

Competencias laborales y desempeño laboral en instituciones públicas altoandinas: caso del distrito de Pichigua, Espinar, Cusco

Work Competencies and Job Performance in High-Andean Public Institutions: The Case of the District of Pichigua, Espinar, Cusco

Mario Nicanor Vargas Bejarano

Universidad Andina del Cusco, Perú

mvargasb@uandina.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0975-1500>

Resumen

El desempeño institucional en contextos geográficos desafiantes como las zonas altoandinas del Perú requiere de estrategias fundamentadas en el desarrollo integral de competencias laborales. Esta investigación examinó la relación entre competencias y desempeño laboral en 86 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichigua, provincia de Espinar, región de Cusco, durante 2024. Se empleó metodología cuantitativa con diseño no experimental, transversal y correlacional. Los cuestionarios fueron validados mediante juicio de expertos ($\alpha > 0.85$). Los análisis, realizados con SPSS 26 mediante la prueba de correlación de Spearman, revelaron una correlación positiva moderada entre competencias y desempeño laboral ($\rho = 0.504$, $p < 0.05$). Las competencias de influencia presentaron la asociación más fuerte ($\rho = 0.692$), seguidas por competencias cognitivas ($\rho = 0.591$) y gerenciales ($\rho = 0.552$). Los resultados evidencian que la gestión deliberada de competencias laborales constituye una palanca estratégica para mejorar la eficiencia institucional, particularmente en entornos con limitaciones estructurales como infraestructura deficiente, acceso geográfico restringido y recursos financieros escasos. Se recomienda la implementación de programas de formación contextualizada que consideren las particularidades culturales y operacionales del distrito, sistemas de evaluación objetivos basados en desempeño, y políticas de reconocimiento que fortalezcan el compromiso laboral. Los hallazgos contribuyen al cuerpo de conocimiento sobre gestión pública en territorios altoandinos, donde la retención de talento y el desarrollo profesional son factores críticos para la prestación de servicios de calidad.

Palabras claves: Competencias laborales, desempeño laboral, entidades públicas altoandinas, gestión municipal, capital humano, eficiencia institucional, territorialidad.

Abstract

Tob performance in geographically challenging contexts such as the high Andean zones of Peru requires strategies grounded in the integral development of labor competencies. This study examined the relationship between competencies and job performance among 86 collaborators of the District Municipality of Pichigua, Espinar province, Cusco region, during 2024. A quantitative methodology with non-experimental, cross-sectional, and correlational design was employed. Questionnaires were validated through expert judgment ($\alpha > 0.85$). Analyses conducted with SPSS 26 using Spearman's correlation test revealed a moderate positive correlation between competencies and job performance ($\rho = 0.504$, $p < 0.05$). Influence competencies showed the strongest association ($\rho = 0.692$), followed by cognitive ($\rho = 0.591$) and managerial competencies ($\rho = 0.552$). Results evidence that deliberate management of labor competencies constitutes a strategic lever to improve institutional efficiency, particularly in environments with structural limitations such as deficient infrastructure, restricted geographic access, and scarce financial resources. The implementation of contextualized training programs that consider the cultural and operational particularities of the district, objective evaluation systems based on performance, and recognition policies that strengthen labor commitment are recommended. The findings contribute to the knowledge base on public management in high Andean territories, where talent retention and professional development are critical factors for the delivery of quality services.

Keywords: Labor competencies, job performance, high Andean public institutions, municipal management, human capital, institutional efficiency, territoriality.

Como citar:

Vargas Bejarano, M. N. (2025), Competencias laborales y desempeño laboral en instituciones públicas altoandinas: caso del distrito de Pichigua, Espinar, Cusco. Kallpay, 06 (1), 48-64.

Fuente de financiamiento: No financiado.

Declaración de conflictos de interés: El autor declara no tener conflictos de interés

OPEN ACCESS
Distribuido bajo:



Introducción

Contextualización del problema

La gestión del capital humano en instituciones públicas ubicadas en zonas altoandinas del Perú enfrenta desafíos estructurales propios que trascienden las dinámicas organizacionales convencionales. Las municipalidades de estos territorios operan en condiciones de vulnerabilidad multidimensional: infraestructura limitada, aislamiento geográfico, escasez de recursos financieros y acceso restringido a oportunidades de capacitación profesional (Santillan, 2020; Ramirez, 2022). En este escenario, la pregunta sobre cómo fortalecer el desempeño laboral del personal municipal adquiere no solo relevancia académica, sino urgencia política y social (Mendoza & Arriola, 2022).

La Municipalidad Distrital de Pichigua, ubicada en la provincia de Espinar a más de 4,000 metros sobre el nivel del mar, constituye un caso representativo de esta problemática. Su personal administrativo, técnico y profesional, opera bajo una serie de restricciones estructurales que limitan tanto la calidad del servicio público como la motivación y desarrollo profesional de los trabajadores (Bohorquez et al., 2020). A estas limitaciones se suman los problemas derivados de procesos de selección basados más en afinidades políticas que en mérito y competencia, lo que perpetúa ciclos de ineficiencia institucional y fragmentación funcional entre los objetivos municipales y las capacidades reales del personal (Jaime & Baldoceca, 2023; Lora, 2020; Valeriano, 2021).

Ante esta realidad, la implementación de un modelo de gestión por competencias emerge como una estrategia viable y necesaria para alinear las habilidades del personal con las demandas institucionales, mejorar la calidad de la prestación de servicios y contribuir a la construcción de capacidades locales sostenibles. Sin embargo, la investigación empírica en este ámbito específico permanece limitada, particularmente en lo que respecta a contextos altoandinos del Perú (Chaca & Contreras, 2022).

Relevancia teórica y práctica

El enfoque por competencias representa una innovación en la gestión del talento humano que ha transformado significativamente la administración contemporánea, tanto en el sector privado como público. Diversos estudios internacionales y nacionales han documentado correlaciones positivas entre el fortalecimiento de competencias laborales y mejoras en productividad, eficiencia, calidad de servicios y compromiso organizacional (Pineda et al., 2022; Pashanasi et al., 2021; Sánchez & Sánchez, 2020; Lora, 2020).

En el contexto peruano, investigaciones recientes, como la de Pineda et al., (2022) en municipalidades de Arequipa, que reportó $\rho = 0.841$ evidencian relaciones significativas entre gestión por competencias y productividad laboral en servidores públicos. Asimismo, estudios de Sinchi (2020), Núñez (2022) y Estrada (2022) han validado esta relación en diferentes contextos municipales del país, confirmando que las competencias laborales impactan directamente en el desempeño.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación genera valor al: (i) proporcionar diagnóstico empírico sobre el estado actual de competencias en una municipalidad altoandina, (ii) identificar dimensiones específicas de competencias que más impactan el desempeño en este contexto particular, y (iii) generar evidencia que respalda la adopción de políticas de gestión de recursos humanos basadas en mérito y desarrollo profesional en gobiernos locales. (Amador, 2016)

Marco conceptual inicial

Las competencias laborales, en su acepción más integrada, son definidas como el conjunto articulado de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que un individuo posee y aplica estratégicamente para alcanzar resultados laborales óptimos en un entorno específico (Arciniegas, 2018; Aranque, 2020; Chaca & Contreras, 2022; Suárez et al., 2020). Esta definición incorpora elementos cognitivos (saber), procedimentales (saber hacer) y actitudinales (saber ser), reconociendo que el desempeño efectivo requiere la integración simultánea de estas dimensiones.

