



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**TESIS**

**COMPETENCIAS DEL PERSONAL JERÁRQUICO Y LOS**

**FACTORES DE ÉXITO PERSONALES EN LA GESTIÓN**

**PÚBLICA EN LA UGEL DE LA PROVINCIA DE**

**ANDAHUAYLAS, 2019**

**PRESENTADA POR**

**Bach. WILFREDO HURTADO NUÑEZ**

**ASESOR**

**Mg. RICHARD CARRION ABOLLANEDA**

**PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN**

**PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**MOQUEGUA – PERÚ**

**2023**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINA DE JURADOS .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.Descripción de la realidad de la problemática .....	1
1.2.Definición del problema.....	3
1.3.Objetivo de la investigación .....	4
1.4. Justificación y limitaciones .....	4
1.5.Variables y operacionalización .....	5
1.6. Hipótesis de la investigación .....	7
CAPÍTULO II .....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Antecedentes de la investigación .....	8
2.2. Bases teóricas .....	11
2.3. Marco conceptual.....	26
CAPÍTULO III .....	29
MÉTODO.....	29
3.1. Tipo de investigación .....	29
3.2. Diseño de investigación .....	29
3.3. Población y muestra .....	30
3.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	31
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	33
CAPÍTULO IV .....	35
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	35

4.1. Presentación de los resultados por variable.....	35
4.2. Contratación de hipótesis .....	53
4.3. Discusión de resultados.....	58
CAPÍTULO V .....	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
5.2. Conclusiones .....	66
5.2. Recomendaciones .....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	70
ANEXOS .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	6
Tabla 2 Personal jerárquico y no jerárquico de la UGEL .....	30
Tabla 3 Fiabilidad según Kuder Richardson.....	32
Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad variable competencias del personal jerárquico	32
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad variable factores del éxito .....	32
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad de todos los instrumentos.....	33
Tabla 7 Resultados dimensión competencias conceptuales.....	35
Tabla 8 Ítem 1: Conoce perfectamente sobre gestión y organización .....	36
Tabla 9 Ítem 2: Puede identificar los desafíos, contratiempos y modificarlos para competir en esta sociedad cambiante .....	36
Tabla 10 Ítem 3: Formula ideas y soluciones basado en juicios estimativos y predictivos (comparar, calificar, interpretar, registrar y valorar la información).....	37
Tabla 11 Ítem 4: Cuenta con la habilidad de crear algo nuevo y desarrollar el servicio o producto en beneficio de la comunidad.....	37
Tabla 12 Ítem 5: Reconoce la necesidad y tiene la capacidad para incorporar nuevos enfoques de gestión (Por procesos, NGP, GpR, Funcional, etc.) ..	38
Tabla 13 Ítem 6: Considera usted que tiene la aptitud para programar, distribuir las tareas y establecer objetivos SMART.....	38
Tabla 14 Resultados dimensión competencias humanas .....	39
Tabla 15 Ítem 7: Puede lidiar con el trabajo bajo presión y gestionar el estrés propio y la del personal que está a su cargo.....	39
Tabla 16 Ítem 8: tiene la capacidad de establecer vínculos efectivos con el personal, con fuertes lazos de empatía, compromiso, respeto, e inclusión	40
Tabla 17 Ítem 9: Promueve y apoya el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.....	40
Tabla 18 Ítem 10: Mantiene una comunicación organizacional efectiva ya sea de forma escrita u oral basado en la claridad del mensaje, medios adecuados, escucha activa e informa con transparencia. ....	41
Tabla 19 Ítem 11: causa impacto positivo en los colaboradores de la institución. Guía, inspira y acompaña al grupo para lograr los objetivos.....	41

Tabla 20 Ítem 12: Posee empatía para comprender a los colaboradores, predecir las necesidades de los interesados (comunidad, docentes, estudiantes, etc.), mejorar y encontrar mejores oportunidades para el talento de la institución .....	42
Tabla 21 Ítem 13: Posee las habilidades para gestionar los problemas y transformarlos en oportunidades para el crecimiento de la institución.....	42
Tabla 22 Resultados dimensión competencias técnicas.....	43
Tabla 23 Ítem 14: Usa adecuadamente y con dominio las tecnologías para realizar tareas dentro de la organización.....	43
Tabla 24 Ítem 15: Utiliza con eficiencia los sistemas SIAF, SIGA y otros para agilizar los procesos .....	44
Tabla 25 Ítem 16: Cumple con el conjunto de principios, normas y procedimientos para realizar las tareas .....	44
Tabla 26 Ítem 17: Conoce y cumple con las diversas leyes en función de sus atribuciones otorgadas por la institución .....	45
Tabla 27 Resultados dimensión incentivos no monetarios .....	45
Tabla 28 Ítem 18: Las resoluciones de felicitación por cumplimiento de metas de la UGEL, DRE y el MINEDU .....	46
Tabla 29 Ítem 19: Los Ascensos y promoción en diferentes puestos .....	46
Tabla 30 Ítem 20: La política y cultura de la organización que promueve los valores, la democracia, la colaboración, la meritocracia, la diversidad e inclusión.....	47
Tabla 31 Ítem 21: Incentivos en forma de capacitaciones a nivel nacional e internacional .....	47
Tabla 32 Ítem 22: El ambiente físico adecuado, segura, accesible y confortable..	48
Tabla 33 Ítem 23: Protección de tus derechos humanos, sociales y sindicales.....	48
Tabla 34 Ítem 24: Estabilidad laboral .....	49
Tabla 35 Ítem 25: Capacitación continua al interior de la institución .....	49
Tabla 36 Ítem 26: Imparcialidad y equidad .....	50
Tabla 37 Ítem 27: El Accesos a becas otorgadas por el SERVIR.....	50
Tabla 38 Resultados dimensión incentivos monetarios .....	51
Tabla 39 Ítem 28: Recibir sueldos adecuados de acuerdo a la responsabilidad,	

estudios y experiencia .....	51
Tabla 40 Ítem 29: Recibir gratificaciones y vales de consumo .....	51
Tabla 41 Ítem 30: Tener seguro de salud otorgado por la institución.....	52
Tabla 42 Ítem 31: Recibir bonos de productividad cuando superes las metas.....	52
Tabla 43 Ítem 32: Fondos de ahorros gestionada por la misma institución y colaboradores .....	53
Tabla 44 Prueba de normalidad para la hipótesis general .....	53
Tabla 45 Prueba de normalidad para la hipótesis específica 1.....	54
Tabla 46 Prueba de normalidad para la hipótesis específica 2.....	54
Tabla 47 Prueba de normalidad para la hipótesis específica 3.....	55
Tabla 48 Resultados de la prueba Rho de Spearman hipótesis general .....	55
Tabla 49 Resultados de la prueba Rho de Spearman hipótesis específica 1 .....	56
Tabla 50 Resultados de la prueba Rho de Spearman hipótesis específica 2.....	57
Tabla 51 Resultados de la prueba Rho de Spearman hipótesis específica 3 .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la UGEL Andahuaylas .....	24
---	----

## RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación con el título “Competencias del personal jerárquico y los factores de éxito personal en la gestión pública en la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019” es de enfoque de investigación cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental correlacional-transeccional. La población estuvo conformada por 200 trabajadores y la muestra estuvo conformada por un total de 100 trabajadores entre funcionarios, directores y sub directores de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas. La información se obtuvo mediante la aplicación del cuestionario que consta de 32 ítems.

