que los colaboradores de una organización cuenten con las competencias adecuadas para desempeñar sus roles a través de la creación de un plan de desarrollo.

El concepto de gestión por competencias fue introducido a partir de los estudios realizados por David McClelland, autor de la obra *Human Motivation* del año 1999 (originalmente publicado en 1987), en su libro se sientan las bases a partir del análisis de la motivación humana, ya que comprender la motivación de las personas permite reconocer las razones por las cuales un individuo desarrolla una predisposición en la consecución de objetivos, impulsado por un interés que estimula, conduce y delimita diferentes comportamientos. (Alles, 2005)

Este modelo de gestión por competencias ha cobrado importancia a la actualidad, como uno de los modelos más novedosos en el management. Su origen no posee un punto de partida estrictamente definido, sin embargo, Lora et al. (2020), coinciden en que este modelo se fundamenta en David McClelland, con su trabajo *Testing for competence rather than for “intelligence”*, del año 1973, quien define la competencia como un “atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el

área laboral”; McClelland analizó la motivación humana, considerándola como la base de un enfoque de competencia, mediante el estudio del enfoque conductual, trasladado a nivel empresarial

Por lo tanto, se desprende que el estudio de la motivación, es el antecedente del concepto de gestión por competencias, entendiendo que ésta viene a ser una competencia que puede influir de manera significativa en el desempeño laboral, por lo que se puede comprender que el conocimiento no sería el único factor determinante para alcanzar las metas y objetivos de una organización.

Definiciones de Gestión por Competencias

Es un modelo de gestión que considera el direccionamiento de los recursos humanos de una organización con la finalidad de que se puedan alinear con los objetivos planteados, partiendo de la comprensión de la misión, visión y estrategias; que permite seleccionar, evaluar y desarrollar a los colaboradores en relación con las competencias necesarias, esto se logra a través de la implementación de un enfoque sistémico, debiendo aplicarse en todos los niveles de la organización (Alles, 2015).

De igual manera, Castillo (2021) manifiesta que se considera un modelo para integrar a los empleados de una institución, donde se consideran incorporar sus necesidades y anhelos para poder ayudar a que puedan continuar involucrándose con los objetivos y metas organizacionales.

Asimismo, Chávez (2012) reconoce que comprender el modelo de competencias, deviene de las necesidades de logro, poder y pertenencia que llevan a gestionar el recurso humano a partir de sus comportamientos con el fin de orientar sus acciones ante escenarios en donde puedan desarrollarse eficientemente, adoptando experiencias, conocimientos y capacidades, implementando herramientas que fomenten la colaboración entre los miembros de un equipo de trabajo, asegurando que estén alineados con las estrategias de la organización.

Entonces, se puede considerar que la gestión por competencias representa tanto el futuro como una nueva y renovada generación del ámbito laboral en las organizaciones, dicha técnica reconoce las competencias que tienen que tener los colaboradores, esto debido a que permite conservar el rendimiento apropiado en la empresa, así como producir ventajas competitivas para beneficiar a la organización

Al respecto, Pacherez y Marrufo (2020) manifiestan que se conceptualiza como una herramienta que permite la evaluación del talento humano, esto por cuanto es una propuesta que se basa en el resultado de los trabajadores en los procesos de gestión, aunado a ello, se alinea de forma sinérgica con los hallazgos.

Definición de Competencia

Existen múltiples definiciones del término “competencia”, y la misma es utilizada en diferentes ámbitos bajo un diferente significado. Sin embargo, se tienen las siguientes definiciones enmarcadas en el aspecto laboral y empresarial:

Para Alles (2017), competencia hace hincapié en aquellas características de la personalidad que devienen de comportamientos, que en consecuencia producen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, teniendo en cuenta que un puesto de trabajo posee diferentes particularidades dependiendo de la actividad de la organización y/o del mercado en donde se desarrolla.

Zúñiga (2004) define la competencia como una capacidad efectiva, para desempeñar de manera exitosa una actividad laboral específica; la misma que es real y comprobada, que no es parte de un método probabilístico para la ejecución de un trabajo. Asimismo, precisa que la competencia se diferencia a través de tres enfoques: “El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores” (pág. 9), por lo tanto,

se desprende que la competencia es la interacción entre las capacidades y las actitudes que posee un individuo en el desempeño de sus actividades.

A su vez, de acuerdo al análisis de Ojeda & Hernández (2012), las competencias están asociadas con las capacidades, conductas, habilidades, atributos y características que posee el individuo para ejecutar una actividad de forma eficiente, siendo un indicador de su desarrollo dentro de la organización; identificarlas ayuda a seleccionar al personal idóneo. De la misma manera, las competencias laborales son indispensables para sobresalir en un entorno competitivo, porque promueven la productividad y el desarrollo del personal. Por último, los autores mencionan que toda competencia laboral se trata de un proceso, que es representada por un motivo que genera una acción, este impacto deberá ser significativo con un resultado tangible y satisfactorio.

De la misma manera, Tejada (2003) considera que las competencias es un “saber hacer en contexto”, lo que implica construir el conocimiento de tal manera que se pueda aplicar en la acción o desempeño a fin de lograr un resultado eficiente y eficaz. A su vez el autor menciona que las competencias tienen dos elementos que lo definen, en primer lugar, se tienen los comportamientos que implica componentes cognitivos y emocionales; y en segundo lugar, el contexto, ya que las competencias se desarrollan en entornos determinados y/o específicos, por tal razón las situaciones, condiciones y características influyen en la forma como se aplican las competencias.

Por último, Mucci (2001) nos permite concluir que las competencias constituyen y proveen una relación entre las misiones de la organización y los comportamientos y cualidades de los colaboradores que la componen, ya sea de manera individual o grupal.

Tipos de Competencias

Habiendo expuesto los diversos conceptos de competencia, se pueden identificar los tipos de competencias que se han desarrollado a través

del tiempo, tomando en cuenta lo esenciales que resultan para el desarrollo y comprensión del modelo de Gestión por Competencias.

A primera vista, según Spencer & Spencer (1993) existen cinco características que permiten comprender los tipos de competencia.

- **Motivación.** Se entiende como aquello que una persona piensa o desea con constancia, lo cual genera una acción. Los motivos impulsan, orientan y determinan la conducta hacia ciertas metas o acciones, o la alejan de otras.
- **Rasgos.** Atributos físicos o reacciones definidas ante situaciones o informaciones particulares.
- **Concepto de uno mismo.** Se compone por las actitudes, valores y autoimagen de la persona. Los valores de un individuo permiten anticipar las acciones del individuo dentro de un corto plazo cuando otra persona está como responsable.
- **Conocimiento.** Información que una persona tiene sobre un tema determinado tiende a ser compleja de medir. Este conocimiento puede ayudar a anticipar lo que el individuo puede hacer, mas no, lo que realmente hará.
- **Habilidad.** Viene a ser la capacidad para llevar a cabo una tarea de forma adecuada, ya sea física o mental; esto puede abarcar el pensamiento analítico y el pensamiento abstracto.

De tal manera, y en forma gráfica presentaron el “Modelo del Iceberg” para ilustrar los tipos de competencias y facilitar su comprensión, clasificándolas en:

- **Visibles:** vienen a ser las que se pueden identificar y desarrollar con facilidad a través del entrenamiento y la capacitación; se refiere a las habilidades y conocimientos que se encuentran en la superficie de la personalidad por lo que se observan fácilmente.
- **No visibles:** se consideran a aquellas que son difíciles de identificar y desarrollar, presentado un mayor grado de dificultad para evaluar, en

este nivel se tiene al concepto de uno mismo, los rasgos de personalidad y las motivaciones.

Por otro lado, tomando en cuenta lo propuesto por Alles (2015), se tienen los siguientes tipos de competencias:

- **Competencias cardinales.** Hacen referencia a las competencias que deben poseer todos los colaboradores de la organización para alcanzar la visión organizacional. A menudo tienden a representar valores y determinadas características que diferencian a una organización de otra, reflejando lo que es necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores también la denominan como competencias generales, transversales o core competences. Algunos ejemplos de esta competencia son: adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso, ética, iniciativa, integridad y respeto.
- **Competencias específicas gerenciales.** Se relacionan con ciertos grupos de personas, en este caso, a las que ocupan el rol de gerente, jefe o superior de los colaboradores. Algunos ejemplos de esta competencia vienen a ser: dirección de equipos de trabajo, liderazgo y visión estratégica.
- **Competencias específicas por área.** Se aplican en función de las necesidades requeridas por un área en particular. Por consiguiente, algunos ejemplos de esta competencia son: calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización y productividad.

Dimensiones

- **Comportamiento**

Se refiere a las características actitudinales presentadas en el trabajador en el momento de realizar sus tareas y actividades designadas, estas actitudes tienen un papel relevante por cuanto sirve para determinar los resultados en el trabajo realizado, aunado a ello, es importante que puedan desarrollar actitudes como la integridad, postura

correcta frente a los cambios y estar abierto a seguir aprendiendo (Alles, 2017).

- **Capacidades**

Se refieren a las competencias que tiene el trabajador para realizar sus tareas y actividades en su área o centro laboral, le permite ser más eficaz en la consecución de objetivos y metas, aunado a ello, esto puede llegar a ser influenciado por causa personales que se reflejan durante el desarrollo de las tareas (Alles, 2017).

- **Habilidades**

Consiste en las capacidades que tiene el trabajador que le permite llevar a cabo sus tareas asignadas, esto le permite realizar dichas tareas con eficacia, aunado a ello, le permite llevar a cabo sus actividades y mostrar habilidades para solucionar los problemas frente a contextos que no se esperan (Alles, 2017).

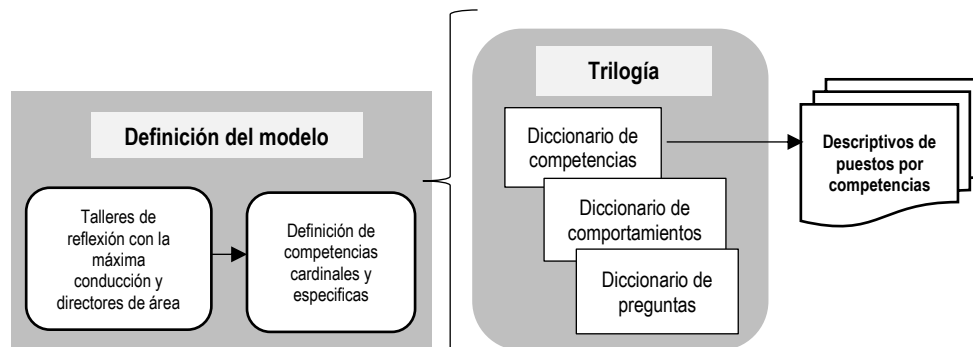
Aplicación del Modelo de Gestión por Competencias

Tomando en cuenta el Modelo propuesto por Alles (2015), la implantación del Modelo de Gestión por Competencias se compone de los siguientes pasos:

1. Definición de competencias con su apertura en grados, basados en la misión, visión y la estrategia de la organización, tomando en cuenta los valores.

Comprende la etapa inicial para la implantación del Modelo, partiendo de los talleres de reflexión con la participación de los colaboradores del nivel estratégico y ejecutivo para la definición de las competencias que conformarán el Modelo de Gestión por Competencias.

2. Elaborar diccionarios (una trilogía compuesta por los diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas).

Figura 1*Armado del Modelo de Gestión por Competencias*

Nota. Extraído de Diccionario de Competencias: la Trilogía, por M. Alles, 2009, Ediciones Granica.

Figura 2*Definición de competencias con su apertura en grados*

Iniciativa
<p>Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.</p>
<p>A Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.</p>

B Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo.

C Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.

D Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

Nota. Extraído de Diccionario de Competencias: la Trilogía, por M. Alles, 2009, Ediciones Granica.

Cabe aclarar que la aplicación del Modelo se basa en la Trilogía de los diccionarios, los cuáles se convertirán en los documentos internos organizacionales, herramientas prácticas que deberán ser confeccionados a medida de cada organización.

Por lo tanto, de acuerdo al modelo de Alles (2009) una vez definida la competencia con su apertura en grados, esta pasa a conformar el Diccionario de competencias, y a partir del mismo se diseña el Diccionario de comportamientos, donde para cada una de las competencias se establecen los siguientes datos:

- Nombre y definición de la competencia.



- Cinco ejemplos de comportamientos para cada uno de los grados de la competencia: A, B, C y D.
- Cinco ejemplos que reflejan ausencia de la competencia (grado que denomina “no desarrollado”).

A continuación, se expone un ejemplo de los datos que forman parte del Diccionario de comportamientos.

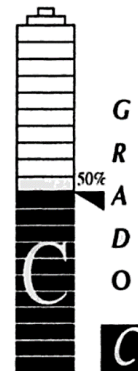
Figura 3

Diccionario de comportamientos

INICIATIVA: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades	Los comportamientos se ubican en Grado:
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, y prever alternativas de acción. • Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. • Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia. • Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores, y da coaching a su gente para que trabaje en el mismo sentido dentro de sus respectivos equipos de trabajo. • Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. • Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia. 	 <p>100%</p> <p>G R A D O</p> <p>A</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. • Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. • Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos. • Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuenta con la información y el tiempo necesarios. • Tiene una respuesta ágil frente a los cambios. • Promueve en su gente la participación en acciones y evaluaciones preventivas. 	 <p>75%</p> <p>G R A D O</p> <p>B</p>

- Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto plazo.
- Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.
- Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.
- Es consultado por sus colaboradores en casos que requieren su capacidad de decidir y de analizar problemas.

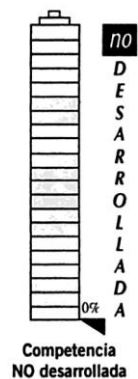


- Aborda oportunidades o problemas del momento.
- Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
- Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.
- Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le ponen a consideración y generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas.



Competencia en su grado mínimo

- Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola.
- Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes.
- Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios.
- Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.



Competencia NO desarrollada

Nota. Extraído de Diccionario de comportamientos: La trilogía, por M. Alles, 2009, Ediciones Granica.

Por otro lado, en cuanto al Diccionario de preguntas, su elaboración se realiza con el fin de proponer una metodología para la selección del personal, debido a que la entrevista viene a ser uno de los métodos más utilizados en la elección del personal idóneo. Al respecto, la entrevista por competencias tiene el propósito de disminuir la rotación del personal y de tal manera mejorar los resultados del proceso de selección de personal para evitar que no alcancen el desempeño deseado. El Diccionario de preguntas presenta cuatro preguntas por competencia, las que son formuladas considerando los niveles requeridos. La autora recomienda formular las preguntas en base a seis competencias dominantes.

Figura 4

Diccionario de preguntas

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Iniciativa Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde la concreción de proyectos aprobados en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.	1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?
	2. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
	3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?
	4. ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos?

Nota. Extraído de Diccionario de Pregunta: La Trilogía, por M. Alles, 2009, Ediciones Granica.

Cada uno de los Diccionarios expuestos tiene un propósito diferente y se construyen para todas las competencias del Modelo.

Figura 5

La Trilogía: los tres diccionarios para la aplicación del modelo de gestión por competencias



Nota. Extraído de Diccionario de Competencias: la Trilogía, por M. Alles, 2009, Ediciones Granica.

3. Asignar determinadas competencias a los puestos de trabajo, a través del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

El armado del Modelo de Gestión por Competencias culmina con la asignación de las competencias a los diferentes puestos de trabajo de la organización.

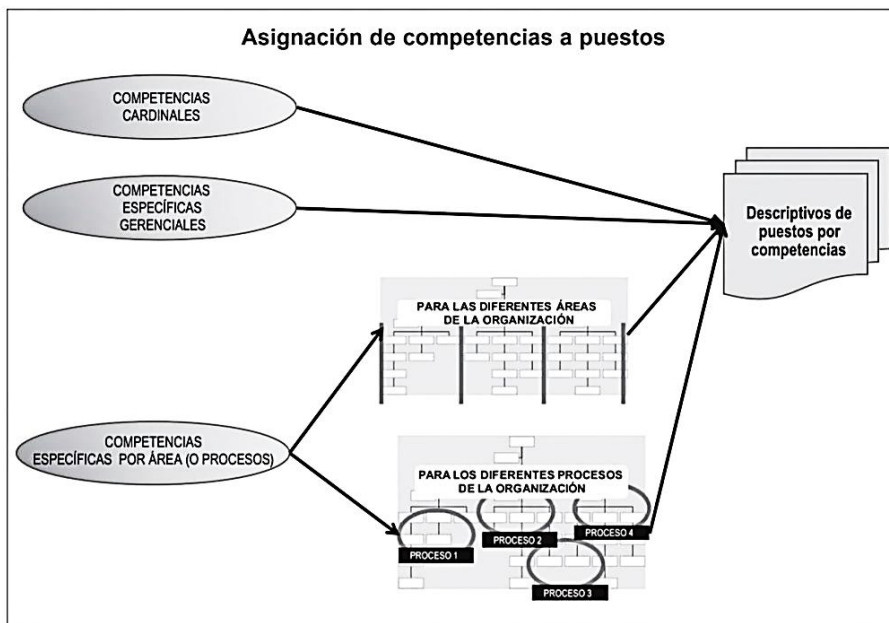
Según Alles (2009), este paso se realiza a partir del Diccionario de Competencias, para esto la organización debe contar con una breve descripción de los puestos de trabajo, lo cual asegura que no haya repetición de tareas o que haya tareas que se queden sin ser asignadas a otro colaborador; la correcta descripción de puestos debe considerar el nivel jerárquico, la formación requerida, resultados esperados y recursos humanos que dirija. Como antecedente, se debe hacer un análisis de puestos, reunir información del contenido del puesto, requerimientos específicos, el contexto en el que se realizan las tareas y el tipo de personas idóneas para el puesto de trabajo. Identificar el puesto de trabajo permite entonces, identificar los puestos de trabajo,

describir las funciones que desempeñan, competencias requeridas, su relación con los objetivos y la estrategia de la organización, la relación que tiene con los demás puestos de trabajo y la importancia dentro de la organización (Alles, 2015).

Una vez desarrollado el análisis y descripción de puestos de la organización, es que surge el Diccionario de competencias con sus respectivos grados, y se procede a asignar determinadas competencias a los puestos de trabajo.

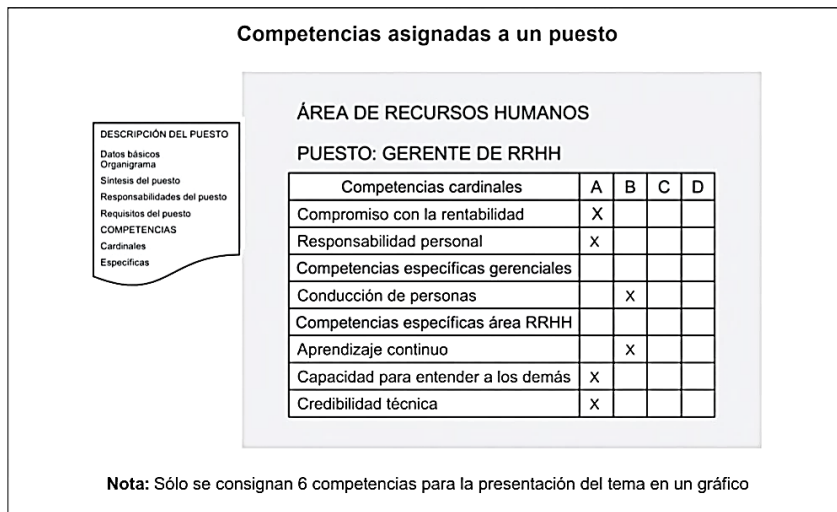
Figura 6

Asignación de Competencias a puestos



Nota. Extraído de Diccionario de Competencias: la Trilogía, por M. Alles, 2009, Ediciones Granica.

Figura 7
Competencias asignadas a un puesto

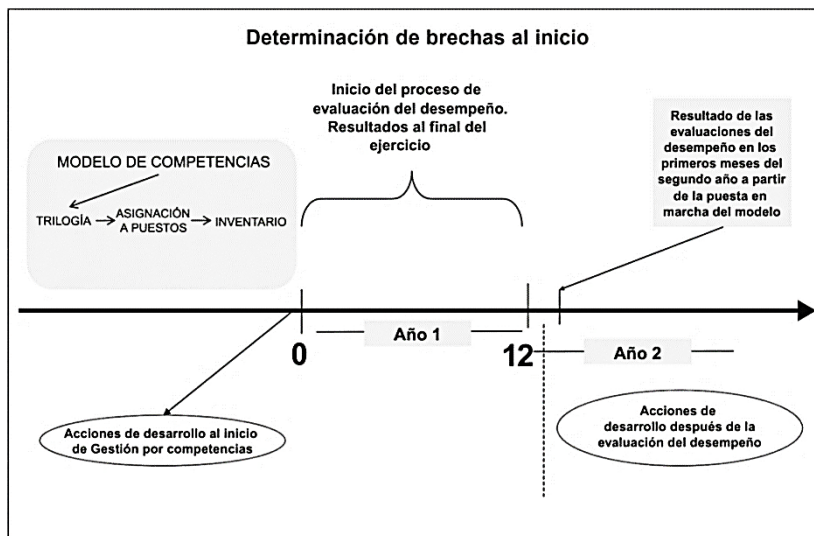


Nota. Extraído de Diccionario de Competencias: la Trilogía, por M. Alles, 2009, Ediciones Granica.

4. Inventario del grado de desarrollo de competencias.

El propósito de este paso es determinar por comparación las brechas existentes entre los requerido y lo real, para diseñar acciones de desarrollo en el menor tiempo posible.

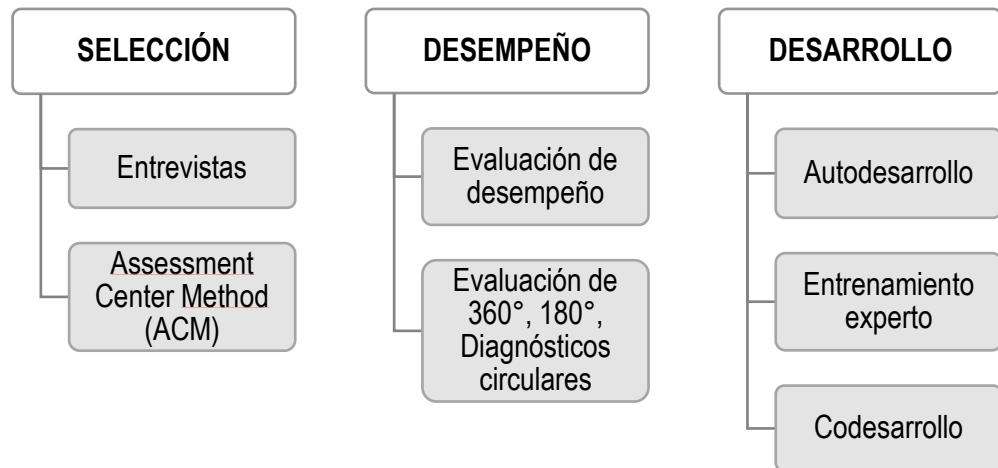
Figura 8
Determinación de brechas para el desarrollo de competencias



Nota. Extraído de Diccionario de Competencias: la Trilogía, por M. Alles, 2009, Ediciones Granica.