Mertens (1996) conceptualizó la competencia como un sistema funcional donde el "saber", "saber hacer" y "saber ser" se articulan de manera dinámica. McClelland (1973) argumentó que las competencias son mejores predictores del éxito laboral que los credenciales académicos formales, perspectiva que ha ganado amplia validación empírica. Desde una economía del talento, Becker (1964) demostró que la inversión en capital humano, a través de capacitación y desarrollo, genera incrementos directos en la productividad individual y organizacional (Santillan, 2020; Ramirez, 2022).

El desempeño laboral, por su parte, constituye la manifestación observable y medible del cumplimiento de funciones asignadas en un periodo determinado, en relación con estándares de calidad, cantidad, oportunidad y eficiencia establecidos (Lora, 2020). Castillo (2020) estructura el desempeño laboral en torno a tres pilares esenciales: (i) medición de resultados basada en objetivos y metas cuantificables, (ii) reconocimiento del trabajo realizado que valide el esfuerzo individual y colectivo, y (iii) suministro de apoyo técnico, emocional y estructural que posibilite la mejora continua. Este marco tridimensional ha demostrado robustez conceptual y aplicabilidad en contextos diversos (Mendoza & Arriola, 2022).

Brecha de conocimiento y justificación de la investigación

A pesar de los avances en la comprensión de las competencias laborales, existe una brecha significativa en investigaciones que examinen específicamente esta relación en municipalidades altoandinas del Perú. La mayoría de los estudios publicados se concentran en zonas urbanas, instituciones educativas o grandes empresas privadas, dejando sin explorar la realidad de gobiernos locales en territorios vulnerables.

La presente investigación busca cerrar esta brecha mediante: (a) la documentación empírica de la relación entre competencias y desempeño en un contexto específicamente altoandino, (b) la identificación de fortalezas y debilidades en el perfil competencial del personal municipal, (c) el análisis de cómo los determinantes contextuales, geográficos, económicos, socioculturales moldean la expresión y relevancia de diferentes competencias, y (d) la generación de recomendaciones prácticas que sean culturalmente sensibles y operacionalmente viables para esta categoría de instituciones (Arroyo, 2020).

Marco Teórico

Concepciones sobre competencias laborales

La evolución conceptual de las competencias laborales refleja un desplazamiento paradigmático en la gestión del talento. La perspectiva clásica de calificación profesional centrada en credenciales y conocimiento acumulado fue gradualmente reemplazada por una visión de competencias que enfatiza la capacidad de aplicar saberes de manera contextualizada, adaptativa y orientada a resultados (Aranque, 2020).

Arciniegas (2018) propone una tipología estructurada de seis categorías de competencias laborales, cada una con implicaciones distintas para el desempeño: (1) Competencias de logro y acción: Orientadas a la iniciativa, persistencia, orientación a resultados y capacidad de emprendimiento. Son fundamentales en contextos donde se requiere autonomía y proactividad frente a problemas no rutinarios. (2) Competencias de ayuda y servicio: Vinculadas a la empatía, disposición a colaborar, trabajo en equipo y orientación al usuario (Cervantes et al., 2020). En instituciones públicas, estas competencias son críticas para la legitimidad y aceptación social del servicio. (3) Competencias de influencia: Asociadas a la capacidad de persuasión, negociación, construcción de redes y liderazgo. Son centrales en contextos donde el logro de objetivos requiere coordinación interdepartamental y consenso. (4) Competencias gerenciales: Engloban la dirección de equipos, planificación estratégica, toma de decisiones y gestión de conflictos. Son particularmente relevantes en posiciones de liderazgo administrativo (Muñiz & Tomala, 2022). (5) Competencias cognitivas: Incluyen razonamiento lógico, análisis complejo, resolución de problemas y aprendizaje continuo (Bautista et al., 2021). Son esenciales para adaptación a cambios tecnológicos y metodológicos. (6) Competencias de eficacia personal: Comprenden autoconfianza, autocontrol, manejo del estrés y responsabilidad individual. Actúan como base emocional que sustenta la expresión de las otras competencias (Achahuanco, 2019; Borda et al., 2021). Esta clasificación multidimensional reconoce que el desempeño efectivo no es unidimensional, sino que requiere el desarrollo equilibrado de diferentes tipos de competencias, priorizadas según el rol específico y el contexto organizacional. (Arias & Covinos, 2021; Barragan et al., 2020)

Desempeño laboral: dimensiones y medición

Castillo (2020; 2022) concibe el desempeño laboral como una construcción tripartita integrada por la medición de resultados, el reconocimiento social y el apoyo institucional, superando una visión reducida basada únicamente en indicadores cuantitativos. La medición de resultados se orienta a la definición clara de objetivos, metas y estándares, cuya evaluación sistemática resulta especialmente compleja en el sector público por la dificultad de objetivar los servicios administrativos y sociales (Yusely 2018). El reconocimiento del desempeño va más allá de incentivos monetarios e incluye validación social, oportunidades de desarrollo y participación en proyectos relevantes, factores que fortalecen el compromiso y la mejora continua. Finalmente, el suministro de apoyo abarca recursos tangibles e intangibles, como retroalimentación, acompañamiento y un clima psicosocial seguro, dimensión particularmente crítica en contextos altoandinos, donde las restricciones presupuestarias exigen soluciones creativas para sostener el desempeño (Mendoza & Arriola, 2022).

Particularidades de la gestión de competencias en el sector público altoandino

La implementación de modelos de gestión por competencias en municipalidades altoandinas enfrenta desafíos contextuales significativos que exigen una adaptación conceptual y operativa. Las limitaciones estructurales, infraestructura deficiente, conectividad restringida y escasos recursos técnicos obligan a diseñar programas de capacitación creativos y de bajo costo, basados en metodologías participativas y aprendizaje entre pares, en lugar de replicar modelos urbanos intensivos en tecnología. A ello se suman dinámicas políticas que priorizan la lealtad sobre el mérito en la selección de personal (Jaime & Baldoceda, 2023; Valeriano, 2021; Santillan, 2020), lo que dificulta la consolidación de una gestión por competencias sin una clara voluntad política hacia la meritocracia. Asimismo, la alta rotación de personal asociada a ciclos electorales y migración económica limita la continuidad del desarrollo de capacidades y la acumulación de capital institucional. Finalmente, el diseño de estos modelos debe considerar el contexto sociocultural altoandino, incorporando valores comunitarios y formas locales de organización, ya que la imposición de enfoques exógenos sin ajuste cultural tiende a generar resistencia y reducir su efectividad (Barragan et al., 2020).

Estudios empíricos precedentes en contextos similares

La literatura revisada coincide en evidenciar una relación positiva y significativa entre competencias laborales y desempeño en diversos contextos institucionales. Estudios en educación superior y gobiernos locales (Pashanasi et al., 2021; Sinchi, 2020; Núñez, 2022; Cervantes et al., 2020) muestran que competencias como planificación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y orientación a resultados se asocian de manera moderada a moderada-alta con el desempeño, independientemente del contexto geográfico. Investigaciones en el ámbito público latinoamericano (Estrada, 2022; Muñiz & Tomala, 2022) subrayan que las deficiencias en competencias interpersonales y gerenciales afectan la eficiencia y la credibilidad institucional, destacando la relevancia de las competencias blandas. A nivel internacional, revisiones recientes (Barrera López et al., 2024; Lora, 2020) confirman la consistencia de esta relación, aunque con variaciones según sector y contexto, mientras que estudios en el ámbito privado peruano (Cárdenas Reyes, 2024) resaltan que la alineación entre competencias y necesidades organizacionales es clave para mejorar resultados, hallazgo especialmente pertinente para municipalidades donde dicha alineación suele ser limitada.