El procesamiento de los datos presentó un alfa de Cronbach de 0,919 que representa una excelente confiabilidad, por lo tanto, el instrumento es fiable y confiable. Los resultados de la presente investigación son los siguientes; se determinó que existe una correlación positiva y considerable entre las variables competencias del personal jerárquico y factores de éxito según el Rho de Spearman  $r = 0,561$  y la significancia bilateral = 0,00 menor a 0,01. Además, se estableció que existe una correlación positiva entre las dimensiones competencias conceptuales, humanas y técnicas con la variable factores de éxito. Se concluye en base a los resultados obtenidos que se tiene que seguir trabajando en el fortalecimiento de las diferentes competencias que debe de poseer el personal jerárquico de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas otorgándoles los diferentes factores de éxito profesional de acuerdo a su responsabilidad y necesidad.

**Palabras claves:** Competencias del personal jerárquico, factores de éxito del personal y gestión pública

## ABSTRACT

The following research work with the title "Competencies of hierarchical staff and personal success factors in public management in the UGEL of the province of Andahuaylas, 2019" is of quantitative research approach, correlational type and non-experimental correlational-transectional design. The population consisted of 200 workers and the sample consisted of a total of 100 officials of the Local Educational Management Unit Andahuaylas. The information obtained was based on the application of a questionnaire consisting of 32 items. The results of the data processing, from the reliability analysis were obtained, a Cronbach's alpha of 0.919 which represents an excellent reliability; therefore, the instrument is reliable and trustworthy. The results of the present research are as follows; it was determined that there is a positive and considerable correlation between the variables competencies of the hierarchical personnel and success factors according to Spearman's Rho  $r = 0.561$  and significance = 0.00 less than 0.01. It was also established that there is a positive correlation between the conceptual, human and technical competencies dimensions and the success factors variable. Based on the results obtained, it is concluded that it is necessary to continue working on strengthening the different competencies that the hierarchical personnel of the Andahuaylas Local Educational Management Unit should possess by providing them with the different professional success factors according to their responsibilities and needs.

**Key words:** Hierarchical personnel competencies, personnel success factors, and public management

## INTRODUCCIÓN

Las competencias del personal son fundamentales en los nuevos enfoques de gestión, que señalan que las personas que cumplen un determinado rol jerárquico, estratégico o técnicos sean los más idóneos (posean habilidades, aptitudes y valores) para cumplir o ejercer dicho papel. En torno al término de competencia se integran los subsistemas que son parte de la Gestión de los Recursos Humanos (reclutamiento, capacitación, líneas de carrera, especialización, medición del desempeño, la desvinculación, etc.). (Rodríguez, s/f)

Las competencias aplicadas al campo de la gestión pública, ha contribuido con soluciones efectivas para enfrentar los cambios, puesto que mediante la incorporación de los conocimientos, conductas, habilidades y técnicas eficientes se puede mejorar el desempeño de los trabajadores y de toda la organización. La cuestión es enfocarse en las competencias individuales débiles a través de la educación, capacitación, entrenamiento, evaluación, incentivos y promoción de los colaboradores en los diversos puestos en una determinada empresa. (Zapata, 2001)

La presente investigación está organizada en cinco capítulos de la siguiente forma:

En el primer capítulo se desarrolló todo lo referente a la problemática de la investigación en un contexto internacional, nacional y finalmente centrándonos en el problema local del objeto de estudio, así mismo se formuló los objetivos que se buscan alcanzar con la investigación.

Segundo capítulo, para darle mayor soporte y consistencia al trabajo de investigación se buscó información de los antecedentes relacionados a la

investigación, de la misma forma la búsqueda de teorías y conceptos de trabajo. Tercer capítulo, se estableció el método que se empleó en el estudio, se identificó se señaló la población y el cálculo de la muestra por medio del muestreo probabilístico aleatorio simple luego se presentó el procedimiento para analizar los resultados que se obtuvo.

Cuarto capítulo, en este capítulo se presentó todos los hallazgos del análisis descriptivo e inferencial una vez que se analizó y procesó los datos de la investigación obtenidos después de aplicar el cuestionario, de manera ordenada por cada variable.

Quinto capítulo, en este último capítulo se realizó la discusión de los resultados que se obtuvieron.

Para finalizar se presentó las conclusiones a las que se llegaron una vez analizado los resultados y en base a ellas las recomendaciones, de la misma forma se presenta la bibliografía que se utilizó para desarrollar el trabajo y también se presentan los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Descripción de la realidad de la problemática**

El personal de las instituciones constituye el alma de estas, las instituciones las hacen los trabajadores, el recurso humano es un recurso importantísimo, el que es escaso y no se debe desperdiciar. Pero además es capaz de valorarse más en el tiempo.

Así narraba Chiavenato (2008): Cuando hablamos de gestionar el talento humano, se debe considerar su contribución a la ciencia, la inteligencia y la proactividad de la organización. La gestión de recursos humanos ha pasado por muchos cambios, especialmente recientemente, cuando la parte emocional de las personas que trabajan en la organización ha ganado cada vez más peso e importancia.

Estos cambios hacen mucho cuando se habla de organizaciones eficientes o deficientes, si bien el sector privado es muy conocedor y consciente de ello, en el sector público las políticas de gestión de personal no son vanguardistas.

El talento humano según la Real Academia Española (RAE), es una persona con diferentes capacidades predispuesta a ponerlas en práctica de forma efectiva en el desarrollo de sus funciones, es una persona que siempre busca

soluciones prácticas y no se detiene ante cualquier adversidad sino más de lo contrario las ve como oportunidades que deben ser aprovechadas en beneficio de la organización.

Señala que el talento humano en una organización está formado por personal con habilidades y destrezas claramente definidas que están orientados a participar en el logro de los resultados y metas de su lugar de trabajo, reconociéndose siempre a sí mismos y mostrando responsabilidad y rendición de cuentas compromiso (Jericó, 2001). Este recurso debe gestionarse eficazmente en el ámbito de los colaboradores.