Una vez que se haya completado el armado del Modelo de Gestión por competencias, su aplicación se basará en tres pilares, los cuales vienen a ser los más habituales (Alles, 2009):

1. Selección. Para el proceso de selección, se utiliza el diccionario de comportamientos y el diccionario de preguntas, los cuales se pueden aplicar durante la entrevista de personal, denominada entrevista por competencia. Por ejemplo, al entrevistado se le formulan preguntas relacionadas con cada competencia a evaluar, utilizando el Diccionario de Preguntas, a partir del relato obtenido es posible observar ciertos comportamientos, los cuales se llevan a comparar con lo definido en el Diccionario de comportamientos y se establece la relación que tienen para identificar el grado de competencia que posee.
2. Desempeño. De acuerdo a este pilar, se utilizará para evaluar el desempeño de los colaboradores, para los cual se deberán observar los comportamientos dentro de un periodo establecido para posteriormente compararlos con Diccionario de comportamientos y definir su correlación.
3. Desarrollo. Se relaciona con la formación en competencias que deberá haber en toda la organización, mediante la difusión del Modelo. Por último, una vez que se hayan medido las competencias de los integrantes de la organización, se podrán determinar las brechas entre las competencias obtenidas y las requeridas para el puesto, a partir de allí se pueden formular acciones de desarrollo de competencias.

Figura 9*Pilares del Modelo de Gestión por Competencias*

Nota. Extraído de Diccionario de comportamientos: La trilogía, por M. Alles, 2009, Ediciones Granica.

Importancia de la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias

Implementar el modelo de Gestión por Competencias permite en primer lugar, alcanzar la estrategia. Toda organización posee una misión, visión y planes estratégicos claramente definidos y manifestados en documentos, sin embargo, las estrategias que se plantean parten de una visión que algunas veces va más allá de lo que consideraron en su filosofía empresarial, es entonces que el Modelo expuesto sirve para que además de la misión, visión y estrategia, se incluyan los valores organizacionales, de ese modo se agregar valor a la estrategia. En segundo lugar, el Modelo permite lograr el cambio cultural, en la medida que las competencias que lo conforman representan el cambio que se desea alcanzar, en principio de arriba a abajo, al asimilarlo desde la alta dirección, y viceversa cuando se desarrollan las competencias de los colaboradores de todos los niveles, asimismo, de lado a lado, al modificar los subsistemas de Recursos Humanos (Alles, 2009).

Asimismo, de acuerdo a lo expresado por Lora et al. (2020) se puede decir que este modelo facilita la evaluación y el desarrollo de los

colaboradores de la organización, garantizando la eficiencia de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y remuneración, disminuyendo el grado de rotación del personal y generando valor agregado a la misión y visión de la entidad por parte de los miembros de la entidad.

2.2.2 *Compromiso organizacional*

Definiciones

Robbins (1999), plantea que el compromiso laboral constituye una de las principales actitudes que los empleados desarrollan frente a su trabajo. Este compromiso implica que el trabajador se identifica con la organización y sus objetivos, mostrando disposición para permanecer en ella como parte activa de sus miembros.

Arias (2001) concibe el compromiso como la fuerza que refleja el grado de identificación e implicación que una persona mantiene con su organización. Por su parte, Davis y Newstrom (1999) lo describen como el nivel en el que el empleado se siente identificado con la institución y manifiesta su deseo de continuar participando activamente en ella. Ambos autores coinciden en que el compromiso organizacional representa un lazo laboral que impulsa al colaborador a esforzarse en beneficio de la organización, promoviendo el cumplimiento eficiente de sus funciones y de los objetivos institucionales propuestos.

Asimismo, Morrow (2003), citado por Begazo (2017), distingue tres enfoques que permiten comprender el compromiso organizacional:

- El primero, denominado enfoque de intercambio, plantea que el compromiso surge a partir de una relación de reciprocidad entre la organización y el colaborador. En este sentido, los beneficios otorgados por la institución —como seguros, planes de jubilación u otros incentivos— se perciben como factores que motivan al empleado a permanecer en ella.
- El segundo corresponde a la perspectiva psicológica, la cual entiende el compromiso como la combinación de tres elementos: la identificación

del individuo con los valores y metas institucionales, su deseo de contribuir al logro de los objetivos organizacionales y la intención de seguir perteneciendo a la entidad.

- Finalmente, la perspectiva de atribución describe el compromiso como una obligación asumida por el trabajador luego de realizar acciones voluntarias, explícitas e irrevocables que refuerzan su vínculo con la organización.

Conforme a lo manifestado por Chiang et al. (2023), se entiende el compromiso como un concepto de relevancia tanto para la organización como para los empleados, debido a que tiene influencia en el bienestar de cada colaborador, aunado a ello, repercute en el desempeño de la empresa; dentro del compromiso organizacional, se consideran aspectos como el apego afectivo y la percepción del trabajador en relación a su permanencia en la organización.

Finalmente, luego de haber realizado la revisión de las apreciaciones por parte de diversos autores, se puede concluir que el compromiso organizacional, de acuerdo a lo expresado por Griffin et al. (2020), consiste en el nivel de identificación que alcanza un colaborador con la organización y los objetivos que esta se ha establecido, aunado al anhelo que tiene para continuar siendo parte de ella.

Dimensiones

Tomando en cuenta lo expuesto por Griffin et al. (2020) existen diferentes maneras en las que un colaborador puede manifestar una actitud de compromiso con la organización.

a) Compromiso afectivo

Se refiere al apego emocional que tiene un empleado sobre la institución y su identificación con los objetivos y metas organizacionales, los empleados llegan a estar comprometidos afectivamente en relación a la atención de calidad que se brinda, este tipo de compromiso se asocia a los niveles altos respecto al desempeño, permite que los empleados se

sientan parte de la institución, por ello, permanece porque así ellos lo han decidido (Griffin et al., 2020).

b) Compromiso normativo

Hace referencia a los sentimientos de obligación respecto a ser parte de una institución a causa de razonamientos morales y éticos, por ello, esto se evidencia cuando un trabajador que termino su maestría en negocios, este podría sentir obligado moralmente en continuar permaneciendo en la institución que pago dicha maestría, al menos hasta se sienta que contribuyo lo suficiente para pagar su deuda con la institución. En ese sentido, este tipo de compromiso se asocia a niveles elevados de desempeño, aunado a ello, permite que el trabajador pueda permanecer aún más tiempo en la institución porque es un deber (Griffin et al., 2020).

c) Compromiso continuo

Consisten en el compromiso de permanecer en la institución a causa de que percibe un elevado sueldo, le permite conservar acciones valiosas, esto cambiaria si toma otro empleo, aunado a ello, se puede percibir perdidas sociales si deja de permanecer en la institución, como perder amigos al cambiar de trabajo, este tipo de compromiso permite que el empleado pueda permanecer en la empresa (Griffin et al., 2020).

En ese sentido, hay tres maneras para poder sentirse y estar comprometido con la organización o con el empleador: a) Afectivo; b) Normativo; c) Continuo, dichos tipos de compromiso no son excluyentes, es decir, se puede ser comprometido con la organización de manera afectiva, continua y normativa al mismo tiempo, en diversos niveles de intensidad. El “perfil de compromiso” que debe tener un trabajador es reflejar todos los niveles al mismo tiempo, estos tienen efectos sobre su desempeño.

Importancia

Edel et al. (2007) sostienen que las organizaciones enfrentan el reto de implementar estrategias orientadas a fomentar el compromiso de sus colaboradores con los objetivos institucionales. Dicho compromiso implica que los trabajadores se perciban como parte esencial de la empresa y se sientan valorados. Cuando esto ocurre, la organización fortalece su imagen frente a su entorno y, además, logra un incremento en los niveles de productividad.

En este sentido, el compromiso laboral trasciende la simple lealtad hacia la organización, pues implica una participación activa en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Se trata de una actitud positiva frente al trabajo que se refleja en la identificación con los valores institucionales. Aunque la expresión “ponerse la camiseta” tiene un matiz coloquial, describe adecuadamente la necesidad de que los colaboradores interioricen la filosofía y la imagen corporativa de la empresa, de modo que desarrollen un sentido de pertenencia e identidad organizacional duradero.

En consecuencia, la relevancia del compromiso laboral radica en que, cuando la organización cuenta con colaboradores que se identifican con ella y se esfuerzan por aportar lo mejor de sí, se generan mejoras significativas en la productividad. Este compromiso impulsa a los trabajadores a brindar su máximo desempeño, generando resultados favorables tanto para la empresa como para su desarrollo personal.

Por otro lado, Salazar (2018) sostiene que el análisis del compromiso organizacional dentro de una empresa permite anticipar posibles dificultades, al ofrecer una visión clara de la realidad institucional. Según el autor, pueden presentarse diversas situaciones:

- Rendimiento: la ausencia de compromiso influye directamente en el desempeño laboral; por ello, conocer su nivel permite diseñar estrategias para optimizarlo.
- Permanencia laboral: cuando el trabajador no se identifica con la organización, es menos probable que mantenga lealtad y más probable que busque nuevas oportunidades de empleo.

- Desmotivación laboral: la reducción o eliminación de programas de incentivos puede generar desinterés y falta de compromiso entre los colaboradores.
- Negligencia o desvinculación: la falta de compromiso se manifiesta a través de conductas inadecuadas o incluso en la decisión de abandonar la organización.

En concordancia con lo expuesto, el EFR Observatorio (2010), en colaboración con entidades como la Fundación Más Familia y TATUM, desarrolló una investigación orientada a identificar los rasgos que distinguen a un trabajador comprometido. A partir de dicho estudio, se establecieron las siguientes características principales:

Figura 10

Descripción de un Empleado Comprometido



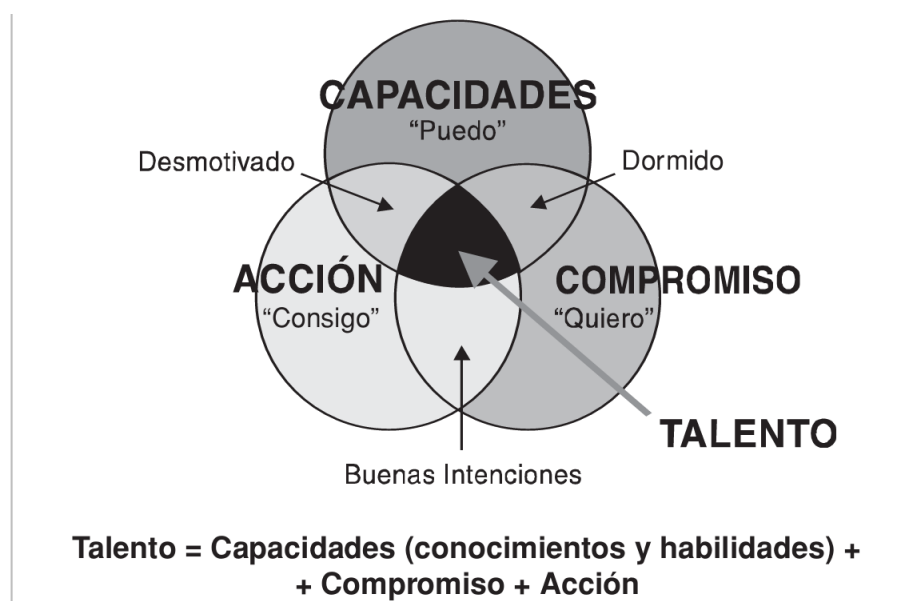
Nota. Obtenido de EFR Observatorio (2010).

Competencias y Compromiso

Habiendo definido la gestión por competencias y el compromiso organizacional se puede establecer una relación entre ambos conceptos.

Un colaborador competente viene a ser un individuo adecuado y apto para realizar un determinado trabajo o desenvolverse en un puesto de trabajo específico. (Alles, 2017). Sin embargo, para poner en práctica las capacidades se necesita compromiso y acción. Es necesario que el profesional disponga de sus capacidades con compromiso y acción a fin de alcanzar resultados y a su vez se motive para innovar o proponer ideas que van más allá de las funciones que desempeñe en su puesto y ponerlas en práctica en el momento adecuado. Al respecto, las organizaciones buscan por una parte fidelizar a los clientes, y por otra, comprometer a sus profesionales, lo cual se puede lograr a través de la retribución y estatus, aprendizaje y desarrollo profesional y relación con el jefe y los compañeros. El compromiso va a permitir que su colaborador desee aportar con sus capacidades a la organización, por lo que construirlo será una ventaja competitiva en el mercado, es el motor que hace posible el resultado óptimo del colaborador (Jericó, 2008).

Figura 11
Los componentes del talento



Nota. Extraído de La Nueva Gestión del Talento Humano: Construyendo Compromiso, por P. Jericó, 2008, Pearson Educación.

2.3 Glosario de términos básicos

Aptitudes

Consiste en la capacidad que tiene un trabajador durante la realización de sus funciones, su importancia radica en que existe puestos en la organización donde es importante contar con las aptitudes que se necesitan (Gutiérrez & Ortiz, 2023).

Absentismo laboral

Se refiere al incumplimiento de la jornada laboral que se encuentra plasmada en el contrato realizado entre el trabajador y su empleador (Tatamuez et al., 2019).

Capacidad administrativa

Se refiere a la capacidad que tiene una organización para gestionar os recursos materiales, humanos y financieros, esto se realiza con la finalidad de lograr los objetivos, siendo necesario usar herramientas eficientemente (Castro, 2022).

Capacitación

Consiste en el proceso mediante el cual se proporciona a los empleados de una organización las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente. La capacitación en administración puede abarcar una amplia gama de temas, como técnicas de liderazgo, habilidades de comunicación, gestión del tiempo, resolución de conflictos, toma de decisiones, entre otros aspectos relevantes para el desempeño en roles administrativos (Pérez y Alfonso, 2023).

Colaborador

Se refiere a un individuo que brinda servicios hacia otra para la cual fue contratada, se realiza por un intercambio de salario (Mendoza & Arriola, 2022).

Competencia

En administración, la competencia se refiere a la capacidad y aptitud de una persona para desempeñar eficazmente las tareas y responsabilidades propias de su función. Implica la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales y personales de manera efectiva (Ramos et al., 2021).

Desempeño

Corresponde al comportamiento del trabajador evaluado frente a los objetivos fijados, es decir, se refiere al rendimiento evidenciado durante la realización de sus funciones (Mendoza & Arriola, 2022).

Empleador

Se refiere al individuo que ha creado uno o más puestos laborales, los cuales ofrece con la finalidad de que puedan ser ocupados por personal que se encuentre bajo su dirección a través de un contrato (Irureta Uriarte, 2014).

Gestión

Se refiere al proceso de poder realizar la planificación, organización, dirección y controlar cada recurso de la institución para conseguir las metas y objetivos eficientemente. La gestión implica tomar decisiones, asignar recursos, supervisar actividades y realizar seguimiento un progreso hacia el logro de metas establecidas. Además, la gestión también incluye la coordinación de personas y procesos para garantizar que todas las actividades (Ropa y Alama, 2022).

Jornada laboral

Consiste en la cantidad de horas en las que un trabajador está obligado a prestar servicios para su empleador, siendo necesario que demuestre responsabilidad durante la realización de sus actividades, aunado a ello, es

importante que la jornada laboral se pueda establecer de común acuerdo (Martín, 2017).

Organización

Se refiere a la estructura formal que establece las relaciones, roles, responsabilidades y jerarquías dentro de una empresa u entidad. La organización en administración se encarga de coordinar y distribuir de manera eficiente los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para alcanzar los objetivos y metas establecidos (Camarena, 2016).

Objetivos estratégicos

Consiste en las metas a largo plazo, estas se establecen durante la planeación operativa de una organización, por ello, se entiende que es la brújula para un adecuado funcionamiento de la organización (Baque et al., 2022).

Perfil

Se refiere al conjunto de capacidades y rasgos que se encuentra presentes en un ser humano, contando así con conocimientos y competencias que le permiten realizar actividades (Sánchez, 2020).

Recursos humanos

Hace referencia al activo principal en una organización, esto debido a que son individuos que tiene un conjunto de conocimientos, motivaciones, capacidades, habilidades, experiencias y técnicas que pueden aportar a una empresa para que se pueda realizar un funcionamiento eficiente de las diferentes áreas en las que se estructura la organización (Armijos et al., 2019).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

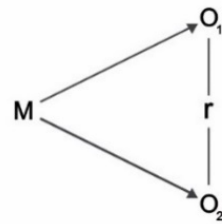
La presente investigación posee un enfoque cuantitativo, debido a que los resultados obtenidos luego de la recolección de datos se midieron de forma estadística con la finalidad de determinar la relación que existe entre las variables de estudio. Cabe mencionar que dicho enfoque se caracteriza por el uso de la estadística como herramienta para explicar fenómenos relacionales y/o causales (Muñoz, 2016).

3.2. Diseño

El diseño es no experimental-transversal, ya que no se manipulan las variables gestión por competencias y compromiso organizacional, sino que el proceso de recolección de datos se realizó en un solo momento y tiempo determinado, sin intervenir directamente en las condiciones o comportamientos de los participantes. En consecuencia, son estudios donde no se realizan manipulaciones de forma intencionada y se recolecta información en un periodo de tiempo (Niño, 2019).

3.3. Nivel

Se considera un alcance correlacional, por cuanto el propósito es determinar el grado de relación que existe entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural. Inicialmente, se realizó un análisis descriptivo de ambas variables, seguidamente se analizó su correlación. Este tipo de estudios permiten describir estadísticamente las variables con la finalidad de presentar la percepción de la muestra (Hernández y Mendoza, 2018).



Donde:

M = Muestra

O₁ = Observación de gestión por competencias

r = Correlación

O₂ = Observación de compromiso organizacional

3.4. Tipo

El tipo de investigación es pura o básica, ya que el enfoque es generar conocimiento respecto al análisis de las variables gestión por competencias y el compromiso organizacional, los cuales permitirán contribuir con información para posteriores investigaciones. En ese sentido, los estudios básicos permiten contribuir a resolver la problemática para ello se aplican herramientas para presentar conclusiones en base a los hallazgos (Ñaupas et al., 2018).

3.5. Población y muestra

Población

La población estuvo constituida por 128 colaboradores contratados bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276, de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna. En ese sentido, la población se refiere a un conjunto de personas, objetos y otros, por ello, para ser parte de una población se necesita que cada unidad tenga características similares (Arias & Covinos, 2020).

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(p \cdot q) * Z^2 * N}{(\varepsilon)^2(N - 1) + Z^2(p \cdot q)}$$

Leyenda:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza de 95 % (1,96)

p = Probabilidad de éxito (50 %)

q = Proporción de fracaso (50 %)

ε = Tolerancia al error (5 %)

Sustituyendo:

$$n = \frac{(0.50 * 0.50) * (1,96)^2 * 128}{(0.05)^2 (128 - 1) + (1,96)^2 (0.50 * 0.50)}$$

$$n = 96$$

Por consiguiente, se estableció una muestra de 96 colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna.

Asimismo, cabe mencionar que en la presente investigación el muestreo fue no probabilístico o por conveniencia, porque la elección de los elementos estuvo basada en el criterio del investigador, conforme a las características del estudio.

3.6. Métodos y técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos cuantitativos se utilizó el método de la encuesta, por ser una herramienta que facilita la recolección de datos. En ese contexto, la técnica de la encuesta facilita el recojo de información para lo cual se establecen reglas que permiten un manejo adecuado y sencillo de los instrumentos para la recolección de información (Rebollo & Ábalos, 2022).

El instrumento empleado fue el cuestionario, la cual es una herramienta que está conformada por un conjunto de ítems, dichos ítems pueden estructurarse en preguntas abiertas o cerradas, éstas se realizan considerando cada indicador a fin de evaluar adecuadamente las dimensiones (Rios, 2017).

En cuanto a la validez del instrumento, cabe mencionar que se utilizaron los cuestionarios elaborados por Yajahuanca (2023), quien previamente realizó el proceso de validación a través del juicio de expertos, contando con la evaluación de tres profesionales con grado de maestro, quienes revisaron la pertinencia, claridad y relevancia de cada uno de los ítems planteados, concluyendo que los instrumentos para medir la gestión por competencias y el compromiso organizacional son aplicables. Asimismo, en el presente estudio se realizó un nuevo proceso de validación de contenido, también a través del juicio de expertos, con el fin de asegurar la adecuación del instrumento al contenido específico de la investigación, confirmándose su validez y aplicabilidad para medir la gestión por competencias y el compromiso organizacional.

Sobre la fiabilidad de los instrumentos, se aplicó una prueba piloto y se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.847 para la variable gestión por competencias y un valor de 0.880 para compromiso organizacional, por lo tanto, ambos instrumentos poseen consistencia interna adecuada, es decir, ambos instrumentos pueden aplicarse (Yajahuanca, 2023).

Respecto a los procedimientos para la recolección de datos, se inició con la presentación de una solicitud de permiso a la Municipalidad de Ilabaya, con la finalidad de obtener la autorización correspondiente para la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores. Una vez recolectada la información, los datos fueron ingresados al programa Excel y posteriormente trasladados al software IBM SPSS Statistics v25 para su procesamiento y análisis estadístico.

A continuación, se detalla la composición de cada uno de los instrumentos:

a. Gestión por Competencias

El cuestionario que va a medir la variable Gestión por Competencias consta de 16 ítems con cinco alternativas de respuesta cada uno: Nunca, Casi nunca,

A veces, Casi siempre, Siempre; de la misma manera presenta tres dimensiones:

- Comportamiento
- Capacidades
- Habilidades

b. *Compromiso Organizacional*

El cuestionario que va a medir la variable Compromiso Organizacional consta de 16 ítems, con cinco alternativas de respuesta cada uno: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre; de la misma manera presenta tres dimensiones:

- Compromiso Afectivo
- Compromiso de Continuidad
- Compromiso Normativo

Tabla 2

Ficha Técnica del Cuestionario Gestión por Competencias

Nombre	Cuestionario de Gestión por Competencias
Procedencia	Trujillo-Perú
Autor	Noe Yajahuanca Puelles
Nº Ítems	16
Administración	Se puede aplicar de manera Individual o Colectiva
Año	2023
Duración	15 minutos aproximadamente
Aplicación	18 años en adelante
Tipo de Instrumento	Cuestionario Estructurado con escala de Likert
Dimensiones	Comportamiento Capacidades Habilidades

Nota. Adaptado del instrumento de recolección de datos de Yajahuanca (2023).

Tabla 3*Ficha Técnica del Cuestionario Compromiso Organizacional*

Nombre	Cuestionario de Compromiso Organizacional
Procedencia	Trujillo-Perú
Autor	Noe Yajahuanca Puelles
Nº Ítems	16
Administración	Se puede aplicar de manera Individual o Colectiva
Año	2023
Duración	15 minutos aproximadamente
Aplicación	18 años en adelante
Tipo de Instrumento	Cuestionario Estructurado con escala de Likert
Dimensiones	Compromiso Afectivo Compromiso de Continuidad Compromiso Normativo

Nota. Adaptado del instrumento de recolección de datos de Yajahuanca (2023).

3.7. Métodos y técnicas de análisis de datos

Para el análisis de los datos obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios, se empleó la estadística descriptiva, lo cual permitió seleccionar, organizar y presentar la información de forma estructurada. Los resultados se expresaron mediante tablas de frecuencia y gráficos, utilizando categorías de frecuencia y porcentaje, lo que facilitó la interpretación de los datos relacionados con la gestión por competencias y compromiso organizacional. Para Devore (2021), la descripción de los datos por medio de tablas y gráficos, facilita la interpretación de los hallazgos estadísticos.