Síntesis integradora del marco teórico

El cuerpo teórico y empírico examinado establece que: (i) las competencias laborales constituyen constructos multidimensionales que integran conocimientos, habilidades y actitudes (Chaca & Contreras, 2022), (ii) el desempeño laboral es una función tanto de competencias como de factores contextuales (apoyo institucional, claridad de objetivos, reconocimiento), (iii) la relación entre competencias y desempeño es moderada a fuerte en la mayoría de contextos estudiados, (iv) el sector público enfrenta desafíos específicos en la implementación de modelos por competencias relacionados con dinámicas políticas, limitaciones de recursos y cultura organizacional, y (v) contextos altoandinos presentan particularidades estructurales que requieren adaptación contextualizada de cualquier modelo de gestión de competencias (Barragan et al., 2020; Mendoza & Arriola, 2022).

Esta investigación se inscribe en este marco teórico, buscando documentar empíricamente la relación en un contexto específico, municipalidad altoandina, para generar evidencia que apoye la formulación de políticas públicas

de gestión de recursos humanos adaptadas a la realidad territorial (Amador, 2016)

Método

Enfoque y diseño de investigación

La investigación adopta un enfoque cuantitativo, que permite la medición sistemática de variables y el análisis estadístico de relaciones entre ellas. El diseño es no experimental, ya que no se manipularon variables, sino que se observó su relación en contexto natural, transversal, dado que la recolección de datos ocurrió en un único momento temporal (primer semestre de 2024) y correlacional, puesto que el objetivo central fue establecer el grado y dirección de asociación entre competencias y desempeño laborales, sin pretensión de causalidad determinista (Barragan et al., 2020; Mendoza & Arriola, 2022).

Este enfoque metodológico es apropiado para: (a) describir el estado actual de variables en una población específica, (b) explorar relaciones entre variables sin necesidad de intervención, y (c) generar evidencia que pueda sustentar investigaciones experimentales o aplicadas posteriores.

Población, muestra y muestreo

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichigua, incluyendo personal administrativo, técnico y profesional, tanto de planta como contratado, sumando 86 trabajadores al momento de la investigación. Dado el tamaño finito y accesible de la institución, se empleó un muestreo censal, incorporando a todos los trabajadores como muestra, lo que permitió obtener resultados más representativos y robustos, así como realizar análisis desagregados por subgrupos, conforme a las recomendaciones metodológicas para estudios organizacionales (Otzen & Manterola, 2017).

Operacionalización de variables

En cuanto a la variable de estudio uno, competencias laborales, se operacionalizó mediante seis dimensiones basadas en el modelo de Arciniegas (2018):

Tabla 1

Operacionalización de la variable, competencias laborales

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala
Competencias de logro y acción	Iniciativa, persistencia, orientación a resultados	8	Likert 1-5
Competencias de ayuda y servicio	Empatía, colaboración, orientación al usuario	8	Likert 1-5
Competencias de influencia	Persuasión, negociación, liderazgo informal	8	Likert 1-5
Competencias gerenciales	Dirección de equipos, planificación, decisiones	8	Likert 1-5
Competencias cognitivas	Análisis, razonamiento, solución de problemas	8	Likert 1-5
Competencias de eficacia personal	Autoconfianza, autocontrol, responsabilidad	8	Likert 1-5

Nota: Adaptado de Arciniegas (2018).

En contraste sobre la variable de estudio dos, desempeño laboral, se operacionalizó mediante tres dimensiones basadas en Castillo (2020):

Tabla 2

Operacionalización de la variable, desempeño laboral

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala
Medición de resultados	Cumplimiento de objetivos, calidad, eficiencia	6	Likert 1-5
Reconocimiento del desempeño	Validación, incentivos, oportunidades de desarrollo	6	Likert 1-5
Suministro de apoyo	Recursos, mentoría, clima organizacional	6	Likert 1-5

Nota: Adaptado de Castillo (2020).

Procesamiento y análisis de datos

Se utilizaron dos cuestionarios estructurados y autoaplicables con escala Likert de cinco puntos: uno para competencias laborales (48 ítems en seis dimensiones) y otro para desempeño laboral (18 ítems en tres dimensiones), ambos redactados en lenguaje accesible y orientados a la autoevaluación. Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y un estudio piloto, alcanzando alta confiabilidad interna ($\alpha = 0.876$ y $\alpha = 0.851$), conforme a los criterios de George y Mallery (2019); así como también Yusely (2018). La investigación cumplió rigurosamente principios éticos internacionales y nacionales, garantizando consentimiento informado, confidencialidad y participación voluntaria. El procesamiento de datos se realizó con IBM SPSS Statistics v.26, aplicándose estadística descriptiva y pruebas no paramétricas (Kolmogórov-Smirnov, correlación de Spearman y Chi-cuadrado), estableciendo un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ para el análisis de las asociaciones entre competencias y desempeño laboral (Mendoza & Arriola, 2022).

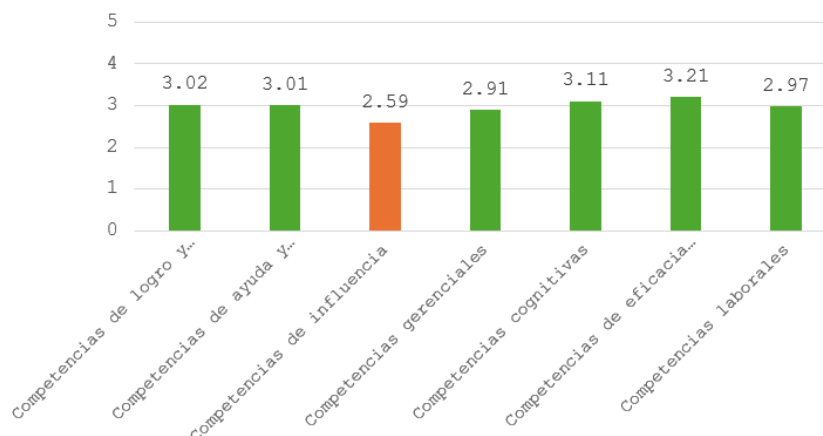
Resultados

Análisis descriptivo de competencias laborales

La evaluación general de competencias laborales en los 86 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichigua reveló un nivel global de "Regular" con una media de 2.97 en la escala Likert 1-5 (DE = 0.68). Este resultado sugiere que el capital humano de la institución posee un desarrollo parcial e insuficiente de competencias, limitando su capacidad para enfrentar demandas laborales complejas y adaptar estrategias a contextos desafiantes (Ramirez, 2022).

Figura 1

Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales



Nota: La figura muestra la comparación del promedio de las dimensiones de competencias laborales.