Últimamente se ha considerado que la clave del éxito de una organización son los colaboradores que trabaja en ella, porque ellos aportan toda la actividad y el movimiento, por eso es tan importante, y ahora las empresas le dan la importancia necesaria y crean mejores condiciones de trabajo para lograr. Una mejor calidad de trabajo para los talentos humanos de la empresa. En la administración pública existen factores críticos que la colocan en los últimos lugares los términos de eficiencia, calidad y eficacia. Cada vez, es correcto concluir que si el sector público es ineficiente, el personal también lo es; Sin embargo, esta es una afirmación excesiva que debe ser restringida de acuerdo a la competencia personal y factores críticos de éxito que el personal laboral no puede lograr en el desarrollo de su labor en la institución.

Cuando se habla de las gestiones de talento humano en la UGEL de Andahuaylas, se observa, que mucho de los trabajadores son nombrados en esta entidad, y muchos de ellos tienen un arraigo laboral permanente, sin embargo, existe profesionales que también laboran con el contrato CAS que no son

permanentes, que son profesionales que brindan servicio, de manera comprometida.

Por otro lado, existe un nivel de insatisfacción de los usuarios por el servicio que brindan, por ello, muchas gestiones directivas trataron de cambiar, pero no superaron momentáneamente, y pasado de cierto tiempo vuelven a la misma rutina de trabajo. Es por ello, esta investigación motiva para generar reflexión en las entidades donde administran el talento humano, muchas veces autoritaria y otras veces permisivas, generando inestabilidad. Además, se precisa que esta pesquisa pueda servir como referencia a otras pesquisas e investigadores.

## **1.2. Definición del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué concordancia existe entre las competencias del personal jerárquico y los factores de éxito del personal en la gestión pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019?

### **1.2.2. Problema específico**

¿Qué concordancia existe entre las competencias conceptuales y el factor de éxito del personal profesional en la Gestión Pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019?

¿Qué concordancia existe entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la Gestión Pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019?

¿Qué concordancia existe entre las competencias técnicas y el factor de éxito del personal profesional en la Gestión Pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019?

### **1.3. Objetivo de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la concordancia que existe entre las competencias del personal jerárquico y los factores de éxito del personal en la gestión pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar la concordancia que existe entre las competencias conceptuales y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019.

Determinar la concordancia que existe entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019.

Determinar la concordancia que existe entre las competencias técnicas y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019.

### **1.4. Justificación y limitaciones**

#### **1.4.1. Justificación**

Diferentes estudios e investigaciones han llegado a concluir que la ineficiencia del sector público tiene como causas principales la corrupción, el exceso burocrático y la falta de capital humano capacitado y comprometido. Este último está constituido por competencias que deben relacionarse e integrarse. Esta investigación contribuirá en la gestión pública al dar a conocer al personal jerárquico en que aspectos con relación a las competencias que posee, se tiene que seguir mejorando y potenciando, de la misma forma se conocerá los resultados

concretos que factores de éxito logro conseguir los trabajadores de la institución y de acuerdo a los resultados se plantearon las sugerencias correspondientes.

#### **1.4.2. Limitaciones**

La importancia de la investigación reside en los resultados que se obtendrán, ya que los mismos servirán para identificar las debilidades en las competencias profesionales en gestión pública de los gestores y como implica en el éxito profesional que cada uno de ellos pudo conseguir en el desarrollo de su trabajo.

A partir de lo cual deberán reforzar las mencionadas capacidades débiles identificadas y consecuentemente mejorar el éxito profesional de los trabajadores, esto dará lugar a que también la gestión pública propiamente de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas mejore en el cumplimiento de sus objetivos institucionales al servicio de la comunidad educativa y de la sociedad.

#### **1.5. Variables y operacionalización**

Se define claramente las dos variables, la primera hace referencia a las competencias del personal jerárquico y la segunda a los factores de éxito del personal en la gestión pública, las variables que se han definido y clasificado son:

##### **Variable 1: Competencias del personal jerárquico**

Conjunto de destrezas, conocimientos y habilidades que posee una persona que lo ayudan a cumplir su trabajo

##### **Variable 2: Factores de éxito del personal**

Conjunto de elementos que muestran el reconocimiento al personal que ha logrado alcanzar un conjunto de metas específicas en su trabajo.

**Tabla 1***Operacionalización de variables*

<b>VARIABLES</b>	<b>Definición de la variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala y valoración</b>
<b>Variable independiente</b> Competencias del personal jerárquico	Conjunto de destrezas, conocimientos y habilidades que posee una persona que lo ayuda a cumplir su trabajo	Competencias conceptuales	Conocimientos de gestión y organización identificar desafíos, contratiempos, etc. formular ideas y el uso del juicio ser innovador y creativo Conocimientos para incorporar nuevos enfoques de gestión organizar, programar y distribuir tareas	OrdinalND (0) Nivel E (1) Nivel D (2) Nivel C (3) Nivel B (2) Nivel A (1)
		Competencias humanas	Trabajar bajo presión y gestión del estrés establecer relaciones efectivas laborales promover el trabajo en equipo mantener una comunicación eficaz Liderar y guiar Poseer empatía y comprensión gestionar conflictos	
		Competencias técnicas	Uso e integración de la tecnología, Manejo de sistemas públicos, Uso de manuales y procedimientos Conocimiento y cumplimiento de leyes y <u>normativas</u>	
<b>Variable dependiente</b> Factores de éxito del personal	Conjunto de elementos que muestran el reconocimiento al personal que ha logrado alcanzar un conjunto de metas específicas en su trabajo.	Incentivos no monetarios	Resolución de felicitación por cumplimiento de metas ascensos y promoción en diferentes puestos la política y cultura de la organización Ascenso en el cargo Protección de los derechos laborales Estabilidad laboral Capacitación continua Imparcialidad e equidad en las relaciones laborales Incentivos en capacitaciones a nivel nacional e internacional El ambiente físico	
		Incentivos monetarios	Acceso a becas otorgadas por SERVIR Sueldos adecuados y beneficios Gratificaciones y vales de consumo Seguros médicos Bonos de productividad Fondos de ahorros promovidas	

*Nota: Elaboración propia en base a las diferentes fuentes bibliográficas consultadas*

## **1.6. Hipótesis de la investigación**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe una concordancia significativa entre las competencias del personal jerárquico y los factores de éxito del personal en la gestión pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

Existe una concordancia significativa entre las competencias conceptuales y el factor de éxito del personal en la gestión pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019.

Existe una concordancia significativa entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019.