El procesamiento de los datos se realizó empleando el software IBM SPSS Statistics v25. Asimismo, se utilizó la estadística inferencial, ya que los resultados del estudio se basan en datos obtenidos de una muestra, lo cual permitió contrastar las hipótesis planteadas y analizar la correlación entre las variables de estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. *Confiabilidad del instrumento*

El proceso de confiabilidad tiene como objetivo establecer el nivel de fiabilidad, consistencia, coherencia o estabilidad de un instrumento desarrollado (Mejía, 2005). En este contexto, la confiabilidad del instrumento evaluado fue medida utilizando la escala conocida como Alfa de Cronbach.

Tabla 4

Rango de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,05 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Nota. Extraído de Hernández et al. (2019).

- **Confiabilidad del instrumento Gestión por Competencias**

Tabla 5

Confiabilidad del instrumento Gestión por Competencias

Cuestionario	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Gestión por Competencias	0,922	16

Nota. Datos extraídos del software SPSS. V. 25.

Interpretación: El coeficiente contenido en la tabla 5 tiene el valor de 0,922; lo cual significa que la confiabilidad del instrumento aplicado para medir la variable “Gestión por Competencias” es de Alta confiabilidad. Esto sugiere que el instrumento o la escala cuenta con una muy buena consistencia interna, lo que implica que las preguntas o ítems están fuertemente interrelacionadas y evalúan de manera coherente lo que se pretende medir.

- **Confiabilidad del instrumento Compromiso Organizacional**

Tabla 6

Confiabilidad del instrumento Compromiso Organizacional

Cuestionario	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Compromiso Organizacional	0,926	16

Nota. Datos extraídos del software SPSS. V. 25.

Interpretación: El coeficiente contenido en la tabla 6 tiene el valor de 0,926; lo cual significa que la confiabilidad del instrumento aplicado para medir la variable “Compromiso Organizacional” es de Alta confiabilidad. Esto sugiere que el instrumento o la escala cuenta con una muy buena consistencia interna, lo que implica que las preguntas o ítems están fuertemente interrelacionadas y evalúan de manera coherente lo que se pretende medir.

4.1.2. *Validación del contenido*

Antes de la aplicación definitiva del instrumento, se llevó a cabo un proceso de validación con el objetivo de garantizar que éste cumpliera con los criterios de pertinencia, claridad y coherencia. Por consiguiente, se realizó una validación de contenido mediante el juicio de expertos, para determinar si los ítems eran adecuados para medir los constructos establecidos en la investigación (Sierra, 2001). Para ello, se consultó a tres profesionales, quienes evaluaron cada ítem en función de su relevancia y formulación.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación, demostrando que los instrumentos satisfacen los criterios necesarios para su utilización en el presente estudio.

- **Validación del contenido Gestión por Competencias**

Tabla 7

Calificación de validez del instrumento Gestión por Competencias

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO
0.000	54.113	A	Adecuación total
54.114	108.227	B	Adecuación en gran medida
108.228	162.341	C	Adecuación promedio
162.342	216.454	D	Adecuación escasa
216.455	270.568	E	Inadecuación

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8

Validación del instrumento Gestión por Competencias

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO
		1	2	3
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	80	85	85
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	75	85	85
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	75	80	85
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	70	90	85
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.	75	75	80
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	70	80	90
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.	75	85	80
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	70	85	85

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO
		1	2	3
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	70	90	90
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.	80	90	85

Nota. Elaboración propia, basada en la evaluación de los expertos.

Interpretación:

La **Tabla 8** presenta la evaluación realizada por tres expertos acerca del instrumento utilizado para medir la variable “Gestión por Competencias”, considerando diez indicadores clave: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, pertinencia, consistencia, coherencia, metodología y aplicación. Cada uno de estos fue calificado según criterios específicos, utilizando una escala de 0 a 100 puntos.

Según la **Tabla 7**, el valor obtenido del análisis estadístico mediante la técnica de Distancia de Puntos Múltiples (DPM) es de 18.41, dicho valor se encuentra dentro del intervalo A [0.000 – 54.113], el cual corresponde al nivel de “Adecuación total”. Este resultado indica que el instrumento evaluado cumple de manera óptima con los criterios establecidos para la medición de la variable “Gestión por Competencias”. En consecuencia, se concluye que el instrumento posee una validez de contenido adecuada, lo que lo convierte en un recurso confiable para la recolección de datos dentro del estudio.

Estas valoraciones reflejan que el instrumento cuenta con una estructura sólida y que los ítems cumplen adecuadamente con los criterios de evaluación propuestos, lo cual respalda su validez de contenido desde la perspectiva de expertos.

- **Validación del contenido Compromiso Organizacional**

Tabla 9*Calificación de validez del instrumento Compromiso Organizacional*

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO
0.000	53.811	A	Adecuación total
53.812	107.623	B	Adecuación en gran medida
107.624	161.434	C	Adecuación promedio
161.435	215.246	D	Adecuación escasa
215.247	269.058	E	Inadecuación

Nota: Elaboración propia, basada en los resultados obtenidos.

Tabla 10*Validación del instrumento Compromiso Organizacional*

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	80	85	90
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	75	90	90
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	70	85	85
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	75	85	85
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.	75	75	80
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	70	90	90
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.	70	80	80
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	60	85	85
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	70	85	85
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.	80	90	85

Nota. Elaboración propia, basada en la evaluación de los expertos.

Interpretación:

La **Tabla 10** muestra la evaluación realizada por tres expertos sobre el instrumento diseñado para medir la variable “Compromiso Organizacional”. Se utilizaron diez indicadores claves: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, pertinencia, consistencia, coherencia, metodología y aplicación. Cada experto asignó puntuaciones en una escala de 0 a 100 según el cumplimiento de criterios previamente establecidos.

Según la **Tabla 9**, el valor obtenido del análisis estadístico mediante la técnica de Distancia de Puntos Múltiples (DPM) es de 16.50, dicho valor se encuentra dentro del intervalo A (0.000 – 53.811), el cual corresponde al nivel de “Adecuación total”. Este resultado indica que el instrumento evaluado cumple de manera óptima con los criterios establecidos para la medición de la variable “Compromiso Organizacional”. En consecuencia, se concluye que el instrumento posee una validez de contenido adecuada, lo que lo convierte en un recurso confiable para la recolección de datos dentro del estudio.

Por último, se concluye que el instrumento ha superado satisfactoriamente la prueba de validez de contenido, lo que garantiza su pertinencia, claridad y coherencia para ser aplicado en el marco de la investigación sin inconvenientes.

4.1.3. Resultados de la prueba de normalidad de las variables

A. Variable Gestión por Competencias

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

H0: Los datos provienen de una distribución normal

Hi: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor > 0.05: Se acepta Ho

SIG o p-valor < 0.05: Se rechaza Ho

Tabla 11*Prueba de normalidad de la variable: Gestión por Competencias*

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión por Competencias	,083	96	,096	,951	96	,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Datos extraídos del software SPSS v. 25.**Interpretación:**

Dado que la muestra supera los 50 colaboradores ($n = 96$), se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov. Los resultados evidencian un valor de significancia igual a 0.096, el cual es superior al límite de 0.05 adoptado como criterio de decisión, por lo cual se acepta la hipótesis nula que plantea que los datos provienen de una distribución normal.

En consecuencia, se concluye que la variable “Gestión por Competencias” presenta una distribución normal, siendo procedente la aplicación de la prueba paramétrica del Coeficiente de Correlación de Pearson.

B. Variable Compromiso Organizacional

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

H₀: Los datos provienen de una distribución normal**H_i:** Los datos no provienen de una distribución normalSIG o p-valor > 0.05: Se acepta H₀SIG o p-valor < 0.05: Se rechaza H₀**Tabla 12***Prueba de normalidad de la variable: Compromiso Organizacional*

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso Organizacional	,080	96	,152	,973	96	,043

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Datos extraídos del software SPSS v. 25.

Interpretación:

Dado que la muestra supera los 50 colaboradores ($n = 96$), se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov. Los resultados evidencian un valor de significancia igual a 0.152, el cual es superior al límite de 0.05 adoptado como criterio de decisión, por lo cual se acepta la hipótesis nula que plantea que los datos provienen de una distribución normal.

En consecuencia, se concluye que la variable “Compromiso Organizacional” presenta una distribución normal, siendo procedente la aplicación de la prueba paramétrica del Coeficiente de Correlación de Pearson.

4.1.4. Resultados descriptivos**A. Variable Gestión por Competencias**

Para el análisis de esta variable, los datos fueron agrupados en tres niveles, denominados bajo, regular y alto. Con este propósito, se calculó el tamaño de cada intervalo, estableciendo previamente los valores mínimo y máximo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13

Niveles de la Variable Gestión por Competencias

NIVELES	INTERVALO
Bajo nivel de Gestión por Competencias	[16 – 37>
Regular nivel de Gestión por Competencias	[38 – 59>
Alto nivel de Gestión por Competencias	[60 – 80]

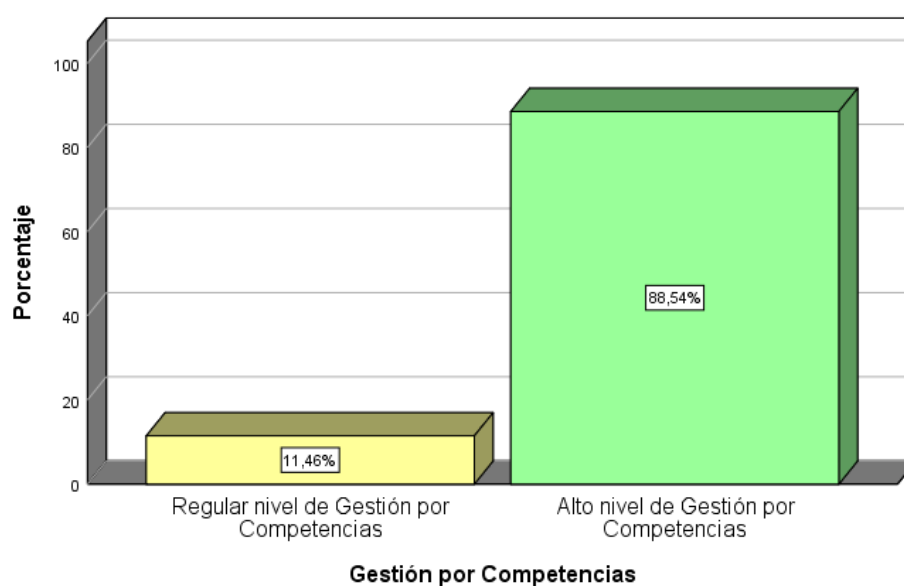
Nota. Elaboración propia.

Tabla 14*Frecuencia de la Variable Gestión por Competencias*

Gestión por Competencias		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular nivel de Gestión por Competencias	11	11,46%
Alto nivel de Gestión por Competencias	85	88,54%
Total	96	100,00%

Nota. Elaboración propia en base al reporte de resultados de SPSS v. 25.

El resultado de la tabla anterior ha sido representado en la siguiente figura:

Figura 12*Niveles de la Variable Gestión por Competencias**Nota.* Resultados obtenidos del cuestionario aplicado.**Interpretación:**

Los resultados presentados en la Tabla 14 y la Figura 13 evidencian que la variable “Gestión por Competencias” predomina en niveles altos entre los colaboradores. En detalle, un 11.46 % de los colaboradores se ubica en el nivel regular, mientras que el 88.54 % corresponde al nivel alto, indicando que la mayoría de los colaboradores presenta un nivel favorable de Gestión por Competencias dentro de la institución.

- **Dimensión 1: Comportamiento**

Para el análisis de esta dimensión, los datos fueron agrupados en tres niveles. Con este propósito, se calculó el tamaño de cada intervalo:

Tabla 15

Niveles de la Dimensión Comportamiento

NIVELES	INTERVALO
Bajo nivel de Comportamiento	[6 – 14>
Regular nivel de Comportamiento	[15 – 22>
Alto nivel de Comportamiento	[23 – 30]

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16

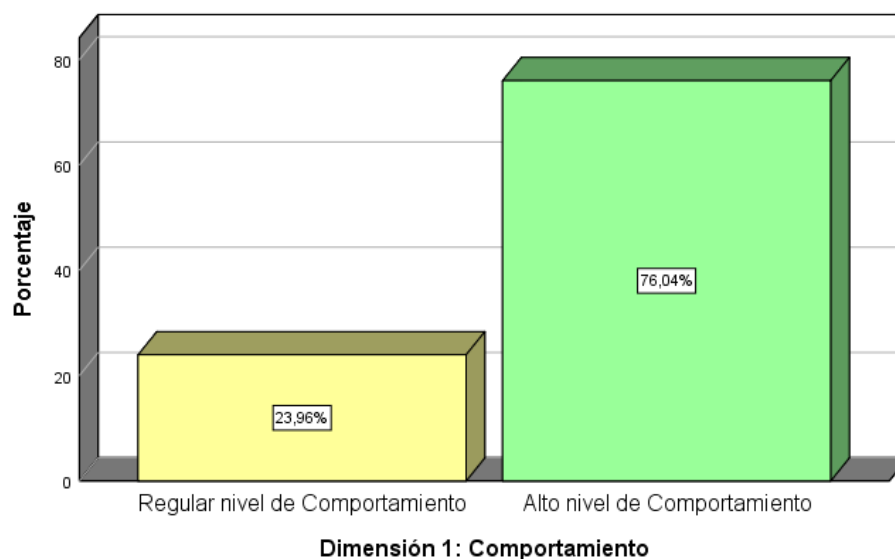
Frecuencia de la Dimensión Comportamiento

Comportamiento		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular nivel de Comportamiento	23	23,96%
Alto nivel de Comportamiento	73	76,04%
Total	96	100,00%

Nota. Elaboración propia en base al reporte de resultados de SPSS v. 25

Figura 13

Niveles de la Dimensión Comportamiento



Nota. Resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Interpretación:

En la dimensión Comportamiento de la variable Gestión por Competencias, se observa en la Figura 15 que predomina el nivel alto, con un 76,04 % de los colaboradores. Asimismo, un 23.96 % se ubica en el nivel regular de comportamiento. Estos resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores presentan un comportamiento favorable respecto a la gestión por competencias dentro de la institución.

- **Dimensión 2: Capacidades**

Para el análisis de esta dimensión, los datos fueron agrupados en tres niveles. Con este propósito, se calculó el tamaño de cada intervalo:

Tabla 17

Niveles de la Dimensión Capacidades

NIVELES	INTERVALO
Bajo nivel de Capacidades	[7 – 16>
Regular nivel de Capacidades	[17 – 26>
Alto nivel de Capacidades	[27 – 35]

Nota. Elaboración propia.

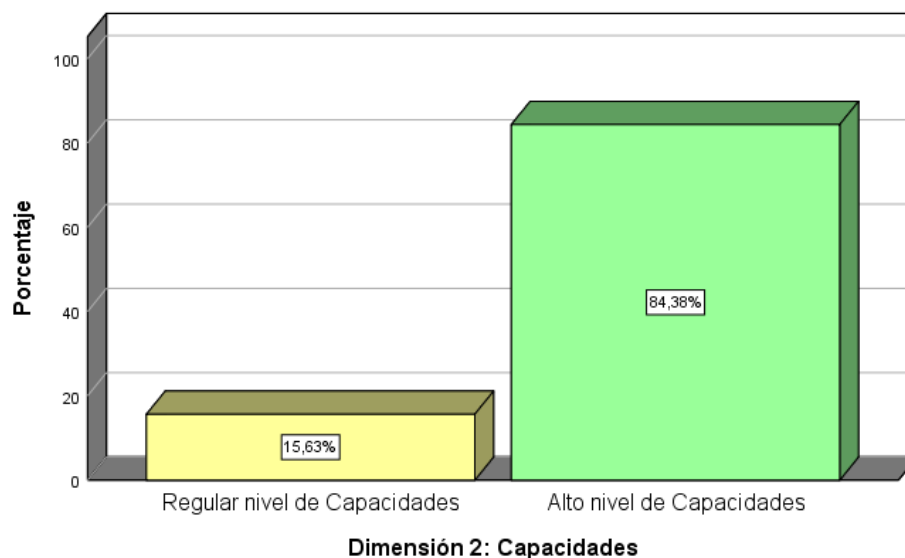
Tabla 18

Frecuencia de la Dimensión Capacidades

Capacidades		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular nivel de Capacidades	23	15,63%
Alto nivel de Capacidades	73	84,38%
Total	96	100,00%

Nota. Elaboración propia en base al reporte de resultados de SPSS v. 25

Figura 14
Niveles de la Dimensión Capacidades



Nota. Resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Interpretación:

En la dimensión Capacidades de la variable Gestión por Competencias, se observa en la Figura 17 que predomina el nivel alto, con un 84.38 % de los colaboradores. Asimismo, un 15.63 % se ubica en el nivel regular, evidenciando que la mayoría de los colaboradores presentan capacidades favorables para la gestión por competencias dentro de la institución.

- **Dimensión 3: Habilidades**

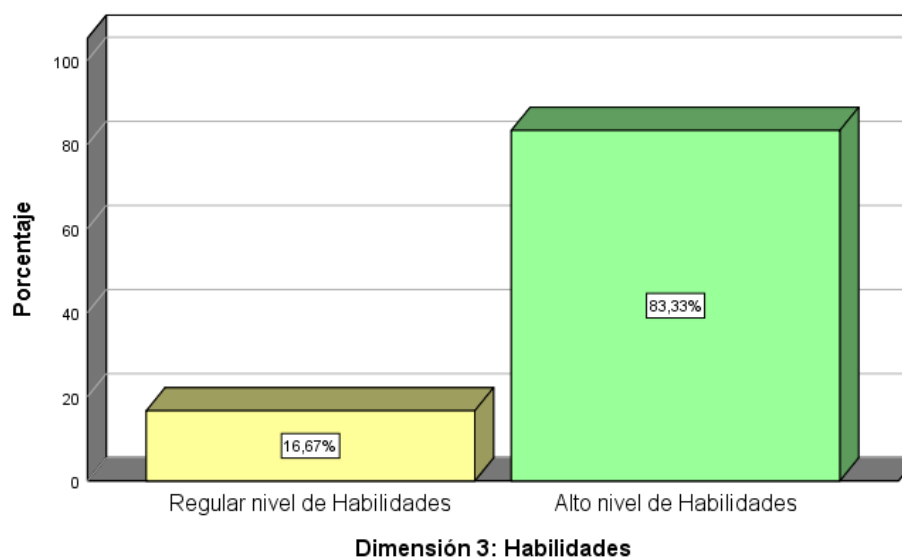
Para el análisis de esta dimensión, los datos fueron agrupados en tres niveles, con el objetivo de clasificar el desarrollo de las habilidades de los colaboradores. Para ello, se calculó el tamaño de cada intervalo, considerando previamente los valores mínimo y máximo:

Tabla 19*Niveles de la Dimensión Habilidades*

NIVELES	INTERVALO
Bajo nivel de Habilidades	[3 – 7>
Regular nivel de Habilidades	[8 – 11>
Alto nivel de Habilidades	[12 – 15]

Nota. Elaboración propia.**Tabla 20***Frecuencia de la Dimensión Habilidades*

Habilidades		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular nivel de Habilidades	16	16,67%
Alto nivel de Habilidades	80	83,33%
Total	96	100,00%

Nota. Elaboración propia en base al reporte de resultados de SPSS v. 25.**Figura 15***Niveles de la Dimensión Habilidades**Nota.* Resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Interpretación:

En la dimensión Habilidades de la variable Gestión por Competencias, se observa en la Figura 19 que predomina el nivel alto, con un 83.33 % de los colaboradores. Asimismo, un 16.67 % se ubica en el nivel regular, indicando que la mayoría de los colaboradores presenta habilidades favorables dentro del marco de la gestión por competencias en la institución.

B. Variable Compromiso Organizacional

Para el análisis de esta variable, los datos fueron agrupados en tres niveles: bajo, regular y alto. Con este propósito, se calculó el tamaño de cada intervalo, considerando previamente los valores mínimo y máximo, como se muestra a continuación.

Tabla 21

Niveles de la Variable Compromiso Organizacional

NIVELES	INTERVALO
Bajo nivel de Compromiso Organizacional	[16 – 37>
Regular nivel de Compromiso Organizacional	[38 – 59>
Alto nivel de Compromiso Organizacional	[60 – 80]

Nota. Elaboración propia.

Tabla 22

Frecuencia de la Variable Compromiso Organizacional

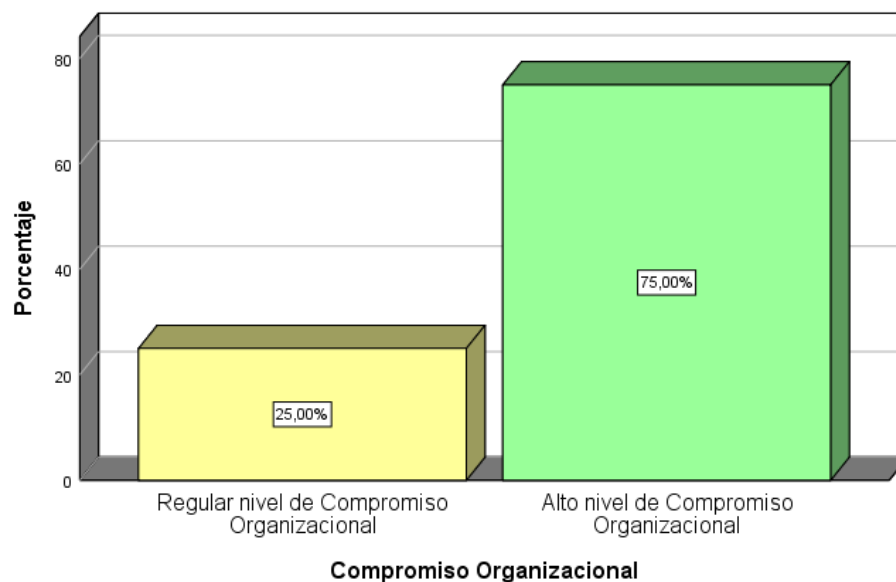
Compromiso Organizacional		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular nivel de Compromiso Organizacional	24	25,00%
Alto nivel de Compromiso Organizacional	72	75,00%
Total	96	100,00%

Nota. Elaboración propia en base al reporte de resultados de SPSS v. 25.

El resultado de la tabla anterior ha sido representado en la siguiente figura:

Figura 16

Niveles de la Variable Compromiso Organizacional



Nota. Resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Interpretación:

Los resultados presentados en la Tabla 22 y la Figura 16 evidencian que predomina el nivel alto en la variable Compromiso Organizacional. En detalle, un 25.00 % de los colaboradores se ubica en el nivel regular, mientras que el 75.00 % corresponde al nivel alto, indicando que la mayoría de los colaboradores manifiesta un compromiso organizacional favorable dentro de la institución.