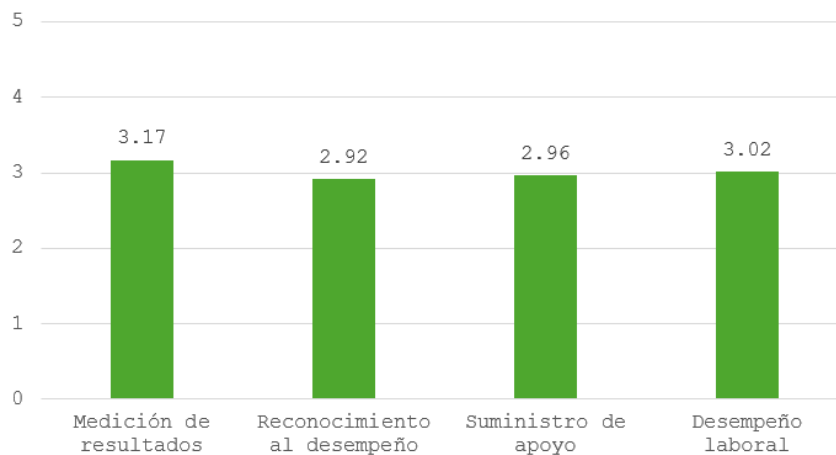
El análisis por dimensiones evidenció una variabilidad moderada en el desarrollo de competencias laborales. Las competencias de eficacia personal ($M = 3.21$; $DE = 0.71$) y cognitivas ($M = 3.11$; $DE = 0.64$) alcanzaron los niveles más altos, ubicándose en un rango regular, lo que indica una base aceptable de autoconfianza, autorregulación emocional y capacidad analítica básica, aunque con necesidad de fortalecer la actualización técnica y el uso de metodologías contemporáneas. En contraste, las competencias de logro y acción ($M = 3.02$; $DE = 0.70$) y de ayuda y servicio ($M = 3.01$; $DE = 0.75$) mostraron niveles cercanos al promedio, reflejando una iniciativa, orientación a resultados y vocación de servicio aún incipientes. Las mayores debilidades se concentraron en las competencias gerenciales ($M = 2.91$; $DE = 0.79$) y, de manera más crítica, en las competencias de influencia ($M = 2.59$; $DE = 0.84$), clasificadas como deficientes, lo que revela limitaciones relevantes en liderazgo, gestión estratégica, persuasión y articulación institucional, capacidades clave para la eficiencia organizacional y la construcción de consensos en contextos municipales altoandinos de elevada complejidad social e institucional (Lora, 2020).

Análisis descriptivo de desempeño laboral

El desempeño laboral general en la institución presentó una media de 3.02 ($DE = 0.62$), clasificado como "Regular", indicando cumplimiento parcial de funciones pero con deficiencias notables en sostenibilidad, motivación y excelencia (Ampuero & Pizarro 2020; Bohorquez et al.,2020; Millán, 2019).

Figura 2

Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral



Nota: La figura muestra las dimensiones de la variable desempeño laboral.

La evaluación del desempeño evidenció que la medición de resultados fue la dimensión con mayor puntuación ($M = 3.17$, $DE = 0.71$), lo que sugiere una claridad relativa en funciones y responsabilidades, así como una supervisión básica del cumplimiento de metas; no obstante, este proceso parece orientarse más al control administrativo que a la retroalimentación formativa. En contraste, el reconocimiento del desempeño presentó una valoración deficiente ($M = 2.92$, $DE = 0.75$), reflejando la percepción de escasa valoración de los logros, limitados incentivos y reducidas oportunidades de desarrollo profesional, lo cual afecta negativamente la motivación y el compromiso organizacional (Bohorquez et al., 2020). De manera similar, el suministro de apoyo mostró debilidades ($M = 2.96$, $DE = 0.74$), indicando que la institución ofrece soporte insuficiente tanto en recursos tangibles como en acompañamiento técnico y emocional, aspecto crítico en contextos municipales caracterizados por restricciones estructurales y altas demandas laborales (Mendoza & Arriola, 2022).

Análisis de relación entre dimensiones de competencias y desempeño laboral

Se realizó un análisis bivariado entre cada dimensión de competencias y la variable general de desempeño laboral, utilizando correlación de Spearman y tablas de contingencia con chi-cuadrado (Sandoval & Palacios, 2021; Mendoza & Arriola, 2022).

Competencias de logro y acción con desempeño laboral

Tabla 3

Competencias de logro y acción con el desempeño laboral

Competencias de logro y acción	Desempeño laboral										Total		
	Deficiente		Mala		Regular		Buena		Excelente		f	%	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Deficiente	2	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.3%	
Mala	0	0.0%	5	5.8%	8	9.3%	5	5.8%	0	0.0%	18	20.9%	
Regular	0	0.0%	8	9.3%	26	30.2%	8	9.3%	2	2.3%	44	51.2%	
Buena	0	0.0%	2	2.3%	9	10.5%	5	5.8%	1	1.2%	17	19.8%	
Excelente	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%	3	3.5%	1	1.2%	5	5.8%	
Total	2	2.3%	15	17.4%	44	51.2%	21	24.4%	4	4.7%	86	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 96.891									<i>p</i>			0.000	
Correlación de Spearman									<i>r</i>			0.284**	

Nota: La tabla presenta la relación de la dimensión Competencias de logro y acción y la variable desempeño laboral de los colaboradores encuestados.

Los análisis evidenciaron una asociación estadísticamente significativa entre las competencias de logro y acción y el desempeño laboral ($\chi^2 = 96.891$, $p = 0.000$), complementada por una correlación positiva débil según Spearman ($\rho = 0.284$; $p < 0.05$). Aunque la relación es significativa, su magnitud indica que la iniciativa y la orientación a resultados, de manera aislada, explican solo una parte limitada del desempeño, ya que el coeficiente de determinación ($r^2 = 0.081$) muestra que aproximadamente el 8,1 % de su variabilidad se atribuye a estas competencias. En este sentido, si bien los trabajadores con mayor desarrollo en logro y acción tienden a presentar mejor rendimiento, factores adicionales como el apoyo institucional, la claridad de objetivos y los incentivos organizacionales resultan determinantes para potenciar dicho efecto, especialmente en contextos municipales como el de Pichigua (Mendoza & Arriola, 2022).

Competencias de ayuda y servicio con desempeño laboral

Tabla 4

Competencias de ayuda y servicio con el desempeño laboral

Competencias de ayuda y servicio	Desempeño laboral										Total		
	Deficiente		Mala		Regular		Buena		Excelente		f	%	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Deficiente	1	1.2%	1	1.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.3%	
Mala	1	1.2%	3	3.5%	14	16.3%	6	7.0%	3	3.5%	27	31.4%	
Regular	0	0.0%	6	7.0%	15	17.4%	10	11.6%	1	1.2%	32	37.2%	
Buena	0	0.0%	4	4.7%	12	14.0%	5	5.8%	0	0.0%	21	24.4%	
Excelente	0	0.0%	1	1.2%	3	3.5%	0	0.0%	0	0.0%	4	4.7%	
Total	2	2.3%	15	17.4%	44	51.2%	21	24.4%	4	4.7%	86	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 30.825									<i>p</i>			0.014	
Correlación de Spearman									<i>r</i>			0.531**	

Nota: La tabla muestra la relación de las competencias de ayuda y servicio con el desempeño laboral de los encuestados.

Los resultados evidencian una asociación estadísticamente significativa entre las competencias de ayuda y servicio y el desempeño laboral ($\chi^2 = 30.825$; $p = 0.014$), así como una correlación positiva de magnitud moderada ($\rho = 0.531$; $p < 0.05$), lo que indica que los trabajadores con mayores niveles de empatía, colaboración y orientación al servicio tienden a mostrar un mejor rendimiento. El coeficiente de determinación ($r^2 = 0.282$) sugiere que aproximadamente el 28,2 % de la variabilidad del desempeño puede explicarse por esta dimensión, confirmando el peso sustantivo de las competencias blandas en contextos organizacionales públicos. En el caso de la municipalidad de Pichigua, estos hallazgos resaltan la pertinencia de implementar programas de sensibilización y fortalecimiento de la vocación de servicio, la comunicación interpersonal y el trabajo colaborativo, dado que tales competencias influyen directamente en la efectividad institucional y en la percepción ciudadana del quehacer público (Mendoza & Arriola, 2022).