Existe una concordancia significativa entre las competencias técnicas y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la Unidad Gestión Educativa Local de la provincia de Andahuaylas, 2019.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **A nivel nacional**

Perea y Nino (2014), presentó la investigación con título de “Estudio de las competencias de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en las municipalidades distritales de Soplín y Capelo de la provincia de Requena, año 2014”, esta tesis esta publicada en el portal web de Escuela de Post Grado Maestría en Gestión Pública de la Universidad de la Amazonia Peruana, donde se llegó a la siguiente conclusión: Teniendo como premisa las buenas prácticas en el trabajo del personal de la municipalidad, se debe considerar de vital importancia realizar periódicas actualizaciones de capacitación al personal porque todos los sistemas públicos sufren constantes cambios y actualizaciones, de igual forma pasa con las leyes su norma y su reglamento, porque si se quiere realizar un trabajo eficaz y eficiente se debe estar preparado y al día con todos los conocimientos. De ahí su importancia para dar cumplimiento a las buenas prácticas de la gestión.

Lazo, Rivera y Valencia (2015) con la investigación titulada “Causas y efectos de la rotación del personal directivo y el programa de incentivos a la

mejora de la gestión municipal del Ministerio de Economía y Finanzas en los tres niveles de gobierno de Lima Metropolitana periodo 2011-2015”, se llega a la siguiente conclusión: Se analizó que originaba la rotación del personal directivo en los 3 niveles de gobierno, por qué había tanta inestabilidad en el puesto y las consecuencias que se originaban en el trabajo en el periodo de su desarrollo y como esta inestabilidad afectó el programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal, debido a ello no se pudo lograr lo que se había planeado, es decir las metas establecidas porque el personal nuevo contratado no sabía el trabajo que se estaba realizando y el tiempo que tomaban al informarse era tiempo perdido en vez de poder dar avance a la ejecución de todo lo planeado, es por ello que no se pudo lograr cumplir todas las metas y en consecuencia lograr el incremento de dinero en el presupuesto para el siguiente año fiscal. Se propuso establecer una política de conservación del personal para lograr una gestión municipal más eficaz y eficiente.

Según Ganoza (2015) con la investigación titulada “Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la municipalidad de Puerto Eden 2015-2020”, Llegaron a la siguiente conclusión: La municipalidad estableció una serie de referentes y modelos para que guíen el accionar de todo su personal que trabaja en ella. Así mismo llegaron a definir acuerdos y compromisos para dar cumplimiento de la estrategia implementada y de esta manera poder facilitar el desarrollo de planes o proyectos de corto y mediano plazo en beneficio de los trabajadores, estimulando la creatividad e innovación y la mejora continua como principio que guíe el accionar de toda la empresa.

A nivel internacional

Fernández Reyes (2011) en el trabajo de investigación titulado “Gestión

por recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado Guatemalteco”, se llegó a la siguiente conclusión: se pudo determinar cuáles fueron las causas que originaron que la institución no tuviera un sistema bien determinado y estructurado de gestión del personal del talento humano y se pudo saber que si se tiene este sistema permitirá tener un personal más capacitado y preparado lo cual tendrá como resultado que la institución logre sus objetivos programados en un inicio.

Altaba Dolz (2009) con el título de la investigación “La nueva gestión pública y la gestión por competencias” de la Universitat Rovira I Virgili en España, en el cual se llegó a la siguiente conclusión: a lo largo de todo el análisis realizado se determinó la importancia de la transformación de la gestión pública que se está teniendo en los últimos tiempos y como se ha orientado a la gestión por competencias, la preponderancia que está tomando las capacidades y habilidades de los trabajadores y como orienta la organización para que coadyuve a lograr los objetivos de la misma.

Acevedo (2003) con la investigación titulada “Factores que inciden en la competencia docente universitario” de la universidad de Madrid, en la cual se llegó a la siguiente conclusión: después de que se realizó un análisis se pudo determinar que hay muchos factores que van a influir en la competencia docente como los estudiantes, los mismos docentes y la organización de toda la universidad es decir su administración y también los factores externos en los cuales no se tiene ningún control, pero que si todos en conjunto van a influir en las diferentes competencias

de los docentes universitarios.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Competencias del personal jerárquico**

#### **2.2.1.1. Competencias Personales**

Son distintos métodos de evaluar (Werther y Davis, 1995):

##### **Liderazgo.**

Un buen líder es aquella persona que tiene la capacidad de planificar, organizar y ejecutar con eficacia y eficiencia conjuntamente con su equipo cualquier objetivo que se hayan planteado alcanzar generando siempre buen clima de trabajo, el líder siempre predica con el ejemplo en su accionar, siempre mostrándose como apoyo y motivación incondicional a su equipo de trabajo.

Así mismo es una persona muy proactiva, emprendedora con nuevas ideas siempre pide la opinión de los demás considerándolas muy importantes porque pueden aportar al equipo, pero siempre da la representación de todos en situaciones difíciles. Siempre enseña cómo se debe hacer las cosas, muestra el camino a seguir y brinda retroalimentación para un mejor aprendizaje del todo el equipo de trabajo.

##### **El trabajo en equipo**

Es el trabajo en el cual todos sus integrantes realizan esfuerzos con fines comunes compartiendo conocimientos y experiencias con la finalidad de lograr alcanzar el objetivo que se plantearon. Se puede lograr mejores resultados porque se suman esfuerzos donde cada uno da lo mejor de sí mismo y por consiguiente se consigue un mejor resultado y todos apuntan en una sola dirección.

De igual manera un líder siempre trabaja en equipo guiando su accionar

bajo el ejemplo, siendo el guía y mostrando una actitud propositiva, creando un ambiente favorable para el trabajo motivando la participación de todos los integrantes porque todas las opiniones son valiosas y suman al resultado final, trabajando siempre coordinadamente con todos los niveles jerárquicos.

### **Las habilidades de comunicación**

Es una persona capaz de transmitir adecuadamente sus conocimientos, ideas y puntos de vista de manera clara, directa y fácil de entender. Siempre considerandolas necesidades de quien lo escucha y de qué manera hacer entender la idea, siempre asegurándose de que todo el mensaje haya quedado claro.

Se caracteriza por escuchar a los demás y los entiende generando siempre un ambiente propio donde dos personas hablan y se escuchan mutuamente, en una organización genera una buena comunicación en los diferentes niveles jerárquicos donde se pueda transmitir la información tanto a los niveles gerenciales y operacionales.

### **La iniciativa y proactividad**

Muestra siempre ser el primero, encabeza cualquier actividad con gran entusiasmo y ánimo, se adelanta ante cualquier situación y siempre busca soluciones y no problemas ayuda a sus compañeros a salir adelante y siempre busca superarse cada día más| aprendiendo nuevas cosas para mejorar sus habilidades y capacidades.