- **Dimensión 1: Compromiso Afectivo**

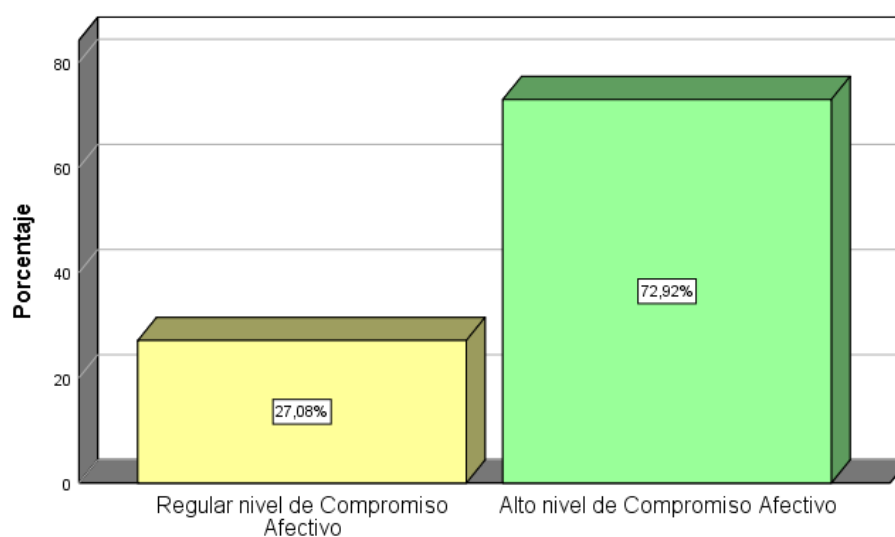
Para el análisis de esta dimensión, los datos fueron agrupados en tres niveles: bajo, regular y alto. Con este propósito, se calculó el tamaño de cada intervalo, considerando previamente los valores mínimo y máximo:

Tabla 23*Niveles de la Dimensión Compromiso Afectivo*

NIVELES	INTERVALO
Bajo nivel de Compromiso Afectivo	[5 – 12>
Regular nivel de Compromiso Afectivo	[13 – 18>
Alto nivel de Compromiso Afectivo	[19 – 25]

Nota. Elaboración propia.**Tabla 24***Frecuencia de la Dimensión Compromiso Afectivo*

Compromiso Afectivo		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular nivel de Compromiso Afectivo	26	27,08%
Alto nivel de Compromiso Afectivo	70	72,92%
Total	96	100,00%

Nota. Elaboración propia en base al reporte de resultados de SPSS v. 25.**Figura 17***Niveles de la Dimensión Compromiso Afectivo***Dimensión 1: Compromiso Afectivo***Nota.* Resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Interpretación:

En la dimensión Compromiso Afectivo de la variable Compromiso Organizacional, se observa en la Figura 23 que predomina el nivel alto, con un 72.92 % de los colaboradores. Asimismo, un 27.08 % se ubica en el nivel regular, lo que indica que la mayoría de los colaboradores mantiene un compromiso afectivo favorable hacia la institución.

- **Dimensión 2: Compromiso de Continuidad**

Para el análisis de esta dimensión, los datos fueron agrupados en tres niveles: bajo, regular y alto. Con este propósito, se calculó el tamaño de cada intervalo, considerando previamente los valores mínimo y máximo:

Tabla 25

Niveles de la Dimensión Compromiso de Continuidad

NIVELES	INTERVALO
Bajo nivel de Compromiso de Continuidad	[5 – 12>
Regular nivel de Compromiso de Continuidad	[13 – 18>
Alto nivel de Compromiso de Continuidad	[19 – 25]

Nota. Elaboración propia.

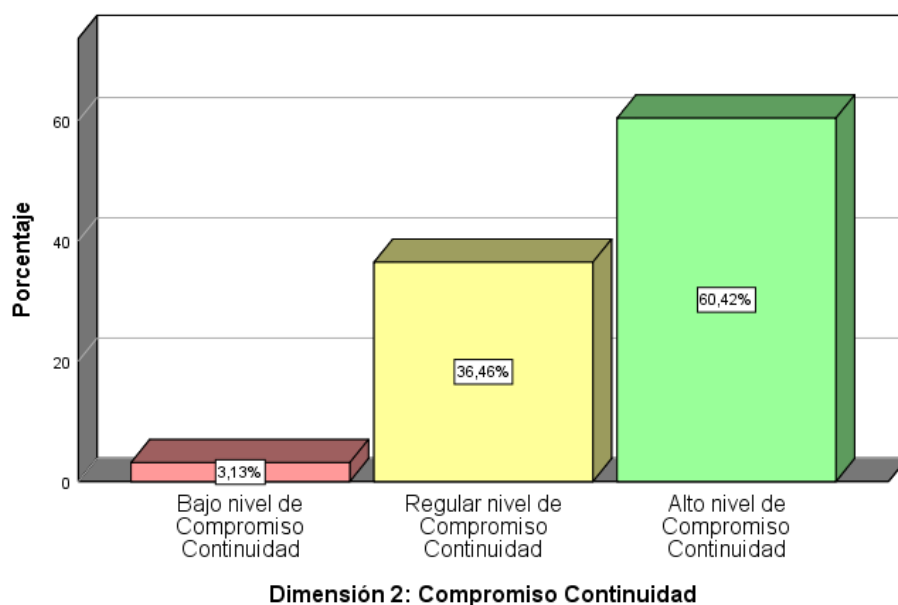
Tabla 26

Frecuencia de la Dimensión Compromiso de Continuidad

Compromiso de Continuidad		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de Compromiso de Continuidad	3	3,13%
Regular nivel de Compromiso de Continuidad	35	36,46%
Alto nivel de Compromiso de Continuidad	58	60,42%
Total	96	100,00%

Nota. Elaboración propia en base al reporte de resultados de SPSS v. 25.

Figura 18
Niveles de la Dimensión Compromiso de Continuidad



Nota. Resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Interpretación:

En relación con la dimensión Compromiso de Continuidad de la variable Compromiso Organizacional, los resultados presentados en la Figura 25 muestran que la mayoría de los participantes manifiestan un nivel alto de compromiso, representando un 60,42% del total. Por su parte, un 36,46% de los encuestados se ubica en un nivel regular, mientras que únicamente un 3,13% evidencian un nivel bajo de compromiso de continuidad. Estos resultados sugieren que la mayoría de los colaboradores perciben beneficios y motivos suficientes para permanecer en la organización, mostrando una inclinación hacia la permanencia a largo plazo.

- **Dimensión 3: Compromiso Normativo**

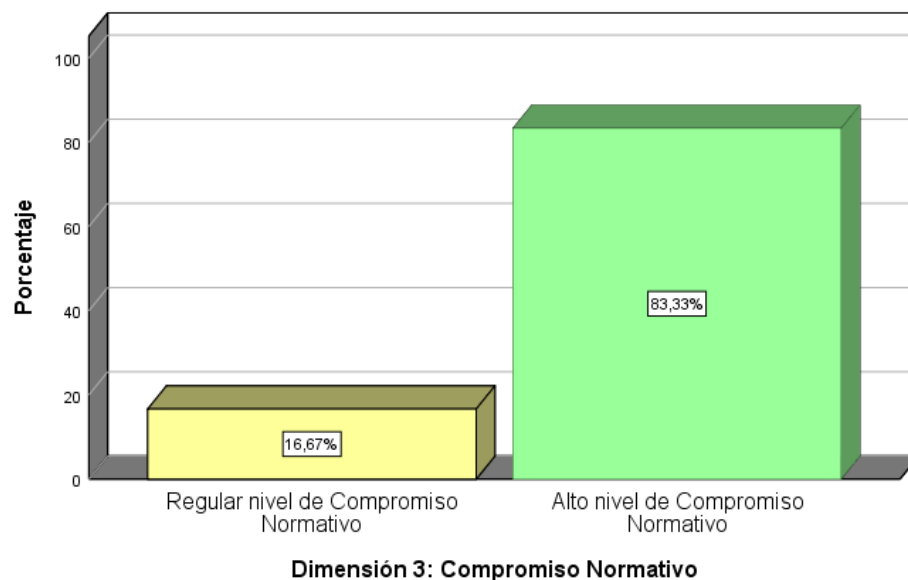
Para el análisis de esta dimensión, los datos se han clasificado en tres niveles (bajo, regular y alto). Con este propósito, se ha calculado el tamaño de cada intervalo, lo que permite clasificar las respuestas de manera ordenada y facilita la interpretación del grado de compromiso normativo dentro de la organización.

Tabla 27*Niveles de la Dimensión Compromiso Normativo*

NIVELES	INTERVALO
Bajo nivel de Compromiso Normativo	[6 – 14>
Regular nivel de Compromiso Normativo	[15 – 22>
Alto nivel de Compromiso Normativo	[23 – 30]

Nota. Elaboración propia.**Tabla 28***Frecuencia de la Dimensión Compromiso Normativo*

Compromiso Normativo		
	Frecuencia	Porcentaje
Regular nivel de Compromiso Normativo	16	16,67%
Alto nivel de Compromiso Normativo	80	83,33%
Total	96	100,00%

Nota. Elaboración propia en base al reporte de resultados de SPSS v. 25.**Figura 19***Niveles de la Dimensión Compromiso Normativo**Nota.* Resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Interpretación:

En la dimensión Compromiso Normativo de la variable Compromiso Organizacional, se observa en la Figura 27 que predomina el nivel alto, con un 83,33 % de los colaboradores. Por su parte, un 16,67% se sitúa en el nivel regular, lo que evidencia que la mayoría de los colaboradores muestra un fuerte sentido de lealtad y obligación hacia la organización.

4.1.5. Contrastación de Hipótesis**4.1.5.1 Verificación de la Hipótesis General.****a) Hipótesis Estadística:**

- Hipótesis Nula (H_0)

No existe relación significativa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

- Hipótesis Alterna (H_1)

Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

b) Nivel de significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta H_1 y se rechaza H_0 .

c) Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05 se acepta H_0 y se rechaza H_1 .

d) Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Tabla 29*Correlaciones - Hipótesis General*

		Gestión por Competencias	Compromiso Organizacional
Gestión por Competencias	Correlación de Pearson	1	,725**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	96	96
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,725**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	96	96

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

Nota. Datos extraídos del software SPSS v. 25.

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0.05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0.05

f) Interpretación:

De acuerdo con la Tabla 29, se observa un coeficiente de correlación de Pearson de 0.725 con un nivel de significancia de 0.000, lo que evidencia una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024.

Esto implica que, a medida que mejora la gestión por competencias dentro de la organización, aumenta también el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores, y viceversa.

4.1.5.2 Verificación de las hipótesis específicas.

Verificación de la primera hipótesis específica

a) Hipótesis Estadística:

- Hipótesis Nula (H_0)

No existe relación significativa entre el comportamiento y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

- Hipótesis Alterna (H1)

Existe relación significativa entre el comportamiento y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

b) **Nivel de significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta H1 y se rechaza Ho.

c) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05 se acepta Ho y se rechaza H1.

d) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

Tabla 30

Correlaciones - Primera Hipótesis Específica

		Comportamiento	Compromiso Organizacional
Comportamiento	Correlación de Pearson	1	,630**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	96	96
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,630**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	96	96

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

Nota. Datos extraídos del software SPSS v. 25.

e) **Regla de decisión:**

Rechazar Ho si la Sig es menor a 0.05

No rechazar Ho si la Sig es mayor a 0.05

f) Interpretación:

De acuerdo con la Tabla 30, se observa un coeficiente de correlación de Pearson de 0.630, con un nivel de significancia de 0.000, lo que evidencia una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre el comportamiento y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024.

Este resultado indica que, a medida que mejora el comportamiento favorable de los colaboradores dentro de la organización, aumenta proporcionalmente su nivel de compromiso organizacional, y viceversa.

Verificación de la segunda hipótesis específica

a) Hipótesis Estadística:

- Hipótesis Nula (H_0)

No existe relación significativa entre las capacidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

- Hipótesis Alterna (H_1)

Existe relación significativa entre las capacidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

b) Nivel de significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta H_1 y se rechaza H_0 .

c) Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05 se acepta H_0 y se rechaza H_1 .

d) Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Tabla 31*Correlaciones - Segunda Hipótesis Específica*

		Capacidades	Compromiso Organizacional
Capacidades	Correlación de Pearson	1	,680**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	96	96
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,680**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	96	96

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

Nota. Datos extraídos del software SPSS v. 25.

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0.05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0.05

f) Interpretación:

De acuerdo con la Tabla 31, se observa un coeficiente de correlación de Pearson de 0.680, con un nivel de significancia de 0.000, lo que evidencia una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las capacidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024.

Este resultado indica que, a medida que se desarrollan y fortalecen las capacidades de los colaboradores dentro de la organización, aumenta proporcionalmente su nivel de compromiso organizacional, y viceversa.

Verificación de la tercera hipótesis específica

a) Hipótesis Estadística:

- Hipótesis Nula (H_0)

No existe relación significativa entre las habilidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

- **Hipótesis Alterna (H1)**

Existe relación significativa entre las habilidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.

b) Nivel de significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta H1 y se rechaza Ho.

c) Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05 se acepta Ho y se rechaza H1.

d) Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Tabla 32
Correlaciones - Tercera Hipótesis Especifica

		Habilidades	Compromiso Organizacional
Habilidades	Correlación de Pearson	1	,588**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	96	96
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,588**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	96	96

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

Nota. Datos extraídos del software SPSS v. 25.

e) Regla de decisión:

Rechazar Ho si la Sig es menor a 0.05

No rechazar Ho si la Sig es mayor a 0.05

f) Interpretación:

De acuerdo con la Tabla 32, se observa un coeficiente de correlación de Pearson de 0.588, con un nivel de significancia de 0.000, lo que evidencia una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre las habilidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024.

Este resultado indica que, a medida que se desarrollan las habilidades de los colaboradores dentro de la organización, aumenta proporcionalmente su nivel de compromiso organizacional, y viceversa.

4.2. Discusión

A partir de lo señalado en el marco teórico y los resultados obtenidos de la investigación, se puede contrastar los hallazgos obtenidos con estudios previos.

En primer lugar, con respecto a la hipótesis general: existe relación significativa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024, los resultados obtenidos muestran una correlación positiva alta y estadísticamente significativa de 0,725 entre las variables de estudio; a su vez, se evidenció que existe un alto nivel de Gestión por Competencias (88,54%), lo cual coincide con el hecho de que el 75,00% de los colaboradores muestren un alto nivel de Compromiso Organizacional. Este hallazgo se alinea con lo obtenido por Tinta (2021), debido a que obtuvo una correlación de Pearson con un valor de 0,777 lo que indica una relación directa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho en el periodo 2020, indicando que las actividades desarrolladas en el marco de la gestión por competencias, como la adecuada asignación de funciones, la claridad de perfiles y la capacitación oportuna, contribuyen de manera significativa en el compromiso organizacional de los trabajadores y en consecuencia, a

los resultados de la municipalidad, permitiendo que la gestión pública se refleje competitiva, eficiente y comprometida. Por tanto, se puede decir que una gestión por competencias bien estructurada no solo impacta en el desempeño de los colaboradores, sino que también actúa como un determinante clave del compromiso organizacional, lo cual es esencial para la sostenibilidad y efectividad de la gestión municipal. En efecto, Perca (2022) coincide que la gestión por competencias tiene influencia en el rendimiento de los colaboradores, por lo que es necesario realizar una efectiva contratación del personal a nivel profesional y personal, asegurando un correcto servicio a la ciudadanía, lo que en su defecto implica demostrar un apropiado compromiso organizacional. Por último, es pertinente destacar lo señalado por Bustamante (2022) quien confirma que a medida que se fortalecen las dimensiones del compromiso organizacional, mejora la gestión por competencias dentro de la institución. Este hallazgo complementa los resultados del presente estudio, al evidenciar que la relación entre ambas variables puede ser bidireccional: un colaborador comprometido tiende a alinear sus objetivos personales con los institucionales, considerando el cumplimiento de metas organizacionales como logros propios, esta percepción impulsa su motivación y desempeño, lo que a su vez contribuye a fortalecer los procesos de gestión por competencias.

En cuanto a la primera hipótesis específica: existe relación significativa entre el comportamiento y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024, se encontró una correlación positiva moderadamente fuerte de 0,630 entre la primera dimensión de la variable de Gestión por Competencias y la segunda variable estudiada, lo que respalda la literatura existente que considera este indicador fundamental para lograr un mayor compromiso organizacional. González (2022) argumenta que actualmente el comportamiento adquiere un rol protagónico, ya que se convierte en un reflejo visible de la cultura institucional. Este comportamiento no es solo una expresión individual, sino que está directamente influenciado por el compromiso organizacional del colaborador, quien suele mostrar actitudes más proactivas, respetuosas y orientadas al servicio, ya que se identifica con los objetivos de la institución y actúa en coherencia con ellos. En ese sentido, el comportamiento observable por parte del personal no solo impacta en la percepción del usuario, sino que también evidencia el nivel de compromiso

que existe dentro de la organización. Estos resultados resaltan que, a través de una adecuada gestión por competencias, se promueve no solo la eficiencia y eficacia en el desempeño, sino también un entorno que favorece el desarrollo de comportamientos positivos a nivel individual y colectivo. Esto, a su vez, fortalece la cultura organizacional y genera un efecto positivo tanto en los resultados internos como en la experiencia brindada por la institución hacia los ciudadanos. De esta manera, el fortalecimiento del comportamiento organizacional a través del compromiso contribuye a generar una ventaja competitiva sostenible, al minimizar errores, mejorar la atención a la ciudadanía y consolidar una imagen institucional sólida.

Por otra parte, en lo que respecta a la segunda hipótesis específica: existe relación significativa entre las capacidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024, se halló una correlación positiva fuerte-moderada entre la segunda dimensión de la variable de Gestión por Competencias y la segunda variable estudiada ($r = 0.680$). Este resultado refuerza la relación que existe entre ambas variables de estudio, tal como lo demostró Yajahuanca (2023), quien reportó una relación moderada y significativa entre el compromiso organizacional y la gestión por competencias, resaltando que es fundamental gestionar las capacidades de los colaboradores para desarrollar competencias esenciales ya que propicia un óptimo cumplimiento de sus labores, así como también brinda la suficiencia para afrontar satisfactoriamente los retos que se presenten en el lugar de trabajo; asimismo, se enfatiza que el compromiso organizacional es un factor decisivo para lograr colaboradores predispuestos con una actitud proactiva en el cumplimiento de sus responsabilidades. De la misma manera, Vélez et al. (2021) subraya la importancia del talento humano en el entorno organizacional para generar valor, con su contribución en conocimientos, capacidades y habilidades que inciden directamente en el desempeño institucional. Por lo tanto, es esencial que las entidades públicas implementen una gestión por competencias que integre perfiles de competencias claros y criterios de desempeño que alinee el proceso del talento humano con la estrategia organizacional, especialmente frente a los desafíos que impone la globalización en sus múltiples dimensiones.

Finalmente, correspondiente a la tercera hipótesis específica: existe relación significativa entre las habilidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024, la correlación positiva moderada entre habilidades y el compromiso organizacional ($r = 0.588$) implica que, a mayor desarrollo de habilidades en los colaboradores, mayor será su nivel de compromiso organizacional. Casa (2016) revela en su investigación que existen problemas en las instituciones públicas relacionados con una inadecuada selección de personal acorde a sus habilidades y/o competencias lo que incide en el desempeño del personal. De los resultados obtenidos se desprende que existe una relación significativa entre ambas variables, recalcando que es fundamental que las municipalidades orienten la gestión del talento humano hacia el desarrollo de habilidades clave, tanto técnicas como interpersonales, que permitan a los colaboradores adaptarse a los cambios tecnológicos, trabajar en equipo, liderar proyectos y tomar decisiones con criterio, consolidando así un sistema de gestión por competencias que impulse el desarrollo institucional. Además del fortalecimiento de habilidades técnicas, es esencial promover el desarrollo de habilidades socioemocionales en los colaboradores municipales, mediante actividades de aprendizaje que estimulen la comunicación efectiva, la negociación colaborativa, la gestión emocional y las relaciones interpersonales, con el fin de generar un entorno laboral más humano, cooperativo y orientado al cambio positivo.

CONCLUSIONES

Primera:

Se comprobó que la Gestión por Competencias se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024. Según los resultados obtenidos a través de la prueba paramétrica del Coeficiente de Correlación de Pearson, esta afirmación se sustenta en la Tabla 29, donde se halló un p-valor de 0,000 siendo inferior al nivel de significancia del 0,05; lo que indica una correlación positiva alta de 0,725 entre ambas variables, que significa que, a mayor gestión por competencias, mayor será el compromiso organizacional de los colaboradores, y viceversa.

Segunda:

Se demostró que la Gestión por Competencias en su dimensión Comportamiento se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024. De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la prueba paramétrica del Coeficiente de Correlación de Pearson, esta afirmación se sustenta en la Tabla 30, donde se halló una significancia asintótica de 0,000 siendo inferior a 0,05; y con una correlación positiva alta de 0,630; lo que significa que, mientras sea mayor el nivel de comportamiento favorable por parte de los colaboradores, este se verá relacionado con un mayor compromiso organizacional, y viceversa.

Tercera:

Se constató que la Gestión por Competencias en su dimensión Capacidades se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024. De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la prueba paramétrica del Coeficiente de Correlación de Pearson, esta afirmación se sustenta en la Tabla 31, donde se halló una significancia asintótica de 0,000 siendo inferior a 0,05; y con una correlación positiva alta de 0,680; lo que significa que, a mayor desarrollo o

fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores, este se verá relacionado con un mayor compromiso organizacional.

Cuarta:

Se determinó una relación significativa entre la Gestión por Competencias en su dimensión Habilidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024. De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la prueba paramétrica del Coeficiente de Correlación de Pearson, esta afirmación se sustenta en la Tabla 32, donde se halló una significancia asintótica de 0,000 siendo inferior a 0,05; y con una correlación positiva moderada de 0,588; lo que significa que, a mayor desarrollo de habilidades en los colaboradores, este se verá relacionado con un mayor nivel de compromiso organizacional.

RECOMENDACIONES

Primera:

Alinear a la Institución con la implementación de un sistema de gestión por competencias que permita fortalecer el compromiso organizacional mediante políticas claras de desarrollo de talento, alineadas con los objetivos estratégicos de la entidad. De tal manera que al identificar, desarrollar y evaluar las competencias clave de los colaboradores, se podrá fortalecer el perfil del personal y los objetivos institucionales. En consecuencia, al brindar apoyo en la mejora de las competencias de los colaboradores, se verá un incremento en el compromiso organizacional al sentir que su desempeño es valorado, tomando en cuenta que, para incrementar el compromiso organizacional es necesario establecer mecanismos de reconocimiento y motivación del personal que refuercen el valor del trabajo en la obtención de resultados y la alineación con los valores institucionales, esto incluye incentivos no necesariamente económicos, sino, reconocimientos públicos, oportunidades de crecimiento o flexibilización laboral.

Segunda:

Se recomienda diseñar e implementar programas de fortalecimiento del comportamiento organizacional, tales como talleres de liderazgo, trabajo colaborativo, cultura institucional y cultura de integridad pública, lo que a su vez influirá en la adopción de una cultura de servicio donde el servidor público se sienta elemento fundamental de la misión de la Entidad, mejorando la imagen y la relación con la ciudadanía.