Competencias de Influencia con Desempeño Laboral

Tabla 5

Competencias de influencia y desempeño laboral

Competencias de influencia	Desempeño laboral										Total	
	Deficiente		Mala		Regular		Buena		Excelente		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Deficiente	0	0.0%	2	2.3%	4	4.7%	0	0.0%	0	0.0%	6	7.0%
Mala	0	0.0%	5	5.8%	27	31.4%	16	18.6%	0	0.0%	48	55.8%
Regular	0	0.0%	5	5.8%	12	14.0%	5	5.8%	2	2.3%	24	27.9%
Buena	0	0.0%	2	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%	3	3.5%
Excelente	2	2.3%	1	1.2%	1	1.2%	0	0.0%	1	1.2%	5	5.8%
Total	2	2.3%	15	17.4%	44	51.2%	21	24.4%	4	4.7%	86	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 50.144									p		0.000	
Correlación de Spearman									r		0.692**	

Nota: La tabla muestra la relación entre la dimensión de competencias de influencia y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichigua.

Los resultados de la prueba Chi-cuadrado ($\chi^2 = 50.144$, $p = 0.000$) confirman una asociación altamente significativa entre las competencias de influencia y el desempeño laboral, mientras que el coeficiente de Spearman ($\rho = 0.692$, $p < 0.01$) evidencia una relación positiva de magnitud media-alta, la más fuerte entre todas las dimensiones analizadas. Este resultado indica que los colaboradores con mayores capacidades de persuasión, negociación y liderazgo informal tienden a alcanzar niveles superiores de desempeño. Asimismo, el coeficiente de determinación ($r^2 = 0.479$) muestra que cerca del 47,9 % de la variabilidad del desempeño puede explicarse por esta dimensión, lo que posiciona a la influencia como un predictor clave del rendimiento en el ámbito municipal. En el contexto de Pichigua, este hallazgo resalta la necesidad estratégica de fortalecer el liderazgo y las habilidades de influencia a nivel institucional, ya que su bajo desarrollo actual representa una oportunidad de mejora con alto potencial de impacto en el desempeño organizacional (Barradas & Maya, 2021; Chaca & Contreras, 2022; Mendoza & Arriola, 2022).

Competencias gerenciales con desempeño laboral

Tabla 6

Competencias gerenciales y desempeño laboral

Competencias gerenciales	Desempeño laboral										Total		
	Deficiente		Mala		Regular		Buena		Excelente		f	%	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Deficiente	2	2.3%	2	2.3%	3	3.5%	0	0.0%	0	0.0%	7	8.1%	
Mala	0	0.0%	7	8.1%	7	8.1%	0	0.0%	1	1.2%	15	17.4%	
Regular	0	0.0%	6	7.0%	29	33.7%	12	14.0%	1	1.2%	48	55.8%	
Buena	0	0.0%	0	0.0%	4	4.7%	8	9.3%	0	0.0%	12	14.0%	
Excelente	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%	1	1.2%	2	2.3%	4	4.7%	
Total	2	2.3%	15	17.4%	44	51.2%	21	24.4%	4	4.7%	86	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 69.646									<i>p</i>			0.000	
Correlación de Spearman									<i>r</i>			0.552**	

Nota: Muestra la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores encuestados.

Los resultados del Chi-cuadrado ($\chi^2 = 69.646, p = 0.000$) evidencian una asociación estadísticamente significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral, mientras que el coeficiente de Spearman ($\rho = 0.552, p < 0.01$) indica una relación positiva de magnitud moderada. Este hallazgo sugiere que los trabajadores con funciones de dirección o coordinación que desarrollan capacidades de planificación toman de decisiones y liderazgo presentan niveles superiores de desempeño, explicándose aproximadamente el 30,5 % de su variabilidad ($r^2 = 0.305$), esto coincide con los manifestado por Muñiz & Tomala, (2022) y Mendoza & Arriola (2022). Aunque la asociación es menor que la observada en la dimensión de influencia, su relevancia es sustancial, especialmente considerando que las competencias gerenciales registraron puntuaciones bajas ($M = 2.91$), lo que revela un potencial significativo de mejora mediante inversiones sistemáticas en formación y fortalecimiento de capacidades en los niveles medios y altos de la gestión municipal.

Competencias cognitivas con desempeño laboral

Tabla 7

Competencias cognitivas y desempeño laboral

Competencias cognitivas	Desempeño laboral										Total		
	Deficiente		Mala		Regular		Buena		Excelente		f	%	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Deficiente	1	1.2%	3	3.5%	1	1.2%	0	0.0%	0	0.0%	5	5.8%	
Mala	1	1.2%	4	4.7%	4	4.7%	0	0.0%	0	0.0%	9	10.5%	
Regular	0	0.0%	6	7.0%	33	38.4%	10	11.6%	0	0.0%	49	57.0%	
Buena	0	0.0%	2	2.3%	6	7.0%	7	8.1%	2	2.3%	17	19.8%	
Excelente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	4.7%	2	2.3%	6	7.0%	
Total	2	2.3%	15	17.4%	44	51.2%	21	24.4%	4	4.7%	86	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 55.369									<i>p</i>			0.000	
Correlación de Spearman									<i>r</i>			0.591**	

Nota: La tabla presenta la relación entre las competencias cognitivas y el desempeño laboral.

El análisis evidenció una asociación estadísticamente significativa entre las competencias cognitivas y el desempeño laboral ($\chi^2 = 55.369$, $p = 0.000$), con un coeficiente de correlación de Spearman de magnitud moderada-alta ($\rho = 0.591$, $p < 0.01$), lo que indica que mayores niveles de análisis, razonamiento y solución de problemas se relacionan consistentemente con un mejor rendimiento. El coeficiente de determinación ($r^2 = 0.349$) muestra que aproximadamente el 34,9 % de la variabilidad del desempeño puede explicarse por estas competencias, confirmando su impacto sustantivo en contextos municipales; en este sentido, el fortalecimiento del conocimiento técnico, la actualización en procesos administrativos y el desarrollo de capacidades analíticas emergen como estrategias clave para mejorar la calidad y eficacia del trabajo institucional, particularmente en áreas críticas como planificación, presupuesto y gestión administrativa (Sandoval & Palacios, 2021; Muñiz & Tomala, 2022; Mendoza & Arriola, 2022).

Competencias de eficacia personal con desempeño laboral

Tabla 8

Competencias de eficacia personal y desempeño laboral

Competencias de eficacia personal	Desempeño laboral										Total		
	Deficiente		Mala		Regular		Buena		Excelente		f	%	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Deficiente	1	1.2%	4	4.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	5.8%	
Mala	1	1.2%	2	2.3%	7	8.1%	1	1.2%	0	0.0%	11	12.8%	
Regular	0	0.0%	7	8.1%	26	30.2%	7	8.1%	1	1.2%	41	47.7%	
Buena	0	0.0%	2	2.3%	11	12.8%	7	8.1%	1	1.2%	21	24.4%	
Excelente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	7.0%	2	2.3%	8	9.3%	
Total	2	2.3%	15	17.4%	44	51.2%	21	24.4%	4	4.7%	86	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 52.628									<i>p</i>			0.000	
Correlación de Spearman									<i>r</i>			0.534**	

Nota: La tabla muestra la relación entre la dimensión de competencias de eficacia personal y la variable Desempeño laboral de los colaboradores encuestados.