### **Las relaciones interpersonales**

La persona se caracteriza por ser empática se pone, en el lugar de otro entendiendosus opiniones y sentimientos, es una persona con gran habilidad social cae bien con las personas que se relaciona, siempre piensa en los demás y de generar

un ambiente armonioso.

En el ámbito organizacional es una persona que siempre busca un buen clima de trabajo donde todos sus integrantes se sientan cómodos y gustosos de pertenecer, busca sacar el mejor potencial de los miembros de su equipo que aporten a conseguir el objetivo planteado.

Una orientación a resultados

Todas las acciones y objetivos que se va a plantear estarán siempre orientadas a conseguir resultados concretos en tiempo y con determinados recursos. No se dejará a la deriva la ejecución de actividades con tiempo y recursos indefinidos a ser gastados, siempre se tendrá claro y por adelantado lo que se quiere lograr. Se dará más preponderancia a los resultados.

Disposición (Orientación al cliente)

Es la buena pericia que se tiene cuando se brinda un servicio a un cliente interno o externo en una organización, con el objetivo de cumplir la tarea encomendada. Y siempre buscando un buen ambiente de trabajo. (Werther y Davis, 1995).

### **2.2.2. La competencia en la gestión de los recursos humanos**

#### **Competencia**

Se entiende como la capacidad que tiene una persona para poder desarrollarse en el ámbito laboral y de cómo se desenvuelve en la misma dando cumplimiento a sus funciones con un nivel bueno, de igual forma también se ve el clima laboral donde se va a desenvolver y de cómo este influye ya sea de forma positiva o negativa en su trabajo, estos son factores externos al trabajador donde él no tiene control absoluto para poder manejarlo a su favor, de igual forma se

considera también los factores externos como; los factores políticos, sociales, económicos, ambientales, etc. Que influyen en el desenvolvimiento del trabajo de una persona.

(Spencer y Spencer, 1993).

Mediante la observación se puede evaluar y sacar una determinada conclusión de las diferentes competencias que tiene una persona esta evaluación se puede hacer en el trabajo o en la vida diaria. Se tiene mayor confiabilidad cuando una característica es observable y uno puede dar fe de ello, una organización va a buscar siempre replicar en todas las buenas competencias con el objetivo de realizar mejor el trabajo, obtener mejores resultados que beneficien tanto a la empresa con mayores ganancias y al trabajador con mayores beneficios. (Martínez y Martínez, 2009)

Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento De acuerdo a (Martínez y Martínez, 2009, p. 10) se van a clasificar las competencias en función del comportamiento de acuerdo a lo siguiente:

**a) Los conocimientos.**

Son las sapiencias que tiene una persona de diferentes temas en cuanto a información, ideas, conceptos. Lo cual apoya en la realización del trabajo.

**b) Las habilidades intelectuales**

Son habilidades relacionadas al saber hacer determinadas actividades, son las capacidades que tiene una persona y que lo emplean en su trabajo en el cumplimiento de sus tareas y búsqueda de soluciones a diferentes adversidades que puedan surgir.

**c) Las habilidades sicomotoras**

Se relacionan a saber y tener control de todos los movimientos y procesos que se deben conocer para poder desarrollar una actividad, son habilidades que tiene una persona que sabe controlar su cuerpo y movimientos cuando deben ser rápidos o lentos, pero siempre con la seguridad correspondiente que demanda la tarea.

**d) Las habilidades interpersonales**

Se relacionan con las habilidades de socialización que se da con otras personas de cómo se comunican en el desarrollo de las funciones y también para poder crear lazos de amistad, que más que solo ser una organización ser una familia de trabajo.

**e) La disposición anímica**

Es el estado de ánimo de un trabajador de cómo se siente en su interior y como aflora este sentimiento y se puede manifestar en el trabajo. Si se diera una fuerte presión en el trabajo y la persona no estuviera en paz en su estado anímico personal chocarían estos dos factores y se podría generar el estrés laboral lo cual afectaría considerablemente que el trabajador pueda cumplir sus funciones a cabalidad.

**f) Los rasgos de personalidad relevante**

La personalidad es un conjunto de características que son parte del comportamiento de una persona y que afloran en su día a día cuando se relaciona con otras personas. A través de la personalidad de una persona se podrá saber cómo podrá reaccionar ante diferentes circunstancias. La personalidad es propia de cada persona y lo caracteriza definiéndolo como una persona única y diferente,

la personalidad no es momentánea sino es duradera en el tiempo. (Ryckman., 1999, p. 242).

Cada persona es diferente y cada puesto laboral requiere a un tipo de persona en específico con determinadas características a fin al puesto con la finalidad de que se pueda desenvolver de forma óptima logrando aportar al logro del objetivo de toda la institución, sin duda para algunos puestos será más importante el tema de conocimientos la parte teórica, pero para otros puestos será más importante la parte técnica es decir la parte operacional, así mismo para algunas áreas se necesario el carisma del personal la parte sociable empática especialmente para los lideres de la organización. Toda la estructura orgánica tiene su propia personalidad y necesidades en función de ellas se debe contratar a los trabajadores para que la organización tenga éxito y cumpla con sus metas. (Castanyer., 1999, p. 24).

### **2.2.3. Análisis de los puestos: recursos humanos**

#### **2.2.3.1. Su objetivo**

El poder realizar un análisis a los diferentes puestos que se cuentan en una organización va a poder permitir tener un conocimiento más completo y veras de estos puestos. Cuáles son sus funciones, como se debe realizar el trabajo, que conocimientos se debe tener para poder desempeñarse en el mismo, la complejidad del trabajo. Y en base a ese análisis se podrá contratar a un personal que se ajuste a esa necesidad, con la finalidad que el nuevo personal pueda a portar a la organización y que está también se comprometa en apoyar al trabajador para que pueda desarrollar todo su potencial en busca del logro de los objetivos institucionales, la organización también tiene que generar un ambiente favorable de

trabajo tratando de controlar los factores externos que pueden perjudicar el trabajo que está realizando sus colaboradores. (Martínez & Martínez, 2009, p. 18).

### **2.2.3.2.El análisis funcional**

Es el proceso analítico que se realiza a una determinada función, es un análisis más explícito y detallado, desagregando cada función a la parte más mínima. Con la finalidad de conocer cuáles son las capacidades y habilidades que se deben considerar si se desea contratar un trabajador para ese puesto. El poder saber qué papel desempeñara y como aportara a la organización para que se pueda lograr el objetivo general de toda la organización. (Martínez & Martínez, 2009, p. 20).

### **2.2.4. Las competencias del trabajador en la administración pública**

Actualmente se ha dado más importancia al personal que labora en las instituciones ya que son ellos son el ente dinamizador de toda la organización; es decir dan funcionamiento a toda la organización. Pero también se tiene que considerar los nuevos avances tecnológicos y poder utilizarlos como aliados estratégicos en cumplimiento de funciones de las organizaciones.