Tercera:

Se sugiere establecer un plan de capacitación continuo que permita a los colaboradores desarrollar sus capacidades técnicas y profesionales, especialmente en áreas estratégicas de la Entidad. Posteriormente, con el fin de dar seguimiento a los avances y detectar áreas de mejora, se recomienda aplicar evaluaciones periódicas que permitan monitorear tanto el desarrollo de competencias como el nivel de compromiso organizacional, asegurando una mejora continua. De la misma manera, se plantea verificar las habilidades blandas, y así poder identificar brechas y diseñar planes de mejora personalizados,

Cuarta:

Para futuras investigaciones se recomienda realizar el estudio en otras áreas o niveles de la Institución, tal como la Gerencia de Administración y Finanzas, que se encarga de la gestión del recurso humano, contabilidad y abastecimiento; o incluso en otras municipalidades, para validar los hallazgos y generar propuestas de gestión que sean aplicables a nivel institucional; así como considerar enfoques cualitativos que exploren con mayor profundidad las percepciones, motivaciones y factores intrínsecos que influyen en la gestión por competencias y el compromiso organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles. (2005). *Gestión por Competencias. El diccionario*. Granica.
- Alles. (2009). *Diccionario de Competencias, la Trilogía*. Granica.
- Alles. (2009). *Diccionario de comportamientos. La trilogía*. Granica.
- Alles. (2009). *Diccionario de Preguntas. La Trilogía*. Granica.
- Alles. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias* (Tercera ed.). Granica.
- Alles. (2017). *Desarrollo del talento humano: Basado en Competencias*. Editorial Granica.
- Araya-Pizarro, S. C., Díaz Cortés, K. V., & Rojas Escobar, L. E. (2020). Compromiso Organizacional de Funcionarios de un Colegio Municipal Chileno: Un Análisis Multidimensional según Variables de Caracterización. *Revista Propósitos y Representaciones*, 8(3). doi:<https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.428>
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Obtenido de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arias, J., & Covinos, M. (2020). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Avalos Lozano, K. E., & Castañeda Collantes, A. (2021). *Compromiso organizacional y desarrollo de competencias de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Salpo, Otuzco –2020 [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68763>

- Baque, L., Izquierdo, A., & Viteri, D. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200066
- Begazo Cancino, K. P. (2017). *La gestión administrativa y el compromiso institucional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., año 2015 [Tesis de Grado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.12510/2617>
- Bernal, I., Ruíz, L., & Pastrana, J. (2021). Compromiso organizacional de profesionales de la salud ante covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600194
- Bustamante Tineo, M. L. (2022). *Compromiso organizacional y gestión por competencias en la Red de salud Lamas, San Martín - 2021 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86892>
- Cahuaya Quispe, E. (2021). *Empowerment y su relación con el compromiso organizacional en el personal del Gobierno Regional de Tacna, 2021 [Tesis de Grado, Universidad Privada de Tacna]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1947>
- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo. *Revista Oikos Polis*, 1(1). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v1n1/v1n1_a05.pdf
- Casa Carrasco, M. (2016). *Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015 [Tesis de Grado, Universidad Nacional José María Arguedas]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14168/242>

- Castillo, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1). doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Castro, C. (2022). Capacidad administrativa e implementación de la política de cohesión de la UE. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 29(1). doi:<https://doi.org/10.24965/gapp.11061>
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión*, 140-161.
- Chiang, M., Escalona, K., & Rivera, M. (2023). Compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de administración pública y privada. *Revista Digital Ciencias Administrativas*, 23-132. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e132>
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Devore, J. (2021). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias*. Cengage Learning Editores.
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. 1). Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/340.pdf>
- EFR Observatorio. (2010). *El compromiso en el Siglo XXI se escribe con "C" de conciliación*. Obtenido de <https://www.masfamilia.org/wp-content/uploads/2019/10/Observatorio-efr-El-compromiso-se-escribe-con-c-de-conciliaci%C3%B3n.pdf>
- García, L., Olivos, F., Gálvez, N., Villanueva, J., & Marín del Águila, W. (2021). *Estadística aplicada a la investigación científica*. Editorial Papyrus . doi:10.54798/QILD4312
- González Lindao, N. Y. (2022). *Gestión por competencias y desempeño laboral en la agroveterinaria CG del cantón La Libertad, año 2021 [Tesis de Grado*,

- Universidad Estatal Península de Santa Elena*]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8720>
- Griffin, R., Phillips, J., Gully, S., & García, C. (2020). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Gutiérrez, I., & Ortiz, M. (2023). Trabajo en equipo: aptitudes y actitudes del estudiantado universitario. *Ciencia Latina*, 7(4). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7035
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores. Obtenido de https://drive.google.com/drive/folders/1CF8aALD86lWe8vdkqAbyULYtRNm_aOYp?usp=sharing
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, D., & Baptista, M. (2019). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw Education.
- Irureta Uriarte, P. (2014). La noción jurídica de empleador ante el derecho del trabajo. *Revista de Derecho (Valparaíso)*, 251-282. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1736/173631450008.pdf>
- Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento Humano. Construyendo compromiso*. Pearson Educación.
- Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 83-94.
- Mamani, C., Palacios, T., Priori, M., & Tellez, A. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el. *Revista Innova Research Journal*, 8(1). doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>

- Martín, O. (2017). Flexibilidad y distribución del tiempo de trabajo. Especial referencia al caso español. *Revista latinoamericana de derecho social*, 25(1). Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702017000200003
- Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación (1a. ed.)*. Obtenido de <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>
- Mendoza, J., & Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina*, 6(4). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
- Montalico Navarro, J. M. (2021). *La satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia de Tacna, Región Tacna, año 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.unjbg.edu.pe/items/62bb37a8-9fbe-4478-bc1a-7bcea4d297bf>
- Morrow, P. (2003). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: Jai Press Inc.
- Mucci, O. O. (2001). Las competencias laborales. *Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - UNMDP*, 47-66.
- Muñoz Rocha, C. I. (2016). *Metodología de la investigación*. OXFORD.
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación. Diseño, ejecución e informe*. Ediciones de la U.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativ - Cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Ojeda García, A., & Hernández Pérez, J. C. (2012). Las Competencias Laborales: Una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 171-187.
- Ortíz Suárez, H., Caycho Paulini, G., & Andía Chavez, P. (2016). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias en SEDAPAL* [Tesis de Maestría, Universidad

- Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/621348>
- Pacherrez, J., & Marrufo, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina*, 4(2). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184
- Perca Cárdenas, C. Y. (2022). *Gestión por Competencias y su influencia en la Productividad Laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Tacna, Año 2021 [Tesis de Grado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.12510/4243>
- Pérez, K., & Alfonso, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2023000200006
- Pillco, S. (2023). Compromiso organizacional en la gestión administrativa de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. *Gaceta Científica*, 9(4). doi:<https://doi.org/10.46794/gacien.9.4.2094>
- Placeres, S., Araiza, M., & Torres, S. (2022). El compromiso organizacional un factor clave para la innovación en las Organizaciones. *Revista Vincula Téctica*, 8(2). doi:<https://doi.org/10.29105/vtga8.2-341>
- Quijano Rojas, M. E. (2019). *Competencias profesionales y Compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30489>
- Ramos, E., Otero, C., Heredia, F., & Sotomayor, G. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28066593031/28066593031.pdf>

- Rebollo, P., & Ábalos, E. (2022). *Metodología de la Investigación / Recopilación*. Editorial Autores de Argentina.
- Rios, R. (2017). *Metodología para la investigación*. Servicios Académicos Intercontinentales S.L. Obtenido de https://drive.google.com/drive/folders/1CF8aALD86lWe8vdkqAbyULYtRNm_aOYp?usp=sharing
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1). doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Salazar, P. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana*. Quito.
- Sánchez, Y. (2020). Cumplimiento del perfil profesionales de los empleados de confianza en los Gobiernos Regionales del Perú. *Revista Balances*, 8(11). Obtenido de <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/197/210>
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios (12.ª ed.)*. Paraninfo.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tatamuez, R., Domínguez, A., & Matabanchoy, S. (2019). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Revista Universidad y Salud*, 21(1). doi:<https://doi.org/10.22267/rus.192101.143>
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 116-133.
- Tinta Mamani, M. S. (2021). *Gestión por competencias y su relación con el compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Moho periodo, 2020 [Tesis de*

- Grado, Universidad Nacional del Altiplano*]. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/16432>
- Vargas Zúñiga, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/40preg_web.pdf
- Vélez García, K. M., Loor Carbajal, G. I., & Esquivel García, R. (2021). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Revista Uniandes Episteme*, 8(3), 350-363. Obtenido de <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1969>
- Velezmoro, Y., & Solórzano, J. (2022). Influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una unidad clínico forense de Lima, 2021. *Revista Ciencia Latina*, 6(5). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3361
- Yajahuanca Puelles, N. (2023). *Compromiso organizacional y gestión por competencias de los trabajadores de una red de salud de la provincia de Condorcanqui, 2023 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/131334>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Método
<p>Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿Cuál es la relación que existe entre el comportamiento y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre las capacidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Analizar la relación que existe entre el comportamiento y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.</p> <p>b) Identificar la relación que existe entre las capacidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.</p> <p>c) Demostrar la relación que existe entre las habilidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a) Existe relación significativa entre el comportamiento y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.</p> <p>b) Existe relación significativa entre las capacidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.</p> <p>c) Existe relación significativa entre las habilidades y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna - 2024.</p>	Variable 1: Gestión por competencias	Comportamiento	Empatía Comunicación Flexibilidad	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Básica</p> <p>Nivel: Descriptivo - Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Muestra: 96 colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
				Capacidades	Liderazgo Participativo Asertivo	
				Habilidades	Trabajo en equipo Trabajo democrático Inspirador	
			Variable 2: Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	Confianza Identificación	
				Compromiso de continuidad	Necesidad laboral Oportunidades	
				Compromiso normativo	Confort Gratitud	

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos**CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Estimado(a) reciba mis saludos, el presente cuestionario es parte de un estudio que tiene como propósito obtener información para desarrollar mi tesis. El presente documento me permitirá medir las variables de investigación y contrastar las hipótesis. Por consiguiente, solicito su colaboración para que usted responda con sinceridad el presente, aclarando que la información declarada será confidencial y de carácter anónimo.

Se recomienda leer cuidadosamente cada uno de los ítems y seleccionar la respuesta que considere conveniente, marcando con una “X” en una sola casilla, conforme a la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN 1: COMPORTAMIENTO						
Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	Su jefe inmediato, conoce y soluciona los problemas según prioridad.					
2	En la ejecución de actividades, demuestra conocimiento.					
3	La institución desarrolla capacitaciones en ética, moral y bioética.					
4	Son participes en la toma de decisiones de su jefe inmediato.					
5	Se usa los medios necesarios para corregir dificultades laborales.					
6	Su inmediato superior informa sobre la programación de las labores que realizarán.					

DIMENSIÓN 2: CAPACIDADES						
7	Las consultas se resuelven empáticamente por su jefe inmediato.					
8	Se promueve una adecuada comunicación para el intercambio de información.					
9	Hay una permanente comunicación por parte de su jefe inmediato.					
10	Su jefe inmediato es comprensible con el personal.					
11	Obtiene reconocimientos por parte de su jefe inmediato.					
12	Siente el involucramiento de su jefe inmediato en el trabajo de sus colaboradores					
13	Su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo.					
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES						
14	Se denota predisposición para el desarrollo de actividades.					
15	Se fomenta autoridad por el jefe inmediato y este atribuye responsabilidades.					
16	Se propicia la cooperación entre compañeros de trabajo.					

CUESTIONARIO SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Estimado(a) reciba mis saludos, el presente cuestionario es parte de un estudio que tiene como propósito obtener información para desarrollar mi tesis. El presente documento me permitirá medir las variables de investigación y contrastar las hipótesis. Por consiguiente, solicito su colaboración para que usted responda con sinceridad el presente, aclarando que la información declarada será confidencial y de carácter anónimo.

Se recomienda leer cuidadosamente cada uno de los ítems y seleccionar la respuesta que considere conveniente, marcando con una "X" en una sola casilla, conforme a la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN 1: COMPROMISO AFECTIVO						
Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
1	Considera que los trabajadores se sentirían felices si pasaran el resto de su carrera en esta institución.					
2	Es considerado dentro de su institución, como parte importante de la familia institucional.					
3	Los directivos superiores, confían en las funciones que realiza.					
4	Forma parte y se identifica con los objetivos institucionales.					
5	Ante la existencia de inconvenientes, brinda alternativas de solución					
DIMENSIÓN 2: COMPROMISO DE CONTINUIDAD						
6	Considera que la institución le brinda oportunidades de superación profesional.					
7	Accede a beneficios laborales.					

8	Existe el acceso a ascensos y beneficios en la institución.					
9	Participa de forma continua en capacitaciones programadas.					
10	Existe buena comunicación con los jefes y/o entre compañeros de trabajo.					
DIMENSIÓN 3: COMPROMISO NORMATIVO						
11	Se siente cómodo laborando en la institución.					
12	Cree que sus compañeros se sienten satisfechos laboralmente.					
13	Demuestra gratitud a sus superiores					
14	Se involucra en la solución de problemas institucionales.					
15	Se siente agradecido con la institución por la oportunidad laboral brindada.					
16	Creces profesionalmente estando dentro de la institución.					

Anexo 3: Validación de los Instrumentos de Recolección de Datos (Juicio de Experto N°01)



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(Juicio de Experto)**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del experto:** Mgr. David Franklin Cajahuanca Giraldez
 1.2. **Cargo o institución donde labora:** Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
 1.3. **Nombre del instrumento evaluado:** Gestión por Competencias
 1.4. **Autor (es) del Instrumento:** Noe Yajahuanca Puelles
 1.5. **Título:** Gestión por Competencias y Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				75	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				75	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				70	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				75	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				70	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				75	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				70	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				70	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				80	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

74%

Lugar y fecha:

Tacna, 13 Junio / 2025

Firma del Experto:

[Firma manuscrita]

Celular N°:

952385648

DNI:

00506181



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(Juicio de Experto)**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del experto:** Mgr. David Franklin Cajahuanca Giraldez
 1.2. **Cargo o institución donde labora:** Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
 1.3. **Nombre del instrumento evaluado:** Compromiso Organizacional
 1.4. **Autor (es) del Instrumento:** Noe Yajahuanca Puelles
 1.5. **Título:** Gestión por Competencias y Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				75	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				70	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				75	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				75	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				70	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				70	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			60		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				70	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				80	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 72.5 %

Lugar y fecha: Tacna, 13 Junio, 2025

Firma del Experto: 

N° Teléfono: 952385647

DNI: 00506101

Anexo 4: Validación de los Instrumentos de Recolección de Datos (Juicio de Experto N°02)



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Dr. Ricardo Leonidas Mendoza Salas
- 1.2. Cargo o institución donde labora: Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Gestión por Competencias
- 1.4. Autor (es) del Instrumento: Noe Yajahuanca Puelles
- 1.5. Título: Gestión por Competencias y Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					85
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				75	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				80	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					85
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					85
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					90
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					90

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: FAVORABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 84.5 %

Lugar y fecha: Tacna, 12 junio 2025

Firma del Experto: _____

Celular N°: 945516660

DNI: 00425224



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(Juicio de Experto)**

I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del experto: Dr. Ricardo Leonidas Mendoza Salas

1.2. Cargo o institución donde labora: Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

1.3. Nombre del instrumento evaluado: Compromiso Organizacional

1.4. Autor (es) del Instrumento: Noe Yajahuanca Puelles

1.5. Título: Gestión por Competencias y Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					85
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				75	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					85
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					85
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					90

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: **FAVORABLE**

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: **85%**

Lugar y fecha: Tacna, 12 de Junio 2025

Firma del Experto:

Celular N°: 945516666

DNI: 00425224

Anexo 5: Validación de los Instrumentos de Recolección de Datos (Juicio de Experto N°03)



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I.- DATOS GENERALES:


- 1.1. Apellidos y nombres del experto: DR. FELIPE YONY GOMEZ CACERES
- 1.2. Cargo o institución donde labora: Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Gestión por Competencias
- 1.4. Autor (es) del Instrumento: Noe Yajahuanca Puelles
- 1.5. Título: Gestión por Competencias y Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					85
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					85
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				80	
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					90
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				80	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					85
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					90
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					85

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85%

Lugar y fecha: TACNA, 13 junio 2025 Firma del Experto: 

Celular N°: 942608798 DNI: 10438935



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(Juicio de Experto)**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: **DR. FELIPE YONY GOMEZ CACRES**
- 1.2. Cargo o institución donde labora: Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Compromiso Organizacional
- 1.4. Autor (es) del Instrumento: Noe Yajahuanca Puelles
- 1.5. Título: Gestión por Competencias y Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Gerencia de Inversiones y Desarrollo Urbano Rural de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, Tacna – 2024

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					90
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				80	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					85
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					85
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					85

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: **Aplicable**

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: **85.5%**

Lugar y fecha: **TACNA, 13 JUNIO 2025**

Firma del Experto: 

Celular N°: **942608798**

DNI: **10432935**

Anexo 6: Autorización para aplicar cuestionarios de Trabajo de Investigación



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"
"Año del Centenario de la Reincorporación de la Provincia de Tarata al Perú"



49468

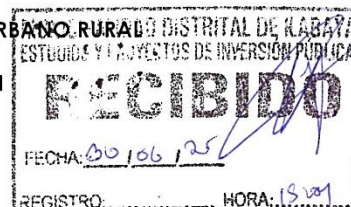
MEMORANDO CIRCULAR N° 0011-2025-MDI/GAF-URRH

A : GERENCIA DE INVERSIONES Y DESARROLLO URBANO RURAL
Sub Gerencia de Inversiones Publicas
Sub Gerencia de Planeamiento Urbano Rural
Unidad de Estudios

DE : ABG. JOSE LUIS LUPACA CALIZAYA
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos

ASUNTO : AUTORIZACION PARA APLICAR CUESTIONARIOS DE TRABAJO DE INVESTIGACION

FECHA : Ilabaya, 30 de junio de 2025



Por medio del presente me dirijo a ustedes, a fin de expresarle con cordial saludo, y a su vez informarles de acuerdo al documento de referencia se comunica lo siguiente:

Se da a conocer que, PAMELA YANETH RAMOS CALIZAYA de la UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMAN y habiéndose aprobado su proyecto de TESIS "GESTION POR COMPETENCIAS Y COMPROMIDO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE INVERSIONES Y DESARROLLO URBANO RURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, TACNA - 2024" mediante resolución de Facultad N° 13708-2025-FCJE/UNJBG con fecha 07 de mayo.

La aplicación de cuestionarios de trabajo de investigación a todos los colaboradores de la **GERENCIA DE INVERSIONES Y DESARROLLO RURAL** (Sub Gerencia de Inversiones Públicas, Sub Gerencia de Planeamiento Urbano Rural y Unidad de Estudios), dichos cuestionarios serán aplicados por parte de la Bachiller en Ciencias Administrativas, sírvase a brindar las facilidades correspondientes.

Atentamente, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA

Abg. José Luis Lupaca Calizaya
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos



Adjunto.-
Interesada
C.c. Archivo
GIDUR
JLLC/

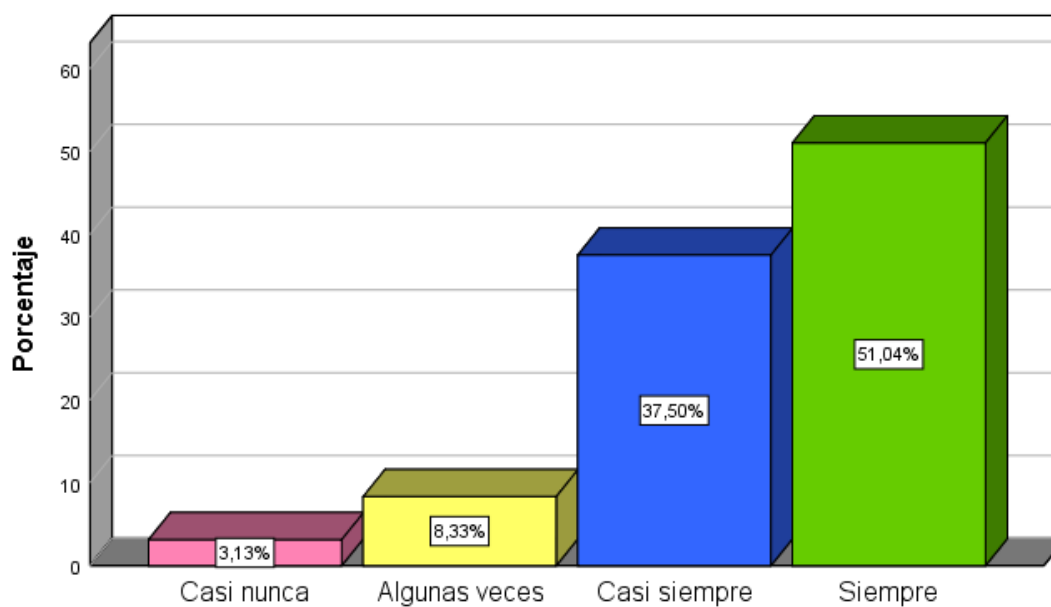
Anexo 7: Resultados descriptivos

Variable N°01: Gestión por Competencias

1. Su jefe inmediato, conoce y soluciona los problemas según prioridad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	3,1	3,1	3,1
Algunas veces	8	8,3	8,3	11,5
Válido Casi siempre	36	37,5	37,5	49,0
Siempre	49	51,0	51,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	

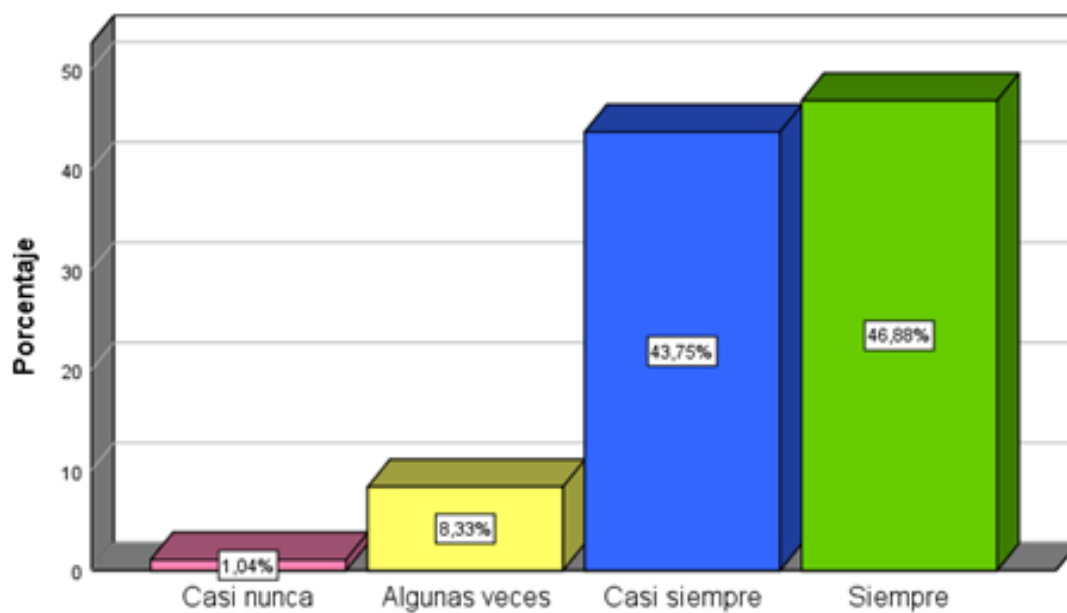
1. Su jefe inmediato, conoce y soluciona los problemas según prioridad.