Los resultados evidencian una asociación estadísticamente significativa entre la eficacia personal y el desempeño laboral ($\chi^2 = 52.628$, $p < 0.001$), con una correlación positiva moderada según Spearman ($\rho = 0.534$; $p < 0.01$). Este hallazgo indica que mayores niveles de autoconfianza, autocontrol y responsabilidad individual se relacionan con un mejor desempeño, explicando aproximadamente el 28,5 % de su variabilidad ($r^2 = 0.285$). Si bien la eficacia personal fue la competencia mejor desarrollada ($M = 3.21$), su capacidad explicativa no es predominante, lo que sugiere que, en el contexto de Pichigua, esta dimensión actúa como un factor habilitador que requiere ser complementado con otras competencias para potenciar de manera integral el rendimiento laboral, especialmente en entornos organizacionales exigentes (Borda et al.,2021; Sandoval & Palacios, 2021; Mendoza & Arriola, 2022).

Análisis global: competencias y desempeño laborales

Tabla 9

Competencias y desempeño laborales

Competencias laborales	Desempeño laboral										Total	
	Deficiente		Mala		Regular		Buena		Excelente		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Deficiente	1	1.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%
Mala	1	1.2%	6	7.0%	5	5.8%	0	0.0%	0	0.0%	12	14.0%
Regular	0	0.0%	8	9.3%	38	44.2%	16	18.6%	2	2.3%	64	74.4%
Buena	0	0.0%	1	1.2%	1	1.2%	5	5.8%	1	1.2%	8	9.3%
Excelente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%	1	1.2%
Total	2	2.3%	15	17.4%	44	51.2%	21	24.4%	4	4.7%	86	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 87.359									<i>p</i> 0.000			
Correlación de Spearman									<i>r</i> 0.504**			

Nota: La tabla presenta la relación entre las competencias y el desempeño laboral de los colaboradores encuestados de la Municipalidad Distrital de Pichigua.

El análisis global evidenció una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre las competencias y el desempeño laborales en la Municipalidad Distrital de Pichigua ($\chi^2 = 87.359$, $p = 0.000$; $\rho = 0.504$, $p < 0.01$), lo que indica que mayores niveles de competencias se asocian, en promedio, con un mejor desempeño institucional (Mendoza & Arriola, 2022). El coeficiente de determinación ($r^2 = 0.254$) muestra que aproximadamente el 25,4 % de la variabilidad del desempeño puede explicarse por las competencias laborales, confirmando su relevancia, aunque también la influencia de otros factores contextuales, organizacionales y psicosociales propios de los municipios altoandinos. Esta magnitud de asociación es consistente con la literatura en investigación social y comparable con estudios previos en contextos municipales, lo que refuerza la validez y plausibilidad empírica de los hallazgos (Bueno, 2022; Sandoval & Palacios, 2021).

Discusión

Hallazgos principales en contexto teórico

Los resultados confirman la hipótesis general de una relación positiva y significativa entre competencias y desempeño laborales, en concordancia con la evidencia previa (Pashanasi et al., 2021; Barrera López, et al., 2024; Cárdenas Reyes, 2024; Bueno, 2022; Mendoza & Arriola, 2022); no obstante, el análisis por dimensiones evidencia particularidades relevantes. Destaca que las competencias de influencia presentan la correlación más alta con el desempeño ($\rho = 0.692$), lo que sugiere que, en contextos municipales altoandinos caracterizados por dinámicas políticas complejas y necesidad de articulación interinstitucional, las habilidades de liderazgo, persuasión y negociación resultan más determinantes que las competencias técnicas tradicionales (Chaca & Contreras 2022).

Asimismo, la correlación general moderada ($\rho = 0.504$) refleja el carácter multifactorial del desempeño laboral, donde las competencias constituyen una condición necesaria pero insuficiente, dependiendo su efecto de factores contextuales como reconocimiento, apoyo institucional y recursos disponibles, en línea con el modelo tridimensional (Castillo, 2020; Sandoval & Palacios, 2021; Mendoza & Arriola, 2022). En el caso de Pichigua, las bajas puntuaciones en reconocimiento ($M = 2.92$) y apoyo ($M = 2.96$) podrían estar limitando la expresión del potencial competencial. Finalmente, la baja media en competencias de influencia ($M = 2.59$, nivel deficiente),

combinada con su elevada asociación con el desempeño, identifica una clara prioridad estratégica de intervención, al representar la dimensión con mayor potencial de impacto en la mejora del rendimiento institucional (Bueno, 2022; Sandoval & Palacios, 2021).

Interpretación en el contexto altoandino específico

La Municipalidad Distrital de Pichigua opera en un contexto altoandino caracterizado por elevada altitud, aislamiento geográfico, dispersión poblacional, predominio del quechua y dinámicas políticas complejas, lo que configura exigencias particulares en el perfil competencial del personal. En este escenario, las competencias de influencia y negociación resultan críticas para articular con autoridades comunales y gestionar conflictos con recursos limitados; sin embargo, su baja puntuación ($M = 2.59$) evidencia una preparación insuficiente. Asimismo, la naturaleza no rutinaria de los problemas territoriales demanda adaptabilidad cognitiva y análisis contextualizado, aspecto que solo alcanza un nivel moderado ($M = 3.11$), sugiriendo capacidad básica pero limitada para la innovación. En contraste, la eficacia personal presenta la puntuación más alta ($M = 3.21$), lo que podría reflejar una resiliencia funcional frente al estrés y las condiciones adversas del entorno, aunque no necesariamente una base sólida para el desarrollo sostenido o la mejora innovadora del desempeño institucional (Sandoval & Palacios, 2021).

Limitaciones estructurales como contexto necesario para interpretar resultados

La interpretación de los niveles de competencias y desempeño en la Municipalidad Distrital de Pichigua debe considerar las limitaciones estructurales del contexto en el que opera la institución, caracterizado por aislamiento geográfico, restricciones presupuestales y alta rotación de personal asociada a ciclos políticos. La ubicación a gran altitud y las dificultades de acceso limitan la capacitación continua y la actualización tecnológica, mientras que la escasez de recursos financieros obliga a priorizar estrategias formativas creativas y de bajo costo. Asimismo, la inestabilidad administrativa reduce la acumulación de capital institucional y la continuidad de iniciativas de desarrollo del talento humano. A ello se suma un posible sesgo de deseabilidad social en las respuestas, derivado de la percepción de supervisión institucional, lo que sugiere que los resultados obtenidos podrían reflejar una estimación optimista y que algunas brechas de competencias y desempeño podrían ser, en la práctica, más pronunciadas (Santillan, 2020; Sandoval & Palacios, 2021).

Análisis Comparativo con Estudios Precedentes

La correlación observada entre competencias y desempeño ($\rho = 0.504$) es menor a la reportada en municipalidades urbanas por Pineda et al., 2022 ($\rho = 0.841$), lo que sugiere que en contextos altoandinos la relación es más débil debido a la mayor incidencia de factores estructurales como la disponibilidad de recursos, la claridad de metas y el apoyo institucional. Asimismo, a diferencia de estudios que priorizan competencias técnicas, los resultados identifican a las competencias de influencia como las más determinantes del desempeño, reflejando particularidades del sector público altoandino, donde la gestión exige negociación, liderazgo y manejo de dinámicas políticas complejas. Estos hallazgos son consistentes con la literatura previa, que resalta la relevancia de competencias interpersonales y gerenciales en gobiernos locales (Estrada, 2022; Núñez, 2022; Sinchi, 2020; Sandoval & Palacios, 2021).