Bayly (2014), gerente general del Banco de Crédito del Perú, menciona que siempre una empresa tiene que estar a la vanguardia del día, siempre viendo de qué manera podrá innovar haciéndole frente a la competencia y buscando nuevas y fáciles formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

El Banco Mundial (2011), mediante su publicación de habilidades laborales, por un lado, están las habilidades de conocimiento, las habilidades técnicas que han sido adquiridas mediante la preparación y estudio, mientras por otro lado están las habilidades sociales las que se relacionan con la interrelación

entre las personas, la forma como se comunican e interactúan con otras personas, así mismo también un tema muy importante y contemporáneo que está tomando cada vez más fuerza es el manejo de la inteligencia emocional en los trabajadores de cómo pueden manejar sus emociones y considerarlo como una fortaleza en el trabajo que ayudara a que el trabajador se desenvuelva muy bien y no dejando afectar su rendimiento por otros factores relacionado a un mal manejo de las emociones.

En las organizaciones públicas las diferentes capacidades y habilidades que tiene su personal es muy importante porque el conjunto de ellas determinara como se hace las tareas y el cumplimiento de las mismas, un estrategia que se podría adoptar para el mejor cumplimiento del trabajo seria la ejecución de las capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la organización las cuales permitirán fortalecer las competencias del personal lo cual traerá grandes beneficios porque permitirá que se cumplan los objetivos planificados y las tareas se realizaran con mayor efectividad.(Martínez y Martínez, 2009, p. 37).

## **2.2.5. Conjunto de habilidades gerenciales**

### **2.2.5.1.Las habilidades conceptuales**

Son habilidades que se relacionan con el conocimiento y manejo de conceptos, ideas, información concreta de un tema determinado. Se caracteriza por resolver problemas de forma creativa e innovadora. (Wayne, 1997).

Habilidades humanas.

Son habilidades relacionadas a la interacción y comunicación que se da entre personas en un determinado espacio y tiempo. En el caso de una organización la interacción se realiza con todos los trabajadores siempre tratando

de sacar el mejor potencial de cada uno de ellos para que aporten al logro de los objetivos de la institución.

#### **2.2.5.2.Habilidades técnicas**

Se refiere propiamente a las habilidades especializadas en determinados procesos técnicos que van a poder ayudar a realizar determinadas tareas en cumplimiento de sus funciones. Por ejemplo: operación de máquinas, manejo de sistemas estandarizados, etc. (Wayne, 1997).

#### **2.2.5.3.Factores de éxito**

Las empresas buscan el éxito, es decir poder perdurar en el tiempo obteniendo grandes ganancias y algunos de estos factores que van a ayudar son los siguientes:(Muñoz, 2011)

#### **2.2.5.4.Recurso humano calificado**

El personal que labora en una organización es el recurso primordial que va a determinar el éxito de la empresa, porque son ellos los que van a liderar y direccionar a la empresa con iniciativas novedosas y creativas que estén siempre un paso más adelante que la competencia. (Muñoz, 2011).

#### **2.2.5.5.Servicio de calidad**

El que una empresa pueda ofrecer una buena calidad de servicio, preocupándose siempre por la mejora continua va garantizar su éxito en el mercado, logrando satisfacer las necesidades de sus clientes y causando una buena imagen en ellos lo cual permitirá que ellos realicen publicidad con sus amistades lo que se puede traducir en más ventas. (Muños, 2011).

#### **2.2.6. Tipos de éxito**

Se debe entender el éxito como un triunfo, un logro que una persona puede

alcanzar y este es relativo para cada persona, debido a que todos tienen diferentes objetivos a alcanzar y alguno de ellos son los siguientes:

#### **2.2.6.1.Éxito profesional**

Se debe entender de dos maneras, primero el éxito profesional objetivo que está relacionado propiamente por el nivel jerárquico alcanzado, la remuneración que se obtiene, etc. a mayor sueldo o rango en el trabajo el éxito alcanzado es mayor. Mientras que el éxito profesional subjetivo está relacionado más que nada con el interior de cada persona y de cómo se siente con el trabajo que tiene. En función de su satisfacción y bienestar se puede medir el éxito profesional. (Heslin, 2006).

#### **2.2.6.2.Éxito personal**

Este término implica tener otras cualidades como la autoestima, la autoconfianza, capacidades para desarrollarse continuamente. Se podría decir que es aquello que se siente que se piensa y tiene influencia en lo que hacemos, es decir, cuando uno se siente bien consigo mismo todo será menos trabajoso y complejo para alcanzar el éxito. Por ello se debe desarrollar de forma integral la parte personal, psicológica y física. Se debe partir de valorar las cosas sencillas y los pequeños momentos porque suman en la realización y logro. En efecto la suma de partes es el todo entonces cada uno de estos detalles pequeñitos termina por completar el éxito completo. Se puede decir en términos sencillos que el éxito personal está relacionado con la paz interior con sentirse cómodo y a gusto consigo mismo y con lo que hace en su vida.(Wooden, 2006)

#### **2.2.6.3.Éxito social**

¿Qué das y entregas a la sociedad? Esto es el aporte a la comunidad,

¿Cómo te vinculas positivamente con el entorno? ¿Hiciste alguna contribución durante la semana?

#### **2.2.6.4.Éxito emocional**

Vivimos en un mundo de sensaciones y emociones, ¿Se sabe gestionarlo? Se debe considerar que el lado emocional y sentimental es fundamental para lograr el éxito y conseguir el bienestar.

#### **2.2.6.5.Éxito de pareja**

Las relaciones se contribuyen día a día, es todo un proyecto que debe incluir el amor, la confianza, la comprensión, el respeto, la tolerancia y la comunicación. Por ello no es fácil alcanzarlo, pero lo importante es avanzar poco a poco y continuamente.

#### **2.2.6.6.Gestión pública.**

Decir que la humanidad vive una era de cambios trascendentes es, hoy en día, un lugar común. Muchos son los autores y textos que argumentan, de diversas formas y con diferentes ópticas, sobre este proceso de mutaciones trascendentes. Uno de los más destacados, rigurosos y anticipados anunciadores del cambio de mundo ha sido Peter Drucker, que en su libro “Las Nuevas Realidades” sostiene: “Incluso en los territorios más llanos existen pasos en que la carretera asciende primero a una cima y desciende luego a un nuevo valle. La mayoría de estos pasos lo son sólo topográficamente y entre los valles que separan apenas hay diferencias, o no las hay, en cuanto a condiciones climáticas, lenguaje o cultura”. (Drucker, 1950).