2. En la ejecución de actividades, demuestra conocimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,0	1,0	1,0
Algunas veces	8	8,3	8,3	9,4
Válido Casi siempre	42	43,8	43,8	53,1
Siempre	45	46,9	46,9	100,0
Total	96	100,0	100,0	

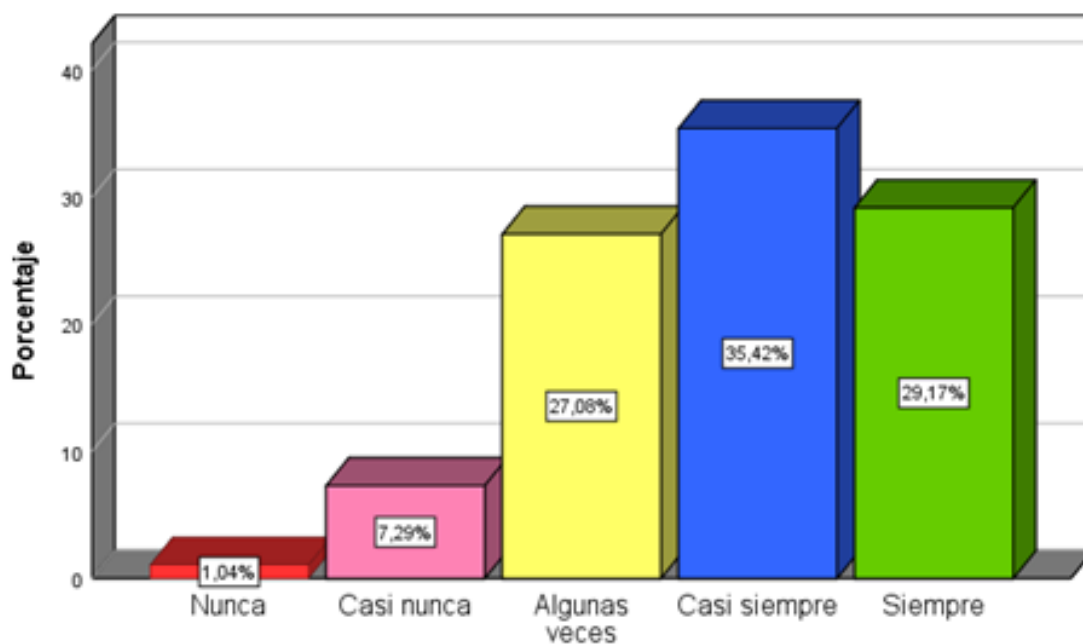
2. En la ejecución de actividades, demuestra conocimiento.



3. La institución desarrolla capacitaciones en ética, moral y bioética.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,0	1,0	1,0
Casi nunca	7	7,3	7,3	8,3
Algunas veces	26	27,1	27,1	35,4
Casi siempre	34	35,4	35,4	70,8
Siempre	28	29,2	29,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	

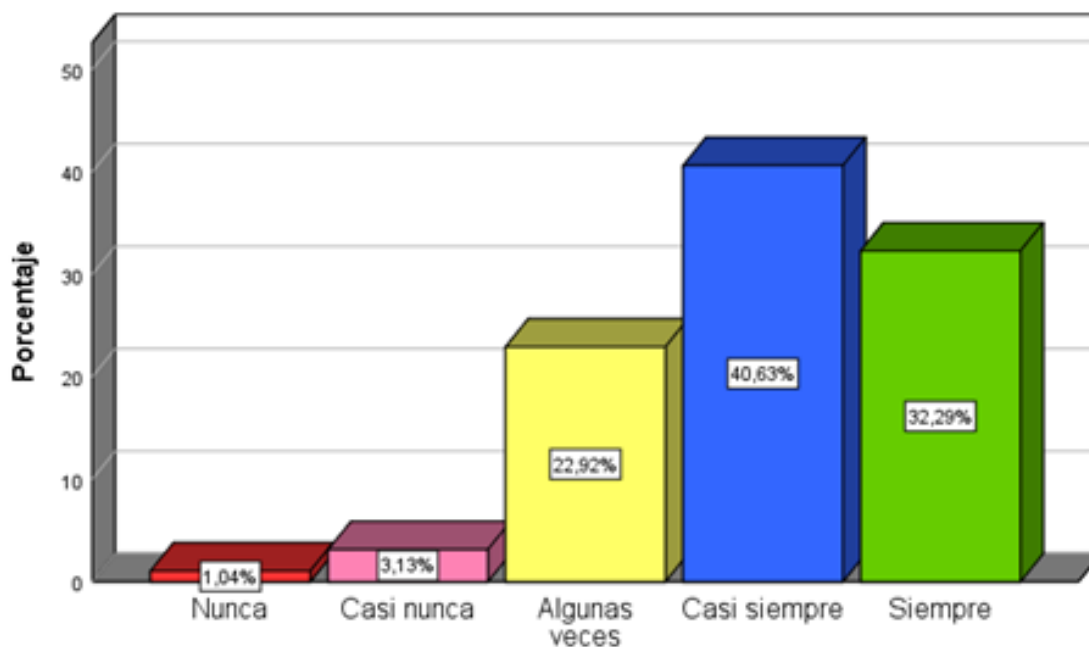
3. La institución desarrolla capacitaciones en ética, moral y bioética.



4. Son participes en la toma de decisiones de su jefe inmediato.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,0	1,0	1,0
Casi nunca	3	3,1	3,1	4,2
Algunas veces	22	22,9	22,9	27,1
Casi siempre	39	40,6	40,6	67,7
Siempre	31	32,3	32,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

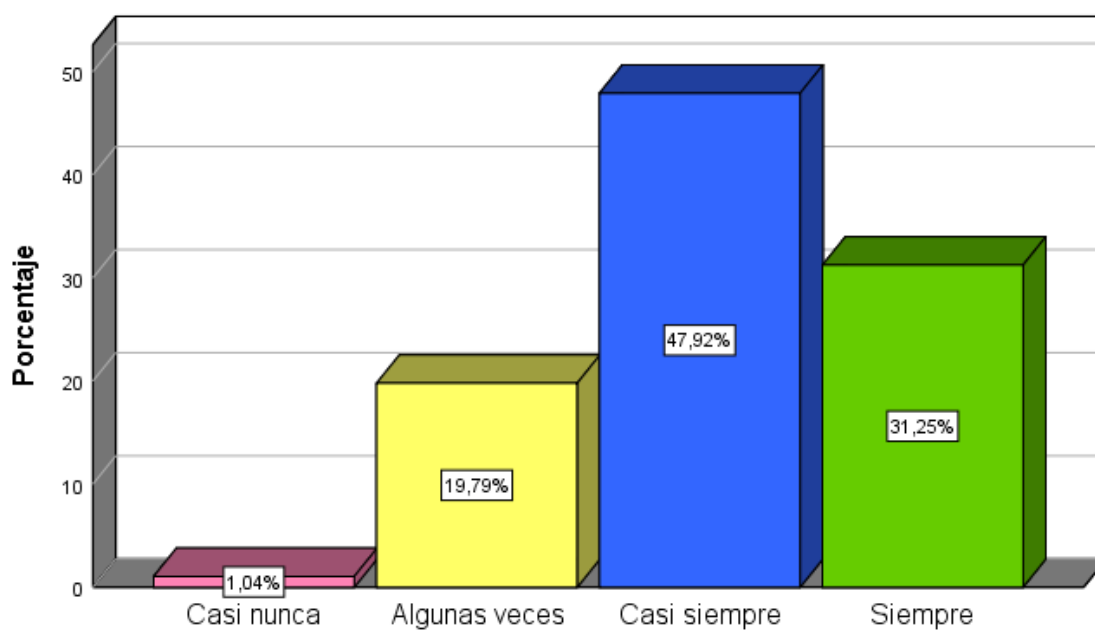
4. Son participes en la toma de decisiones de su jefe inmediato.



5. Se usa los medios necesarios para corregir dificultades laborales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,0	1,0	1,0
Algunas veces	19	19,8	19,8	20,8
Válido Casi siempre	46	47,9	47,9	68,8
Siempre	30	31,3	31,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

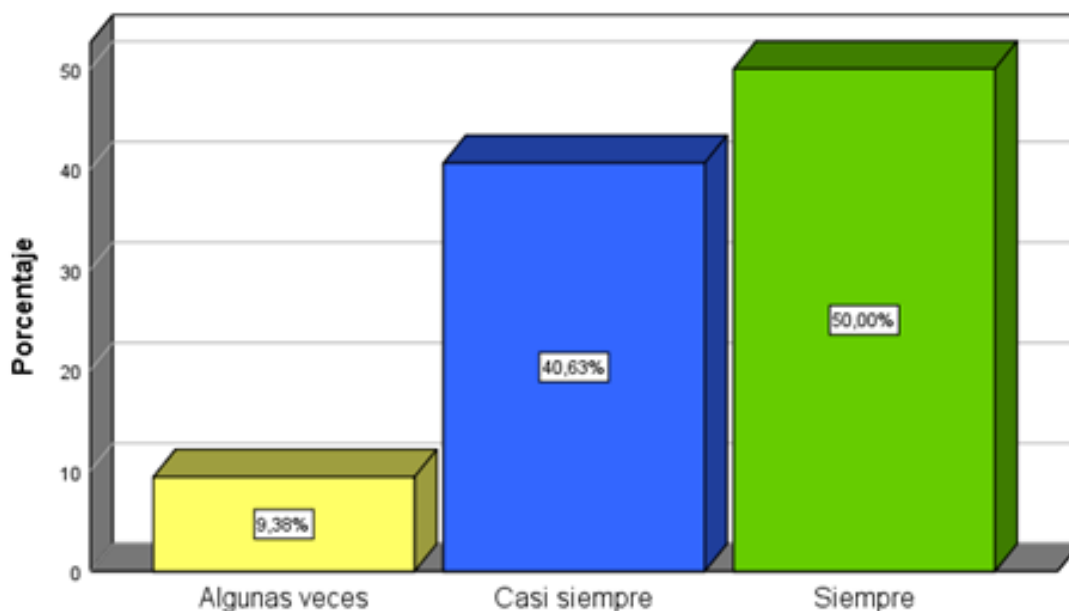
5. Se usa los medios necesarios para corregir dificultades laborales.



6. Su inmediato superior informa sobre la programación de las labores que realizarán.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algunas veces	9	9,4	9,4	9,4
Casi siempre	39	40,6	40,6	50,0
Siempre	48	50,0	50,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	

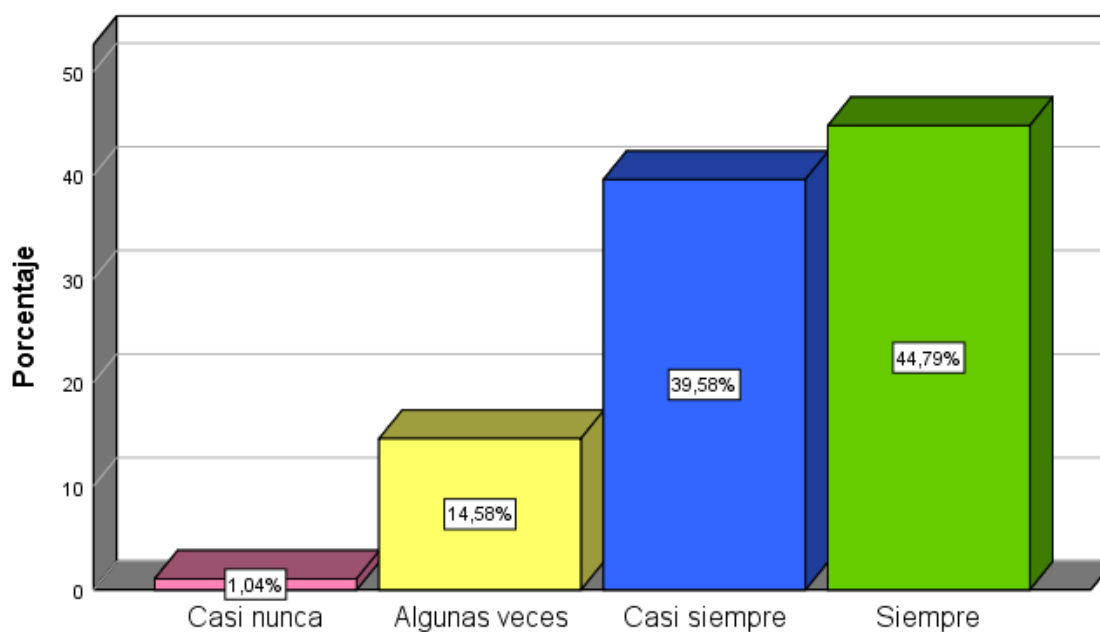
6. Su inmediato superior informa sobre la programación de las labores que realizarán.



7. Las consultas se resuelven empáticamente por su jefe inmediato.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,0	1,0	1,0
Algunas veces	14	14,6	14,6	15,6
Válido Casi siempre	38	39,6	39,6	55,2
Siempre	43	44,8	44,8	100,0
Total	96	100,0	100,0	

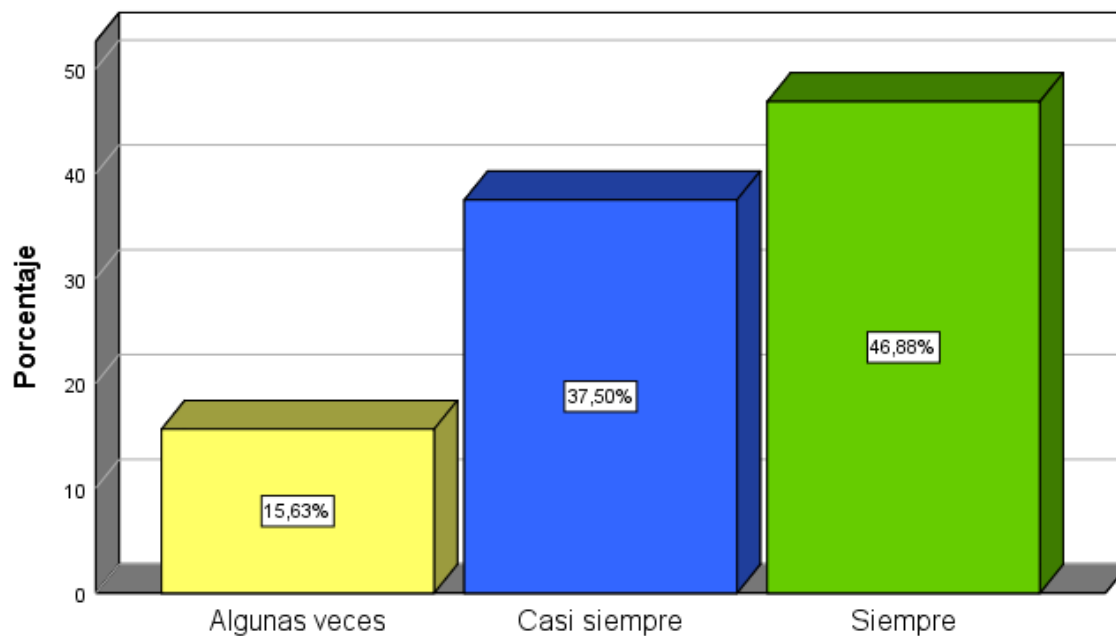
7. Las consultas se resuelven empáticamente por su jefe inmediato.



8. Se promueve una adecuada comunicación para el intercambio de información.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	15	15,6	15,6	15,6
Casi siempre	36	37,5	37,5	53,1
Siempre	45	46,9	46,9	100,0
Total	96	100,0	100,0	

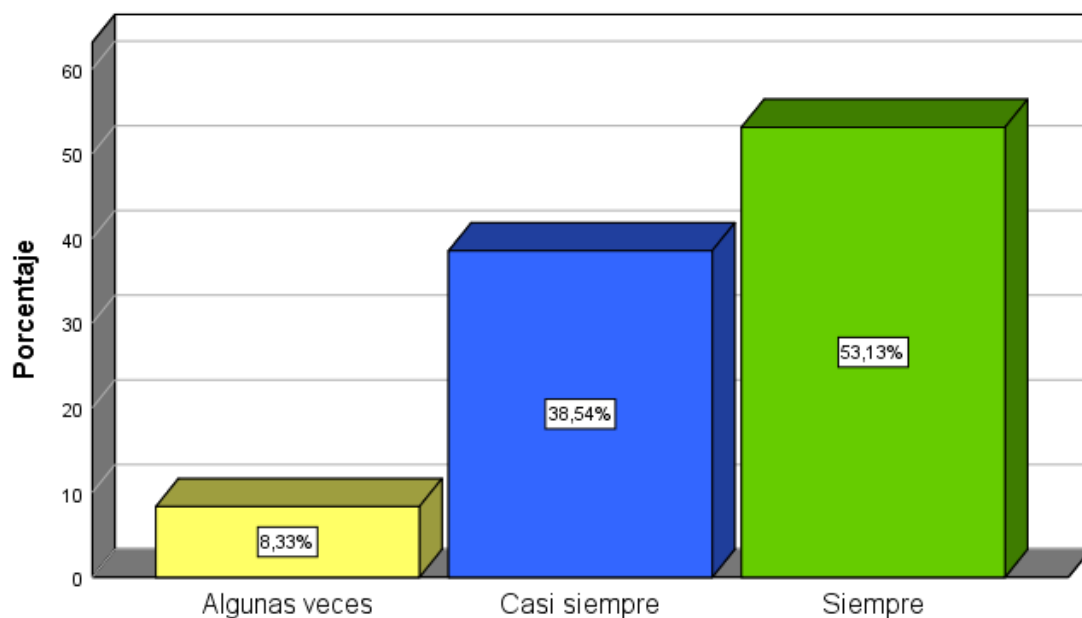
8. Se promueve una adecuada comunicación para el intercambio de información.



9. Hay una permanente comunicación por parte de su jefe inmediato.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	8	8,3	8,3	8,3
Casi siempre	37	38,5	38,5	46,9
Siempre	51	53,1	53,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	

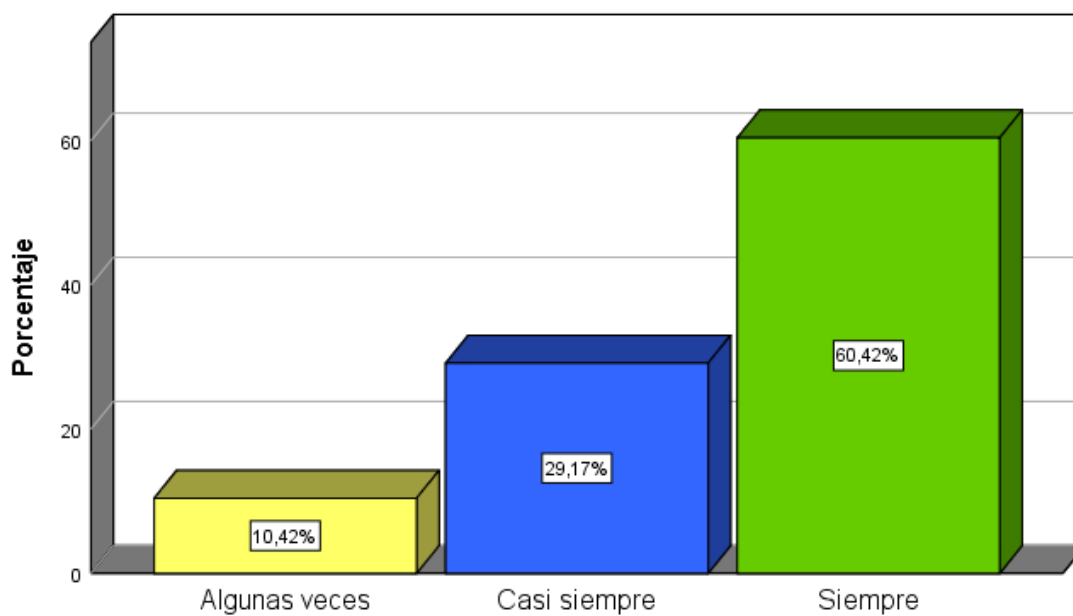
9. Hay una permanente comunicación por parte de su jefe inmediato.



10. Su jefe inmediato es comprensible con el personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	10	10,4	10,4	10,4
Casi siempre	28	29,2	29,2	39,6
Siempre	58	60,4	60,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

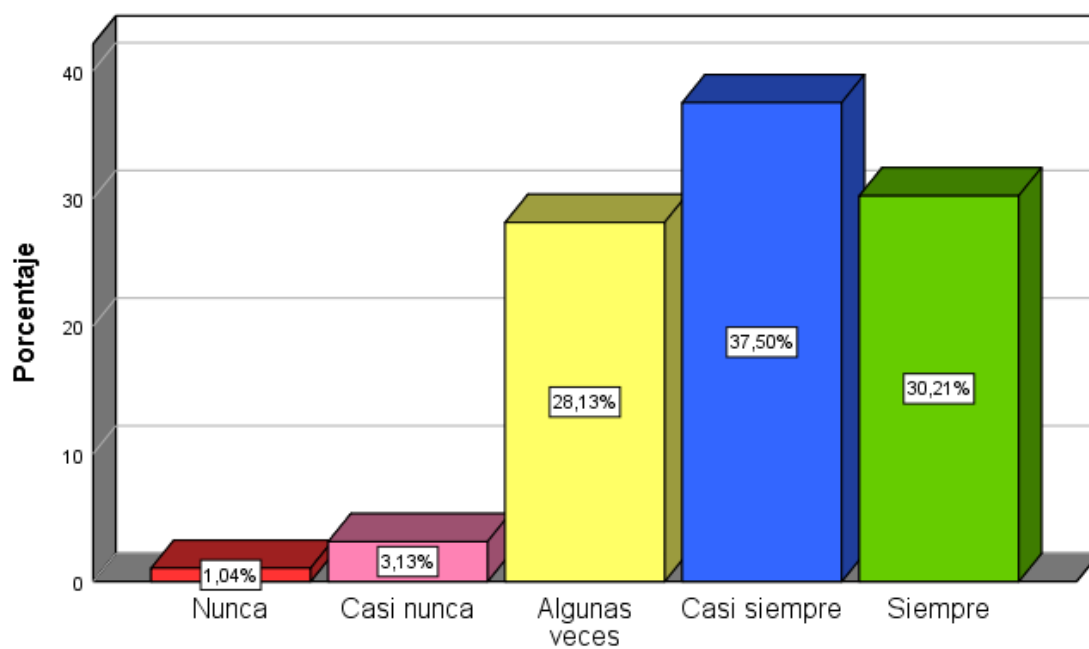
10. Su jefe inmediato es comprensible con el personal.