Implicancias prácticas específicas para instituciones altoandinas

Los resultados permiten formular recomendaciones prácticas contextualizadas para la Municipalidad Distrital de Pichigua: priorizar programas de desarrollo de influencia y liderazgo distribuido, dado que esta dimensión es la más débil ($M = 2.59$) pero la más predictiva del desempeño ($\rho = 0.692$), incorporando habilidades de comunicación, negociación, redes y liderazgo informal en todos los niveles; implementar sistemas de reconocimiento creativos y de bajo costo, principalmente simbólicos y comunitarios, ante restricciones presupuestales; diseñar capacitaciones técnicas contextualizadas a problemas reales del distrito (finanzas públicas, gestión ambiental altoandina), evitando enfoques genéricos; fortalecer mecanismos de retención de talento mediante estabilidad relativa, trayectorias de carrera y reconocimiento de experiencia; e integrar saberes y prácticas locales, especialmente en contextos quechua hablantes, para asegurar pertinencia cultural y reducir resistencia organizacional, maximizando así el impacto de las competencias en el desempeño institucional (Chaca & Contreras, 2022; Santillan, 2020; Santillan, 2020; Sandoval & Palacios, 2021).

Reflexión sobre límites del estudio y necesidad de investigación posterior

Los resultados, si bien son consistentes y estadísticamente sólidos, deben interpretarse a la luz de varias limitaciones metodológicas. El diseño transversal impide establecer relaciones causales o analizar la evolución temporal del desarrollo de competencias y su impacto en el desempeño. Asimismo, el uso de datos de autoinforme para ambas variables puede introducir sesgos de deseabilidad social y discrepancias respecto a evaluaciones externas u objetivas. La ausencia de variables de control relevantes (como experiencia, nivel educativo, área funcional o tipo de contrato) limita el análisis de posibles efectos diferenciados entre grupos de trabajadores. Adicionalmente, el contexto institucional, al ser una investigación promovida por la propia municipalidad, pudo influir en una sobrevaloración de las respuestas, pese a las garantías de anonimato. Finalmente, los hallazgos se circunscriben al contexto específico de la Municipalidad Distrital de Pichigua, por lo que su generalización a otros gobiernos locales debe realizarse con cautela y considerando las particularidades territoriales e institucionales (Sandoval & Palacios, 2021).

Contribución al conocimiento sobre gestión pública en territorios altoandinos

Este estudio aporta al conocimiento científico sobre la gestión de recursos humanos en contextos altoandinos al evidenciar empíricamente la relación entre competencias y desempeño laboral en una geografía poco explorada por la literatura, tradicionalmente centrada en ámbitos urbanos o privados; además, identifica patrones específicos, como la mayor relevancia de las competencias de influencia frente a las técnicas, que sugieren la necesidad de modelos de gestión pública diferenciados, revela debilidades clave que permiten diseñar intervenciones focalizadas, subraya que el efecto de las competencias está condicionado por limitaciones estructurales del contexto institucional y territorial, y ofrece evidencia que puede sustentar, ante instancias regionales o nacionales, la justificación de mayores inversiones en el desarrollo del capital humano en municipalidades altoandinas (Amador, 2016; Bueno, 2022; Sandoval & Palacios, 2021; Sandoval & Palacios, 2021; Ramirez, 2022; Mendoza & Arriola, 2022).

Limitaciones del estudio

El estudio presenta limitaciones relevantes que deben considerarse al interpretar los resultados: su diseño transversal impide establecer causalidad o analizar cambios temporales; el uso exclusivo de datos de autoinforme introduce posibles sesgos (deseabilidad social, correlación espuria e inconsistencias en la autoevaluación); la ausencia de variables de control limita la comprensión de diferencias entre subgrupos; y la percepción de que la investigación fue impulsada por la municipalidad pudo influir en respuestas más favorables (Yusely, 2018). A ello se suman limitaciones contextuales, dado que los hallazgos son específicos de Pichigua y de una muestra censal de 86 trabajadores, sin información complementaria clave para una contextualización más profunda. En el plano estadístico, el tamaño muestral restringe análisis multivariados complejos, la falta de grupo de comparación limita la generalización y la no normalidad pudo reducir el poder estadístico. Finalmente, existen limitaciones conceptuales, ya que competencias y desempeño se midieron por autopercepción y no mediante indicadores objetivos, manteniéndose ambigua la direccionalidad causal entre ambas variables (Sandoval & Palacios, 2021).

Conclusiones

La investigación evidenció una relación positiva y estadísticamente significativa entre las competencias laborales y el desempeño en la Municipalidad Distrital de Pichigua durante 2024 ($\rho = 0.504$, $p < 0.05$), confirmando la hipótesis general. Los resultados indican que aproximadamente el 25,4 % de la variabilidad del desempeño puede explicarse por el nivel de competencias, mientras que el restante 74,6 % responde a factores contextuales, organizacionales y personales, lo que confirma el carácter multifactorial del desempeño laboral en contextos municipales altoandinos.

El análisis por dimensiones reveló una marcada heterogeneidad en la influencia de las competencias sobre el desempeño. Las competencias de influencia mostraron la asociación más fuerte ($\rho = 0.692$), seguidas por las competencias cognitivas ($\rho = 0.591$) y gerenciales ($\rho = 0.552$), mientras que las competencias de logro y acción presentaron una relación débil ($\rho = 0.284$). Este patrón sugiere que, en contextos municipales altoandinos, las habilidades de persuasión, liderazgo informal y articulación con actores diversos resultan más determinantes que la iniciativa individual o la orientación exclusiva a resultados.

Asimismo, se identificaron debilidades generalizadas en el nivel de desarrollo de competencias, ya que ninguna dimensión alcanzó rangos “Buenos” o “Excelentes”. Las competencias de influencia ($M = 2.59$) y gerenciales ($M = 2.91$) fueron las más críticas, mientras que la eficacia personal ($M = 3.21$) y las competencias cognitivas ($M = 3.11$) mostraron niveles relativamente más altos, aunque aún clasificados como regulares. De manera complementaria, las dimensiones de desempeño vinculadas al reconocimiento ($M = 2.92$) y al suministro de apoyo institucional ($M = 2.96$) evidenciaron debilidades estructurales que limitan la adecuada expresión de las competencias existentes.

Los resultados por objetivos específicos confirman que todas las dimensiones de competencias analizadas se relacionan significativamente con el desempeño, aunque con magnitudes distintas. Destaca que la influencia, pese a ser la competencia menos desarrollada, constituye el predictor más potente del desempeño, lo que la convierte en un punto crítico de intervención. En contraste, la eficacia personal, aun siendo la más fortalecida, mantiene una relación solo moderada con el desempeño, lo que evidencia que la autoeficacia requiere ser complementada con capacidades interpersonales, cognitivas y gerenciales.

Desde una perspectiva de política pública, los hallazgos sugieren la necesidad de que las municipalidades altoandinas adopten la gestión por competencias como estrategia institucional, priorizando el desarrollo de liderazgo, influencia y capacidades gerenciales, junto con el fortalecimiento de sistemas de reconocimiento y apoyo. Asimismo, se destaca la importancia de diseñar programas de formación contextualizados a las realidades geográficas, culturales y socioeconómicas del territorio, así como de generar condiciones que favorezcan la retención del talento humano mediante trayectorias de carrera, estabilidad relativa y reconocimiento de la experiencia.