Pero algunos son diferentes. La gestión, el diseño organizacional y la teoría de organizaciones están experimentando un verdadero cambio

paradigmático en occidente. No sólo el mundo de los hechos está experimentando cambios trascendentes. También está ello ocurriendo con las interpretaciones con que, hasta ahora, se daba coherencia y sentido a éstos, permitiéndonos, además, diseñar acciones para lidiar con ellos. A ello no escapan las interpretaciones que han dominado la administración y el diseño de organizaciones -públicas y privadas- desde la segunda mitad del siglo pasado. (Carlos, 1992).

### **2.2.7. Eficiencia del sector público**

El sector público se caracteriza por ofrecer bienes y servicios a toda la población sin esperar ninguna contraprestación a cambio, siempre con la finalidad de ofrecer mejores condiciones de vida a la población. Para lo cual utiliza diferentes procedimientos y estrategias para dar ejecución de ello. (Rueda, 2009).

### **2.2.8. El estado y su dimensión burocrática**

Actualmente se habla de la modernización del estado y de la adopción de nuevas estrategias viendo nuevos modelos que habían resultado en otros países y de cómo se puede adaptar al nuestro de acuerdo a nuestra realidad, se puede ir observando también como se va dejando los procedimientos largos y tediosos sin poder llegara algo concreto. (Sarazú, 2009).

Del cómo está organizado el estado va a depender la efectividad de la gobernabilidad del país, los representantes de cada región toman un papel preponderante en hacer sentir las necesidades y los intereses del pueblo, donde se va a buscar soluciones cada vez más novedosas y que generen mejores resultados. (Sarazú, 2009).

#### **2.2.8.1.El organigrama**

Lo define como la representación gráfica que va a representar a toda la

organización, y va a contemplar los diferentes niveles jerárquicos, las diferentes relaciones funcionales y jerárquicas. Es términos simples se va plasmar a toda la organización en un esquema. (Fayol, 2002).

#### **2.2.8.2.Las diferentes clases de organigrama**

Son los siguientes en función a la forma que se puede observar en la estructura orgánica:

**2.2.8.2.1. Los organigramas analíticos:** Son los organigramas más completos y detallados de toda la organización está destinado más que nada para el nivel jerárquico más alto porque tienen que conocer a detalle toda la organización y como está distribuido para que puedan tomar decisiones más efectivas.

Los organigramas generales:

Estos organigramas solo van a representar los órganos principales, solo brinda y muestra a toda la organización de forma general.

Organigramas suplementarios:

Van representar únicamente a determinados órganos, pero se les va a poder ver a detalle todas las unidades completas y también puede representar la información adicional de los organigramas analíticos.

#### **2.2.8.3.Organigrama de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas**

La UGEL de Andahuaylas, es una instancia descentralizada de GRA autónoma competencial, encargadas de proporcionar a las I.E. el apoyo administrativo, institucional y pedagógica, para brindar un servicio de calidad a los educandos en convenio con las autoridades locales (UGEL-A, 2016).

Visión

La UGEL de Andahuaylas considera en un mediano y largo plazo

consolidarse como una institución líder en Gestión Educativa, lo cual se espera alcanzar con la práctica del buen trato y el trabajo con honestidad y transparencia, capacitando constantemente al personal docente y administrativo. (UGEL-A, 2016)

### Misión

Garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades, fortaleciendo las capacidades de gestión pedagógica y administrativa, impulsando la cohesión social y promoviendo el aporte de los gobiernos locales e instituciones privadas especializadas para mejorar la calidad del servicio educativo. (UGEL-A, 2016)

**Figura 1**

Organigrama de la UGEL Andahuaylas



Nota: <http://www.ugelandahuaylas.gob.pe/portal/index.php/nuestra-institución/organigrama.html>.

### Jerarquía

Es el nivel o grado que se puede alcanzar un trabajador dentro de una organización en función de su preparación profesional y los años de experiencia

que tengan. De la misma forma ello conlleva a un mayor grado de responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones y las funciones que va a desarrollar, así mismo a mayor jerarquía habrá mayor status dentro de la organización. (MELINKOFF, 1969).

De acuerdo a Melinkoff, tiene la siguiente clasificación:

De acuerdo a la función que desempeña.

Este tipo de jerarquía se caracteriza en función de la estructura orgánica es decir de su organigrama de cómo está organizado, así mismo las organizaciones tienen su manual de organización y funciones que va a permitir que todos los trabajadores de todos los niveles puedan saber que función debe de cumplir en la organización. Este tipo de agrupación va a determinar o juntar a trabajadores que desempeña funciones similares y de cómo se relacionan y coordinan con otros niveles.

De acuerdo al rango que se va alcanzando.

Se relaciona directamente con los niveles en organizaciones militares porque están en función de rangos que se tiene desde que se ingresa a esa carrera militar y los grados que se tiene que ir avanzando.

La jerarquía en función de la capacidad que se tiene.

Está determinada en función de la aptitud que tienen los trabajadores del grado de preparación que han alcanzado y de sus constates capacitaciones de acuerdo a ello son ubicados en los niveles de la organización. Pero no tiene nada que ver la clase social donde se ubican, solamente está en función de su capacidad que poseen.

La jerarquía en función del pago que se recibe.

El pago o remuneración que va a recibir un trabajador está en función del grado de dificultad de la tarea, a más alto nivel jerárquico mayor será el salario que se reciba, ya sea que haya accedido a este puesto mediante su capacidad y preparación o por los años de antigüedad en la empresa. (Melinkoff, 1969).

### **2.3. Marco conceptual**

#### Competencia Laboral

Son el conjunto de aptitudes, capacidades y conocimiento que posee un trabajador y que lo ayuda en el desenvolvimiento de su trabajo, siempre tratando de cumplir sus actividades a cabalidad y superar las expectativas. (Burke, 1989)

#### Recursos humanos.

Es el recurso más valioso de una organización porque permite dar inicio y continuar su funcionamiento, son las personas que laboran y participan activamente en una organización dinamizan todo el trabajo y están en todos los niveles jerárquicos como el nivel gerencial, el nivel técnico y el nivel operacional. (Conuselo, 1996)

#### Éxito

Se refiere a los resultados favorables que se obtuvieron después de realizar una determinada acción, es cuando se logra y consigue algo, es decir se obtienen resultados positivos. (Definista, 2015)

#### Funcionario

Es una función que desempeña una persona profesionalmente preparada, también se le conoce como parte de la burocracia por que conforma parte de los servidores públicos. (Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española., 2014).

Gobierno Central:

Quien representa y personifica a la nación es el presidente, a este estamento están ligadas variedad de instituciones regentadas por las mismas normas presupuestarias, también están constituidos por las normas presupuestarias la administración central como el ministerio público, congreso de la república, poderjudicial y contraloría general de la república.