11. Obtiene reconocimientos por parte de su jefe inmediato.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,0	1,0	1,0
Casi nunca	3	3,1	3,1	4,2
Algunas veces	27	28,1	28,1	32,3
Casi siempre	36	37,5	37,5	69,8
Siempre	29	30,2	30,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	

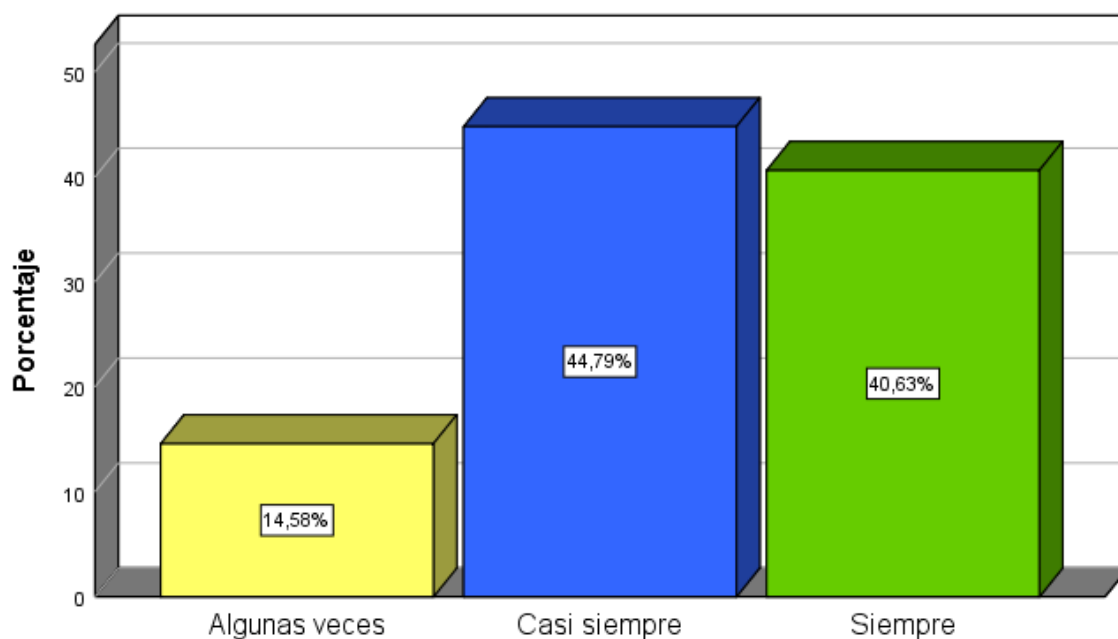
11. Obtiene reconocimientos por parte de su jefe inmediato.



12. Siente el involucramiento de su jefe inmediato en el trabajo de sus colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	14	14,6	14,6	14,6
Casi siempre	43	44,8	44,8	59,4
Siempre	39	40,6	40,6	100,0
Total	96	100,0	100,0	

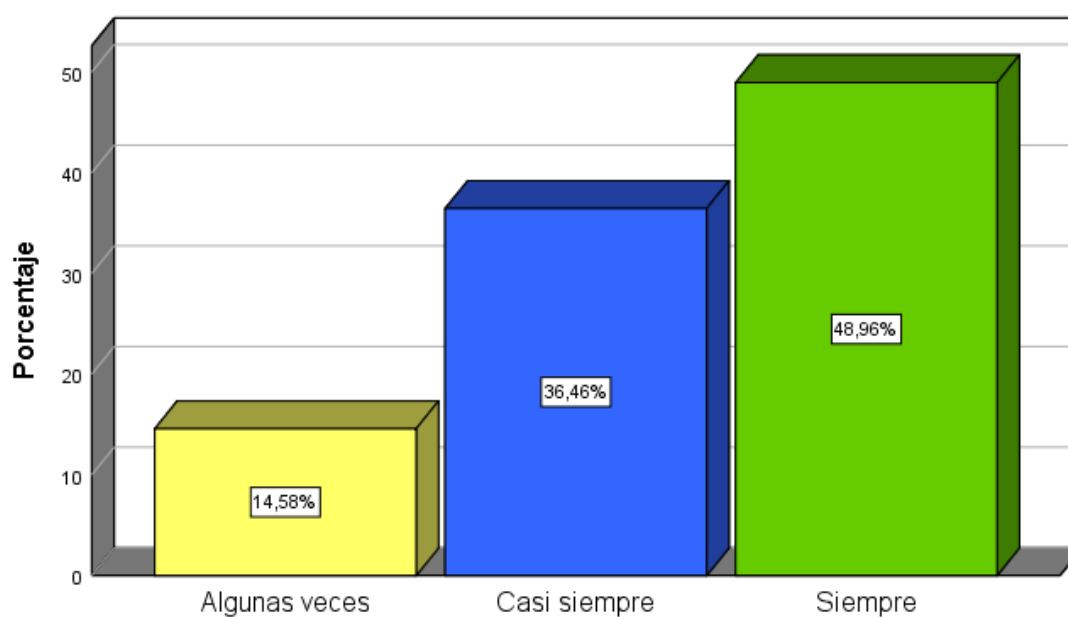
12. Siente el involucramiento de su jefe inmediato en el trabajo de sus colaboradores



13. Su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algunas veces	14	14,6	14,6	14,6
Casi siempre	35	36,5	36,5	51,0
Siempre	47	49,0	49,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	

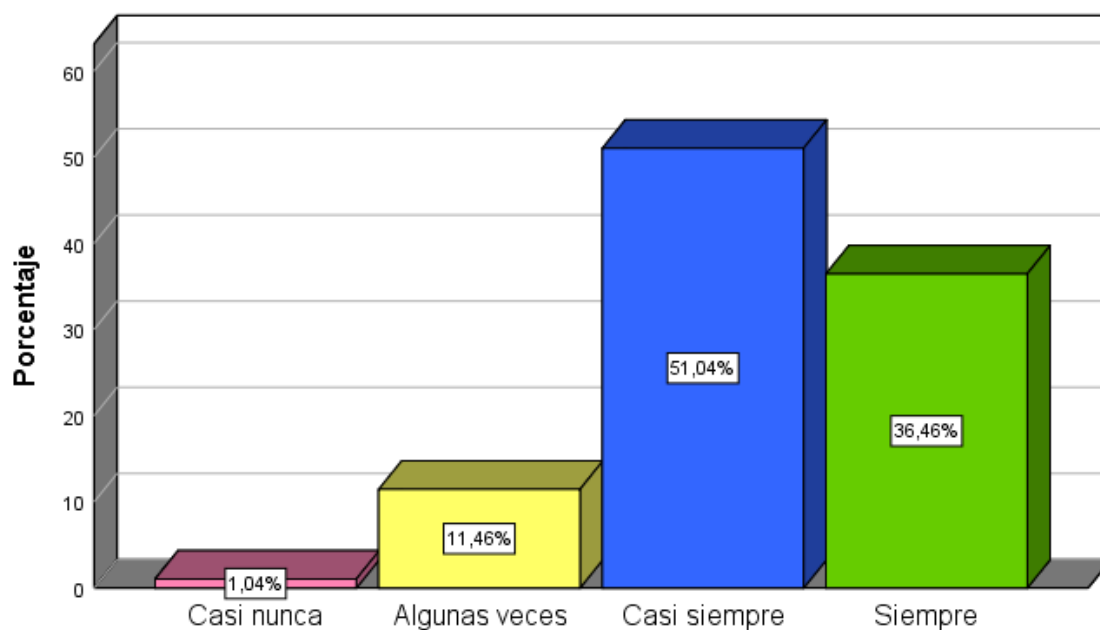
13. Su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo.



14. Se denota predisposición para el desarrollo de actividades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	1	1,0	1,0	1,0
Algunas veces	11	11,5	11,5	12,5
Casi siempre	49	51,0	51,0	63,5
Siempre	35	36,5	36,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

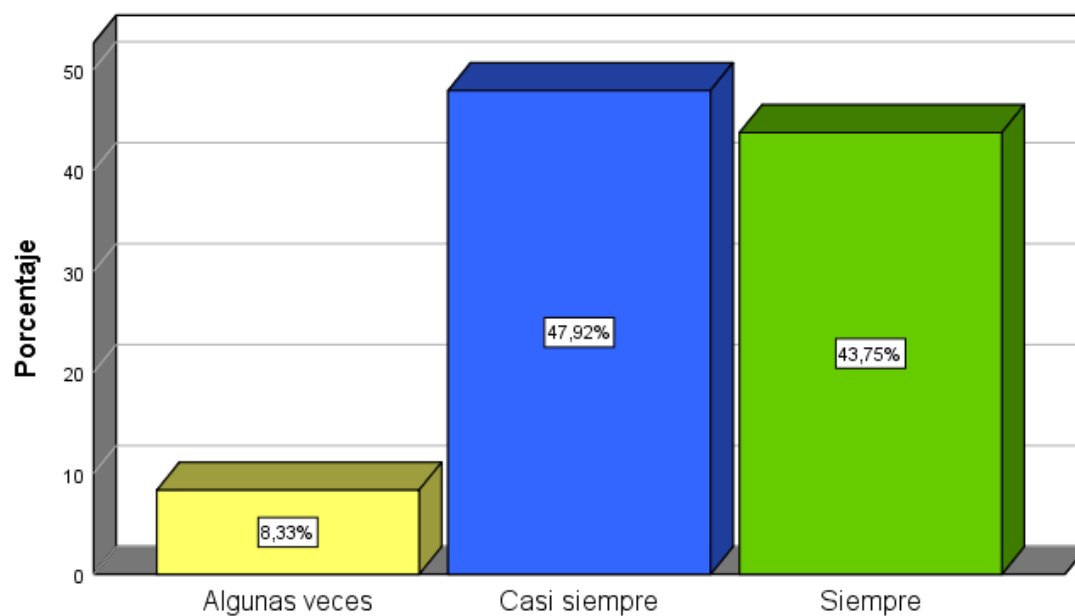
14. Se denota predisposición para el desarrollo de actividades.



15. Se fomenta autoridad por el jefe inmediato y este atribuye responsabilidades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	8	8,3	8,3	8,3
Casi siempre	46	47,9	47,9	56,3
Siempre	42	43,8	43,8	100,0
Total	96	100,0	100,0	

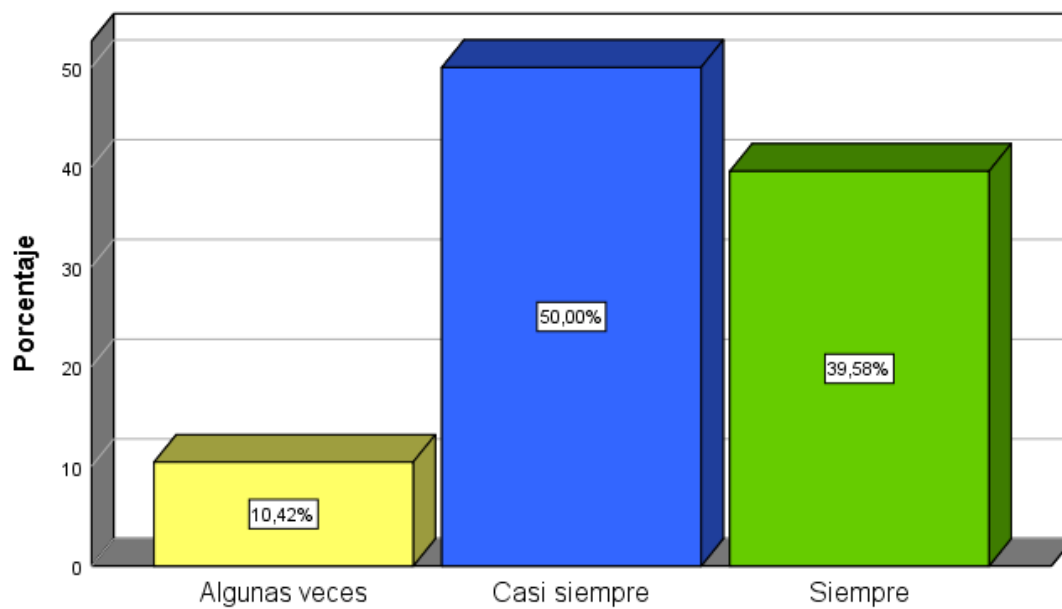
15. Se fomenta autoridad por el jefe inmediato y este atribuye responsabilidades.



16. Se propicia la cooperación entre compañeros de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	10	10,4	10,4	10,4
Casi siempre	48	50,0	50,0	60,4
Siempre	38	39,6	39,6	100,0
Total	96	100,0	100,0	

16. Se propicia la cooperación entre compañeros de trabajo.

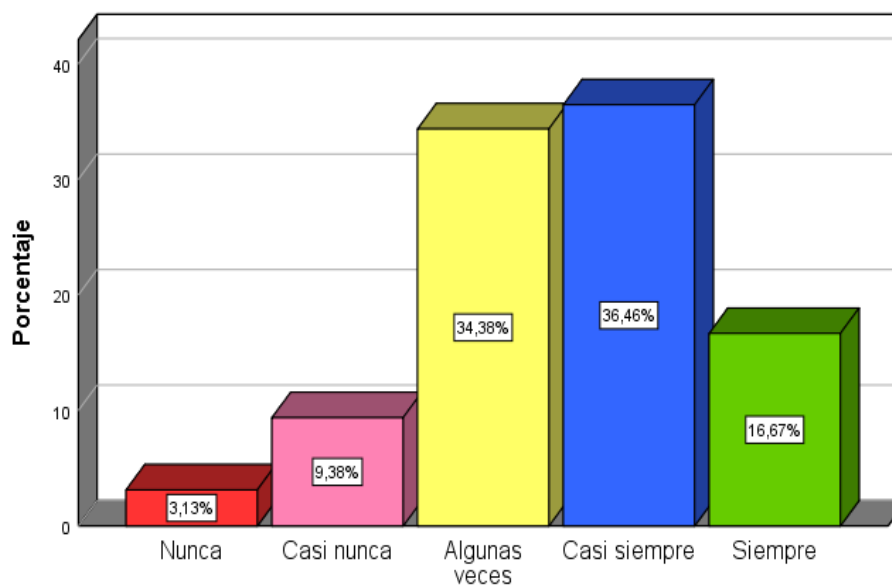


Variable N°02: Compromiso Organizacional

1. Considera que los trabajadores se sentirían felices si pasaran el resto de su carrera en esta institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3,1	3,1	3,1
Casi nunca	9	9,4	9,4	12,5
Algunas veces	33	34,4	34,4	46,9
Casi siempre	35	36,5	36,5	83,3
Siempre	16	16,7	16,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

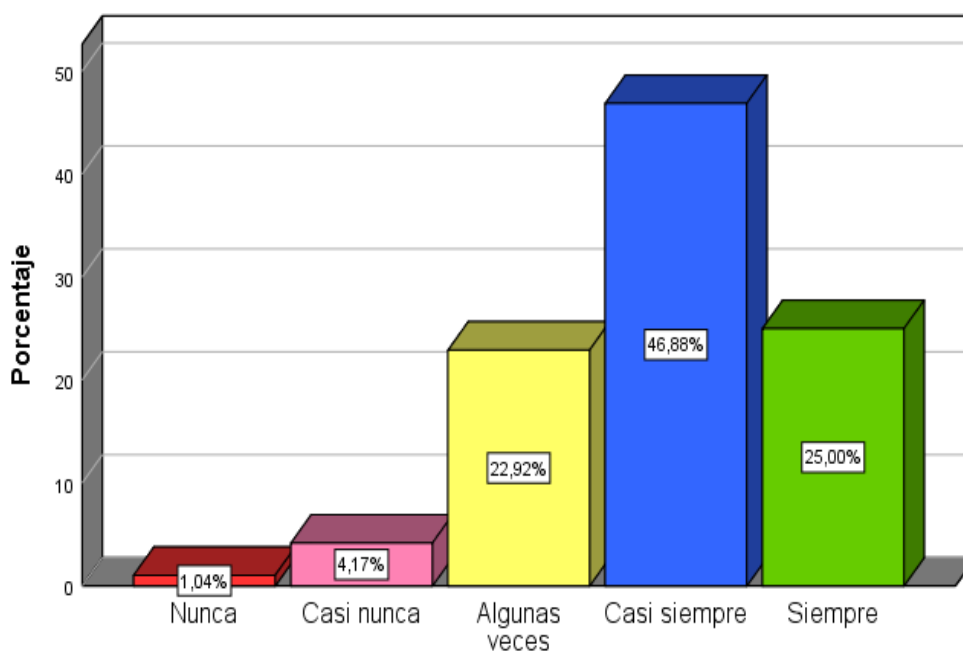
Considera que los trabajadores se sentirían felices si pasaran el resto de su carrera en esta institución.



2. Es considerado dentro de su institución, como parte importante de la familia institucional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,0	1,0	1,0
Casi nunca	4	4,2	4,2	5,2
Algunas veces	22	22,9	22,9	28,1
Casi siempre	45	46,9	46,9	75,0
Siempre	24	25,0	25,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	

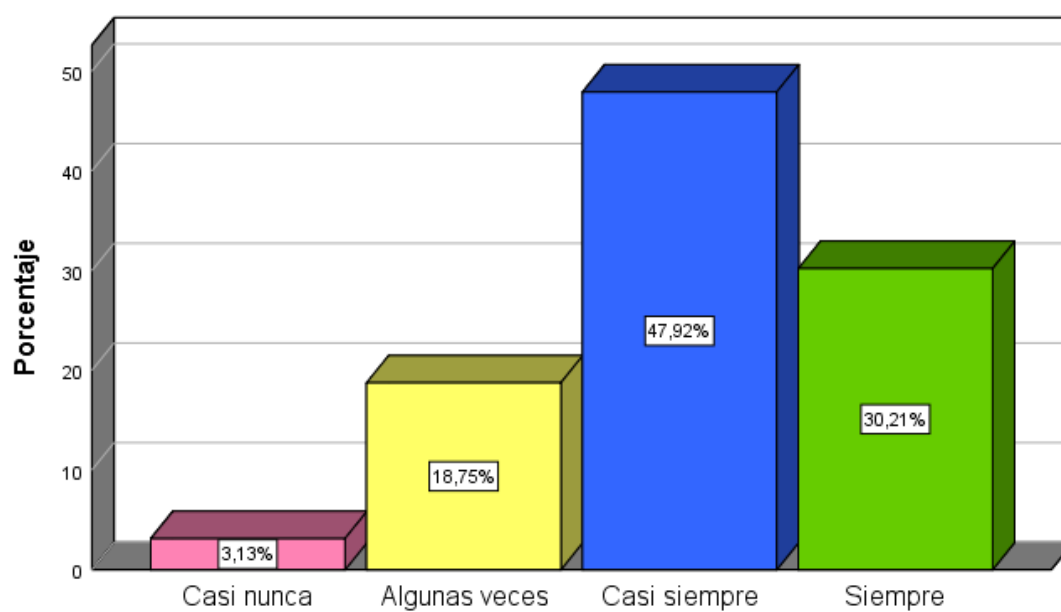
Es considerado dentro de su institución, como parte importante de la familia institucional.



3. Los directivos superiores, confían en las funciones que realiza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	3,1	3,1	3,1
Algunas veces	18	18,8	18,8	21,9
Válido Casi siempre	46	47,9	47,9	69,8
Siempre	29	30,2	30,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	

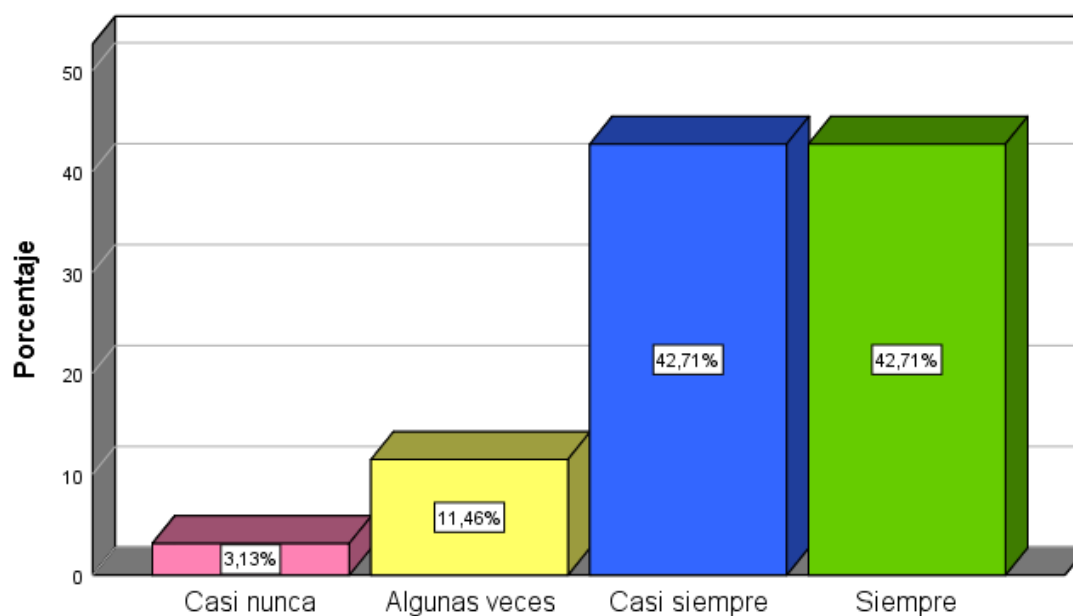
Los directivos superiores, confían en las funciones que realiza.



4. Forma parte y se identifica con los objetivos institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	3,1	3,1	3,1
Algunas veces	11	11,5	11,5	14,6
Válido Casi siempre	41	42,7	42,7	57,3
Siempre	41	42,7	42,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

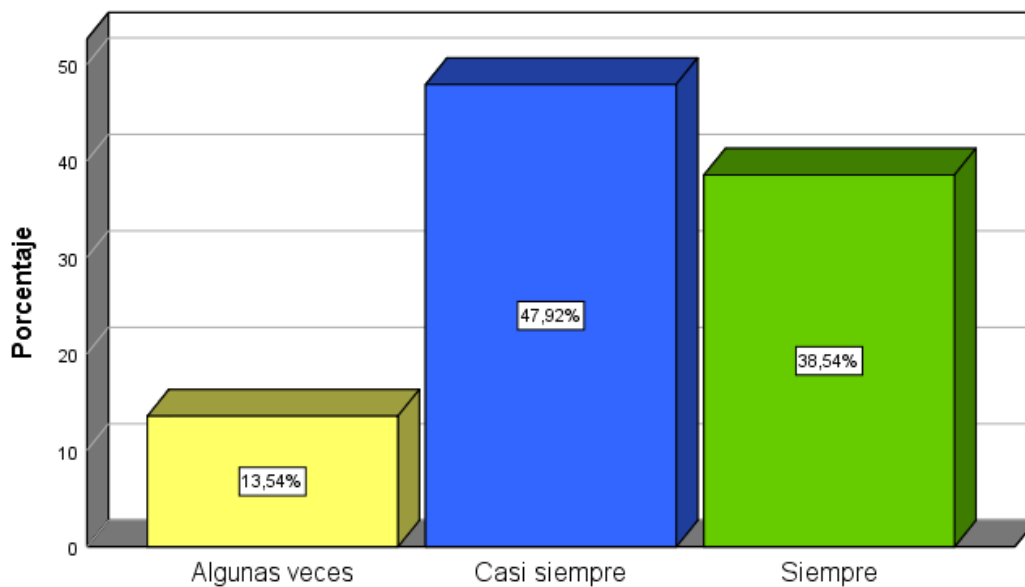
Forma parte y se identifica con los objetivos institucionales.