Los resultados deben interpretarse considerando limitaciones metodológicas como el diseño transversal, el uso de autoinformes, la ausencia de variables de control, el posible sesgo de deseabilidad social y el carácter específico del contexto institucional de Pichigua, lo que restringe la generalización de los hallazgos. No obstante, estas limitaciones abren líneas claras de investigación futura, como estudios longitudinales, enfoques cualitativos complementarios, triangulación con evaluaciones externas, análisis comparativos entre municipalidades y evaluación del impacto de programas de desarrollo de competencias mediante diseños más robustos.

Finalmente, el estudio aporta evidencia empírica relevante a la literatura sobre gestión pública en contextos altoandinos, tradicionalmente subrepresentados en la investigación científica. Al identificar patrones específicos, como la centralidad de la influencia sobre las competencias técnicas y al reconocer la naturaleza multifactorial del desempeño, la investigación amplía la comprensión teórica del fenómeno y abre líneas futuras de investigación orientadas a explorar mecanismos causales, comparaciones intermunicipales y diseños de intervención más efectivos para el fortalecimiento del capital humano en gobiernos locales.

Referencias

- Achahuanco, K. (2019). *Estres y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de san jodnimo del cusco, 2016 - 2017*. Cusco - Perú: Repositorio UNSAAC. Obtenido de https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/3833/253T20190142_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. Mexico, Monterrey: uanl@uanl.mx.
- Ampuero, S., & Pizarro, D. (2020). *La sostenibilidad empresarial desde el punto de vista de las relaciones publicas*. Lima - Perú: Repositorio. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7656/AMPUERO_ZS.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Aranque, F. (9 de Noviembre de 2020). *La medicion de resultados, mas alla de la simple emision de reportes*. Obtenido de La medicion de resultados, mas alla de la simple emision de reportes: <https://es.linkedin.com/pulse/la-medic%C3%B3n-de-resultados-m%C3%A1s-alla-%C3%A1-simple-emisi%C3%B3n-freddy-araque-avila#:~:text=La%20medici%C3%B3n%20de%20resultados%20tradicional,cumplimento%20o%20no%20de%20presupuesto>.
- Arciniegas, J. (2018). *Gestión del recurso humano*. Bogota - Colombia: Ciencias empresariales - Administración. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9789587716634/pageid/4>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa - Perú: Efonques consulting EIRL. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

- Arroyo, A. (2020). *Metodología de la investigación en las ciencias empresariales*. Cusco - Perú: UNSAAC. Obtenido de <https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/5402/L-2020-001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barradas, M. R., & Maya, I. (2021). *Desempeño organizacional. una revista teorica de sus dimensiones y forma de medicion*. RECAI, 20 - 29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html/>
- Barragan, C., Gonzalez, A., & Oortiz, A. (2020). Competencias gerenciales: una vision estudiantil desde la potncia universidad catolica del ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 1 -13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146008/28064146008.pdf>
- Barrera López, R. E., López Godoy, E. J., & Rizo García, J. C. (2024). Las competencias Laborales y Su relación con el Desempeño de los Colaboradores. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 11(1). <https://doi.org/10.37533/cunsurori.v11i1.103>
- Bautista, T., Santa maria, H., & Cordova, U. (2021). Logro de competencias en el proceso de aprendizaje durante tiempos del COVID - 19. *Propositos y representaciones*, 1- 15. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1175>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
- Bohorquez, E., Perez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). *La motivacion y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organizacion*. *Universidad y sociedad*, 385 - 390. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Borda, N., Eyzaguirre, L., & Ponce, F. (2021). Autocontrol, preocupacion, desesperanza y nivel socioeconomico en un contexto de pandemia por covid19. *Ajayu*, 59 - 89. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v19n1/v19n1_a03.pdf
- Bueno, J. (2022). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Wánchaq del Cusco - 2021*. Cusco-Perú: Repositorio Universidad Andina del Cusco. Obtenido de https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/5494/Jose_Tesis_bachiller_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cárdenas Reyes, J. (2024). Relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en una empresa peruana. *Revista de Administración y Negocios*, 15(2), 45-62.
- Castillo, I. (2022). *Plan de capacitacion para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de santo domingo - Piura - 2019. Pimentel - Peru*: Repositorio USS. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9290/Castillo%20Castillo%20Isaura.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, J. (2020). *Gestion humana integral*. Bogota - Colombia: *Ciencias empresariales*. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9789587718621/pageid/4>
- Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revistas espacios*, 27. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411427.html>
- Chaca, A., & Contreras, L. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto escuela de posgrado Huancayo, 2021*. Huancayo - Perú: Repositorio continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf
- Estrada, J. (2022). *La gestión de competencias laborales en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal Salcedo-Cotopaxi*. Riobamba-Ecuador: Repositorio Universidad nacional de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9374/1/Estrada%20Venegas%2c%20J.%282022%29La%20gesti%2c%20de%20competencias%20laborales%20en%20el%20desempe%2c%20laboral%20de%20los%20servidores%20p%2c%20bablicos%20del%20GAD%20Municipal%20Salcedo-Cotopaxi>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference (16a ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Jaime, I., & Baldoceda, Y. (2023). Gestion del talento humano y competencias laborales: fundamentos y analisis para el area administrativa del seguro social de salud - Perú. *Ciencia latina revista cientifica Multidisciplinar*, 2987 - 3009. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7150
- Lora, H. (2020). La gestion por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber*, 83 - 94. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mendoza, J., & Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximacion conceptual. *Revista multidisciplinar ciencia latina*, 6057 - 6073. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: ISBN 92-9088-060-8.
- Millán, P. (2019). Inclusion laboral, paz y sostenibilidad labor inclusion, peace and sustainability. Methaodos. *Revista de ciencias sociales*, 174 - 189. doi:<http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i2.233>
- Muñiz, L., & Tomala, R. (2022). La planificacion estrategica y su aporte al desarrollo empresarial de las mipymes en manabi. *Ciencias economicas y empresariales*, 372 - 383. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>

- Núñez, E. (2022). *Relación de las competencias laborales y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Pimentel-Perú*: Repositorio Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10037/Nu%C3%B1ez%20Jimenez%20Enrique.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Pashanasi, B., Garate, J., & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior; una revisión latinoamericana de literatura. *Revista de investigación en Comunicación y Desarrollo*, 163 - 174. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v12n3/2219-7168-comunica-12-03-163.pdf>
- Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2022). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium plus*, 1- 12. doi:<https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Ramírez, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lumina*, 2364 - 2378. doi:<https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>.
- Sánchez, I., & Sánchez, J. (2020). Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresa de servicios públicos. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 74 - 90. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/6716/6042>
- Sandoval, F., & Palacios, B. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Valor AGREGADO*, 89 - 98. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>
- Santillan, W. (2020). *La capacitación*. OHIGGINS, 51 - 59. Obtenido de <https://www.instituto-ohiggins.com/wp-content/uploads/2020/05/ART-CAPACITACION-ES-UN-GASTO-O-INVERSI%C3%93N-ENERO-2020.pdf>
- Suárez, I., Tinajero, M., & Jacome, I. (2020). Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. *revista publicando*, 1 -9. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2072>
- Valeriano, L. (2021). Reclutamiento y selección virtual por competencias. *Gestión en el tercer milenio*, 145 - 152. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21827>
- Yusely, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.