5. Ante la existencia de inconvenientes, brinda alternativas de solución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	13	13,5	13,5	13,5
Casi siempre	46	47,9	47,9	61,5
Siempre	37	38,5	38,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

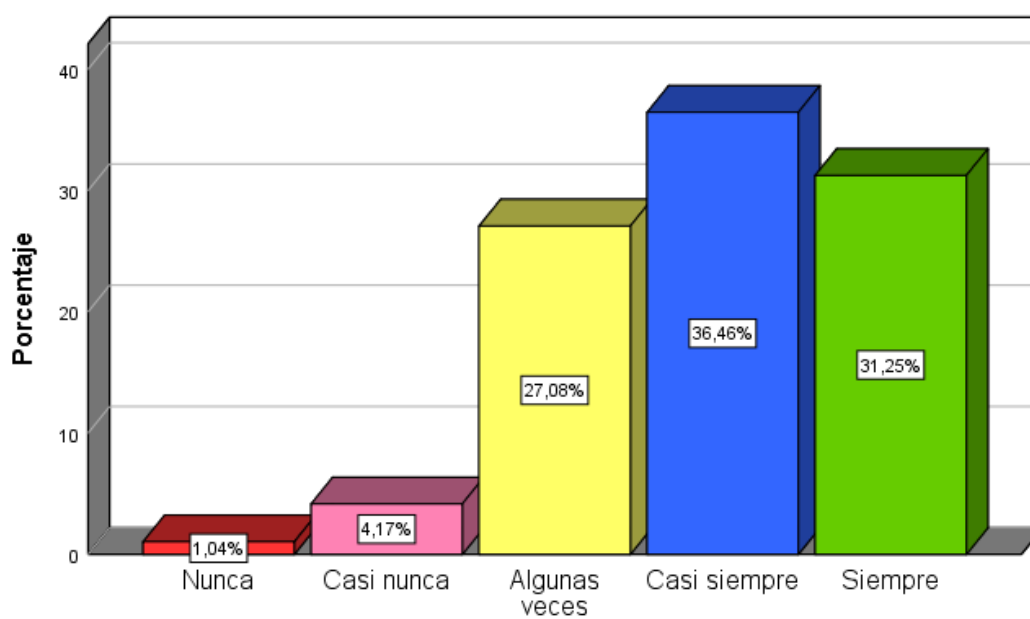
Ante la existencia de inconvenientes, brinda alternativas de solución



6. Considera que la institución le brinda oportunidades de superación profesional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,0	1,0	1,0
Casi nunca	4	4,2	4,2	5,2
Algunas veces	26	27,1	27,1	32,3
Casi siempre	35	36,5	36,5	68,8
Siempre	30	31,3	31,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

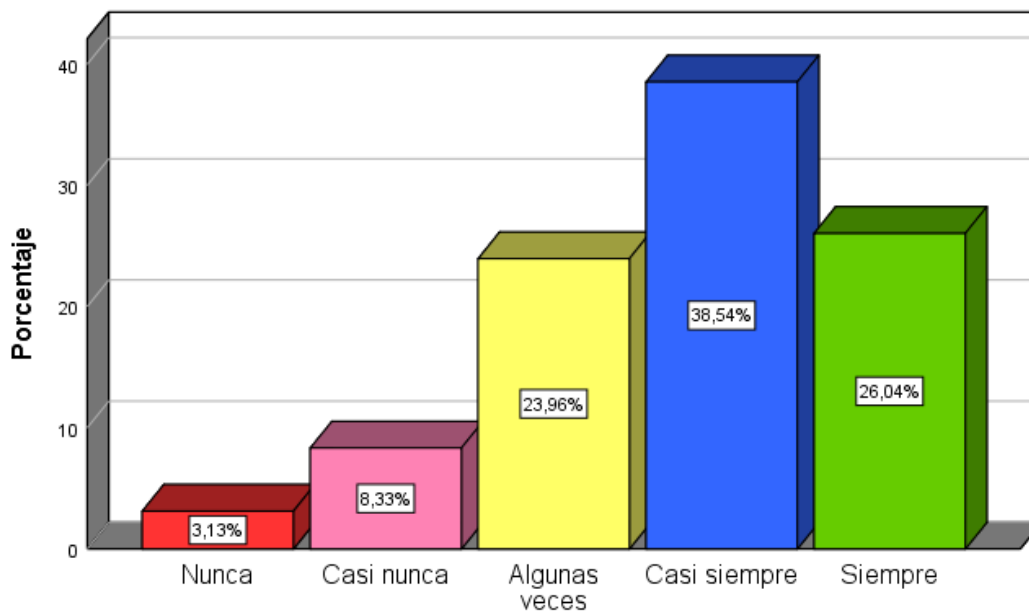
Considera que la institución le brinda oportunidades de superación profesional.



7. Accede a beneficios laborales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3,1	3,1	3,1
Casi nunca	8	8,3	8,3	11,5
Algunas veces	23	24,0	24,0	35,4
Casi siempre	37	38,5	38,5	74,0
Siempre	25	26,0	26,0	100,0
Total	96	100,0	100,0	

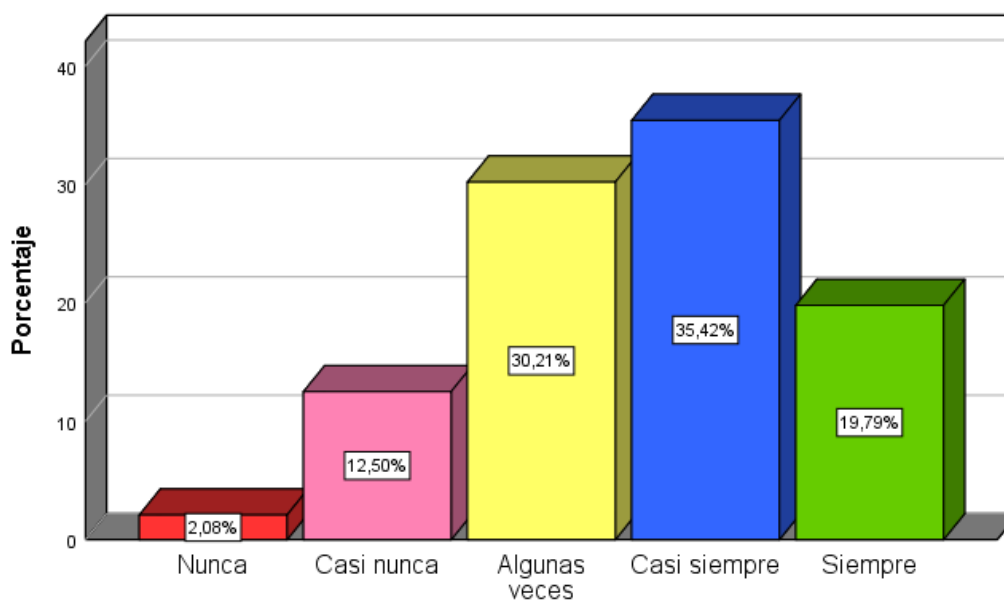
Accede a beneficios laborales.



8. Existe el acceso a ascensos y beneficios en la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	2,1	2,1	2,1
Casi nunca	12	12,5	12,5	14,6
Algunas veces	29	30,2	30,2	44,8
Casi siempre	34	35,4	35,4	80,2
Siempre	19	19,8	19,8	100,0
Total	96	100,0	100,0	

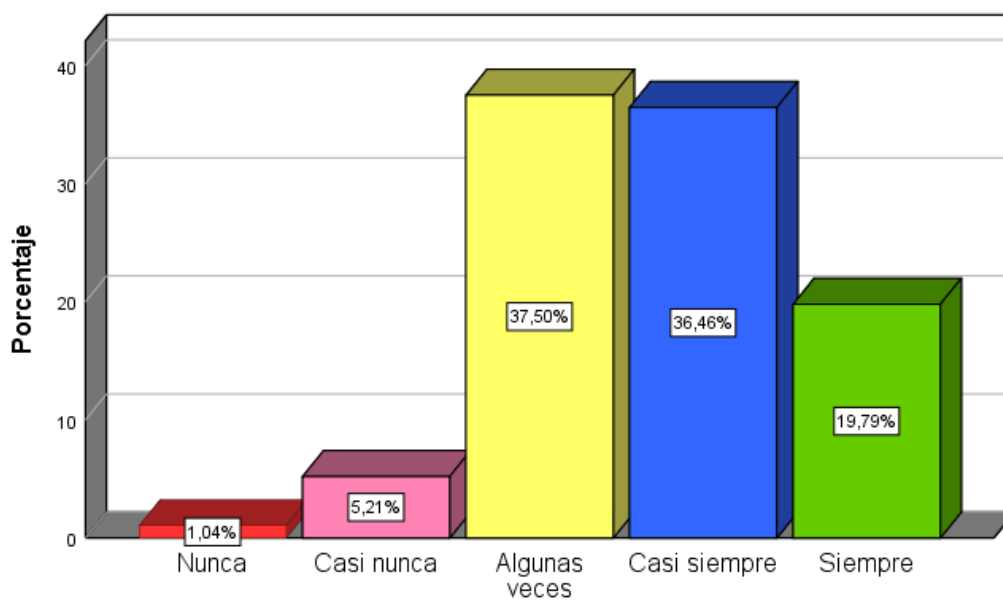
Existe el acceso a ascensos y beneficios en la institución.



9. Participa de forma continua en capacitaciones programadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,0	1,0	1,0
Casi nunca	5	5,2	5,2	6,3
Algunas veces	36	37,5	37,5	43,8
Casi siempre	35	36,5	36,5	80,2
Siempre	19	19,8	19,8	100,0
Total	96	100,0	100,0	

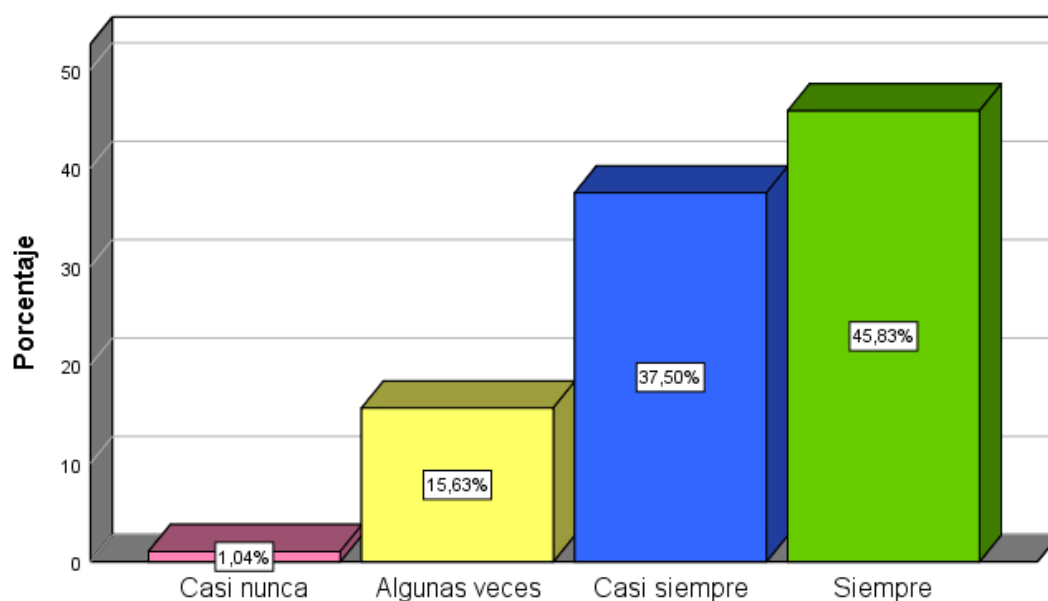
Participa de forma continua en capacitaciones programadas.



10. Existe buena comunicación con los jefes y/o entre compañeros de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,0	1,0	1,0
Algunas veces	15	15,6	15,6	16,7
Válido Casi siempre	36	37,5	37,5	54,2
Siempre	44	45,8	45,8	100,0
Total	96	100,0	100,0	

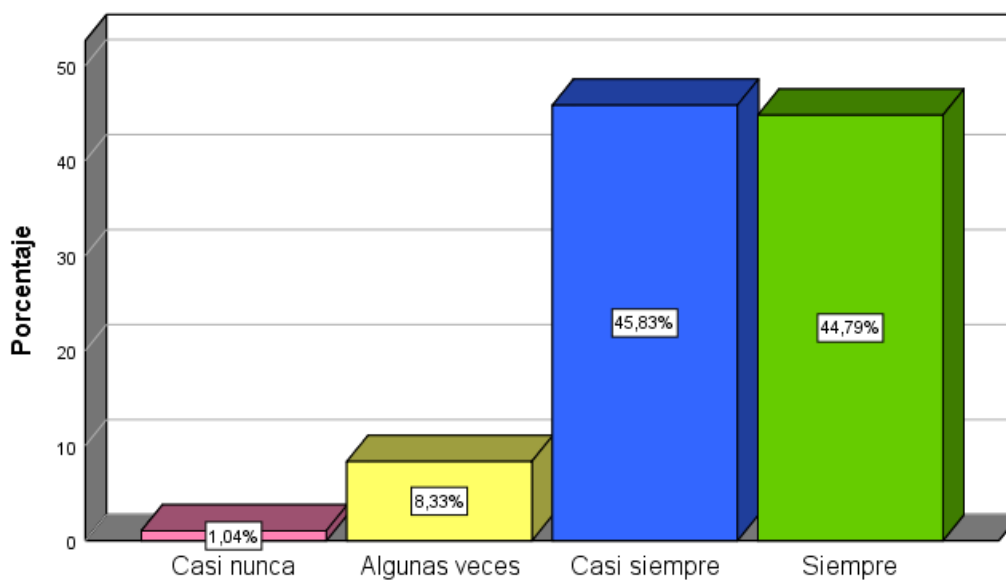
Existe buena comunicación con los jefes y/o entre compañeros de trabajo.



11. Se siente cómodo laborando en la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,0	1,0	1,0
Algunas veces	8	8,3	8,3	9,4
Válido Casi siempre	44	45,8	45,8	55,2
Siempre	43	44,8	44,8	100,0
Total	96	100,0	100,0	

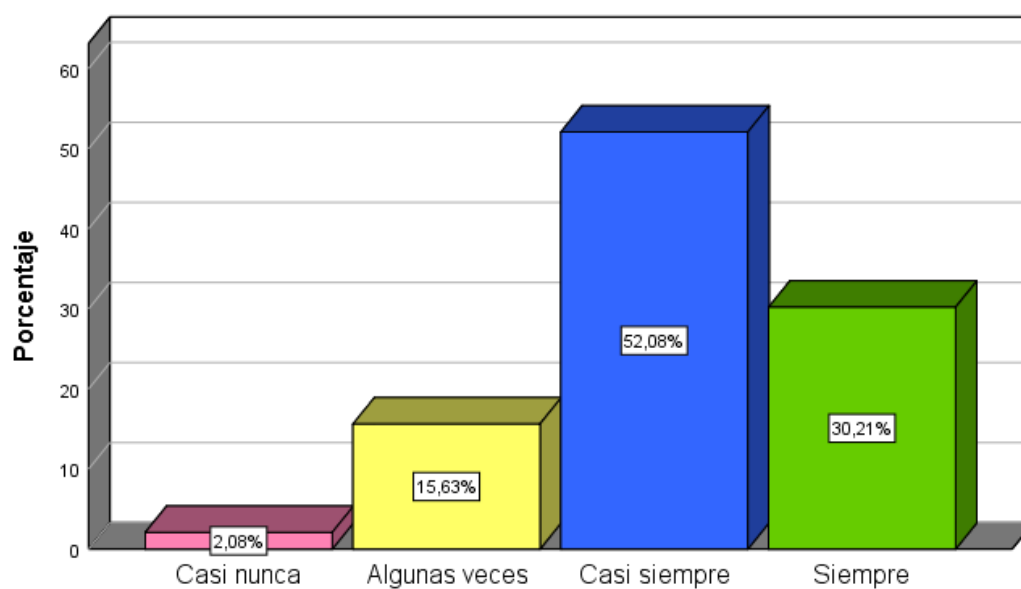
Se siente cómodo laborando en la institución.



12. Cree que sus compañeros se sienten satisfechos laboralmente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	2,1	2,1	2,1
Algunas veces	15	15,6	15,6	17,7
Válido Casi siempre	50	52,1	52,1	69,8
Siempre	29	30,2	30,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	

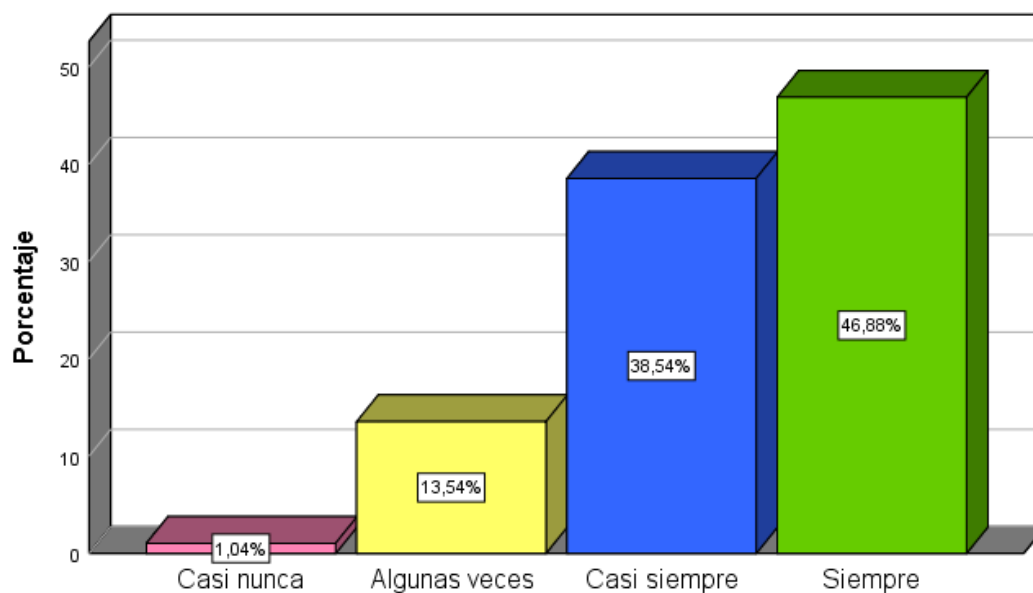
Cree que sus compañeros se sienten satisfechos laboralmente.



13. Demuestra gratitud a sus superiores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,0	1,0	1,0
Algunas veces	13	13,5	13,5	14,6
Válido Casi siempre	37	38,5	38,5	53,1
Siempre	45	46,9	46,9	100,0
Total	96	100,0	100,0	

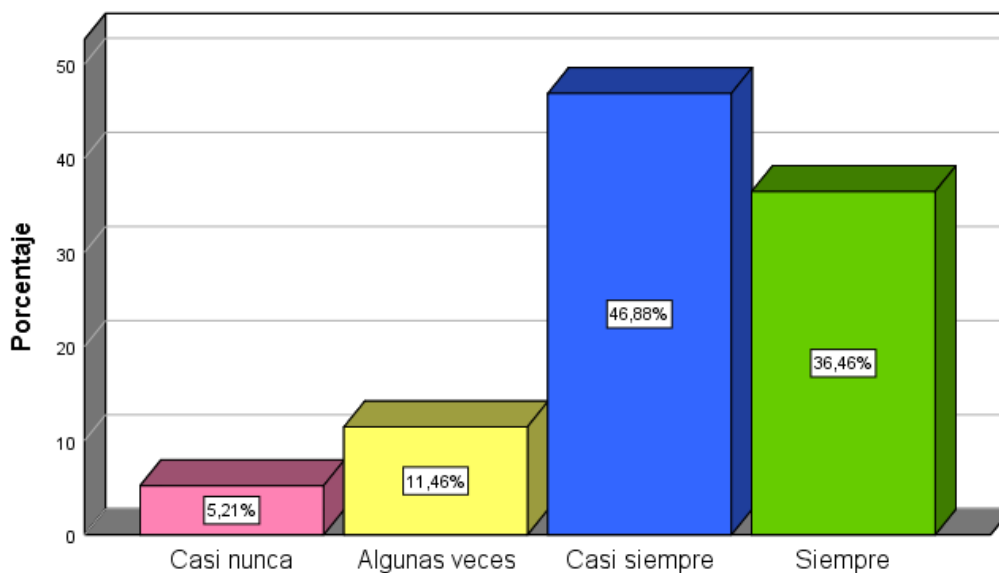
Demuestra gratitud a sus superiores.



14. Se involucra en la solución de problemas institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	5	5,2	5,2	5,2
Algunas veces	11	11,5	11,5	16,7
Válido Casi siempre	45	46,9	46,9	63,5
Siempre	35	36,5	36,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

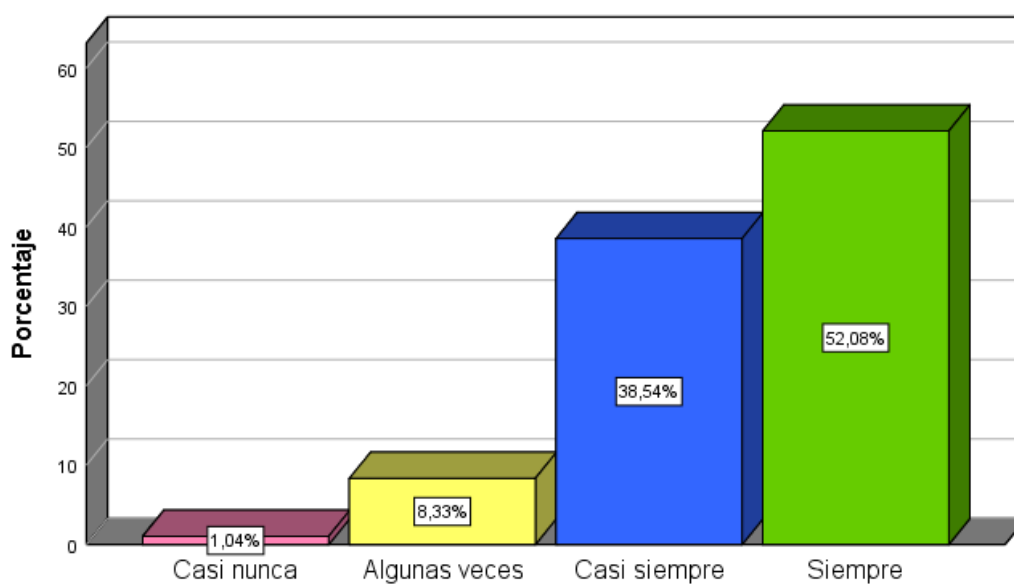
Se involucra en la solución de problemas institucionales.



15. Se siente agradecido con la institución por la oportunidad laboral brindada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,0	1,0	1,0
Algunas veces	8	8,3	8,3	9,4
Válido Casi siempre	37	38,5	38,5	47,9
Siempre	50	52,1	52,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Se siente agradecido con la institución por la oportunidad laboral brindada.



16. Creces profesionalmente estando dentro de la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,0	1,0	1,0
Casi nunca	1	1,0	1,0	2,1
Algunas veces	11	11,5	11,5	13,5
Casi siempre	40	41,7	41,7	55,2
Siempre	43	44,8	44,8	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Creces profesionalmente estando dentro de la institución.