Ministerios:

Son entes superiores que apoyan estrechamente al presidente de la Republica en la administración de las carteras correspondientes y las instituciones ligadas a estos ministerios del estado. (Pérez, 2009).

Servicios Públicos:

Las entidades públicas o privadas se caracterizan por prestarlo en beneficio de toda la población son servicios como; alimentación, salud, educación, los servicios básicos, etc. Todos estos servicios son ofrecidos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas.

Burocracia

Se refiere a la organización o como está estructurada en su ordenamiento, se caracteriza por la toma de decisiones centralizadas y de hacer cumplir todos los procedimientos y plazos establecidos. Se caracteriza también por dilatar el tiempo y la realización de mucho papeleo dificultando la toma de decisiones y no siendo prácticos.

Economía

Es una ciencia que permite realizar una adecuada gestión de todos los recursos financieros de un determinado país u organización.

## Calidad

Hace referencia a las cualidades y características propias de un determinado bien o servicio y en qué medida estos satisfacen las necesidades de los usuarios.

## CAPÍTULO III

### MÉTODO

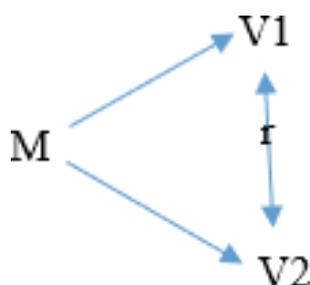
#### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación empleado es correlacional, de acuerdo a Hernández, et al. (2014), busca medir el grado de simultaneidad de cambios en los factores de dos o más variables. Se determina con la ayuda de la estadística por medio pruebas inferenciales como el coeficiente de correlación.

#### 3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, ya que no se manipuló las variables, solo se analizó en su entorno natural para obtener información y dar resultados.

Según Hernández et al. (2014) es aquella investigación que se desarrolla sin intervenir de forma intencional las variables. La representación del diseño es la siguiente:



Donde:

M: Muestra

V1: Variable competencias del personal jerárquico

V2: Factores de éxito del personal

R: Relación entre las variables

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

Según Malhotra (2008) la población está conformada por un conjunto de elementos que tienen información de interés para el investigador; que extrae e interpreta la información por medio de la inferencia. La población de la investigación fueron los 200 trabajadores (funcionarios) de la UGEL Andahuaylas

#### Tabla 2

*Personal jerárquico y no jerárquico de la UGEL*

Descripción	Número
Total funcionarios Decreto Legislativo N° 276	26
Total funcionarios Decreto Legislativo N° 1057 - CAS	8
Funcionarios gestión institucional y académica	166
<b>Total personal</b>	<b>200</b>

*Nota: Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público -AIRHSP-MEF*

#### 3.3.1. Muestra

Se empleó el muestreo aleatorio simple, según Rojas y Rojas (2018) en este tipo de muestreos son probabilísticos y que cada uno de las unidades tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Luego de aplicar la fórmula se estableció la muestra conformada por 100 trabajadores. Tal como dice Fischer. O mediante la fórmula de Chavez Aliso al 7% de error.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 xp(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 xp(1-p)}{e^2 N}}$$

Donde:

N = tamaño de la población (200)

e = margen de error (7%)

z = puntuación de 1,96 ya que el nivel de confianza fue de 95%

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se aplicó la técnica de la encuesta para obtener información de las dos variables estudiadas. Y como instrumento se empleó el cuestionario con escala Likert; que estuvo conformado por 32 preguntas de una sola opción. La variable competencias del personal jerárquico estuvo conformado por 17 preguntas y la variable factores de éxito del personal estuvo compuesta por 15 preguntas.

Para la elaboración del cuestionario se tomó en cuenta cada una de las dimensiones de las variables. Además, como la escala es ordinal se buscó la confiabilidad mediante el análisis con el software estadístico SPSS v.25.

#### **3.4.1. Fiabilidad y validez de los instrumentos**

##### **3.4.1.1. Fiabilidad del instrumento**

Se empleó el estadístico Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento. Este estadístico permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que fue elaborado para acopiar información. Los valores de confiabilidad tienen un rango de cero a uno; donde cero significa nula fiabilidad del instrumento y el valor de uno significa fiabilidad perfecta del instrumento y de los resultados obtenidos. Según la tabla de Kuder Richardson cada rango de valor tienen un significado:

**Tabla 3***Fiabilidad según Kuder Richardson*

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,77	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

*Nota:* (Bachman, 1990)**Tabla 4***Estadísticas de fiabilidad variable competencias del personal jerárquico*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,906	17

*Nota:* Resultados del software estadístico

### Interpretación

Con relación a la fiabilidad del instrumento que mide a la variable competencias del personal jerárquico, se obtuvo el valor de 0,906; que se encuentra ubicado en el rango de 0,72 a 0,99. Por lo cual este resultado representa una excelente confiabilidad del instrumento de investigación.

**Tabla 5***Estadísticas de fiabilidad variable factores del éxito*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,816	17

*Nota e:* Resultados software estadístico

### Interpretación

Con relación a la fiabilidad del instrumento que mide a la variable factores de éxito del personal, se obtuvo el valor de 0,816; que se encuentra ubicado en el

rango de 0,72 a 0,99. Por lo cual este resultado representa una excelente confiabilidad del instrumento de investigación.

### **Tabla 6**

*Estadísticas de fiabilidad de todos los instrumentos*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de elementos</b>
0,919	32

*Nota:* Resultados software estadístico

### Interpretación

Con relación a la fiabilidad de la totalidad de los instrumentos, se obtuvo el valor de 0,919; que se encuentra ubicado en el rango de 0,72 a 0,99. Por lo cual este resultado representa una excelente confiabilidad de todos los instrumentos de investigación.

#### **3.4.1.2. Validez**

La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos, participaron los siguientes expertos del campo de la administración y gestión con grados de magister y doctorado:

Los expertos evaluaron y calificaron como aplicable. Para verificar este resultado ver fichas de anexo.

### **3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Después de reunir información por medio de un formulario creado en Google Forms se estructuró y organizó en una hoja de Excel luego se importó esta base de datos al programa SPSS versión 25 para procesarlo y realizar el análisis de confiabilidad, el análisis descriptivo e inferencial, con estos resultados se procedió a confirmar, aceptar o rechazar las hipótesis planteadas tanto general como

específicas de la investigación. Estos son los pasos generales:

- Técnicas de procesamiento de datos.
- Clasificación de la información.
- Tabulación de datos.
- Técnica de Análisis de datos: Para efectuar el análisis de la información que se obtendrá se utilizará la estadística.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de los resultados por variable

##### 4.1.1. Variable competencias del personal jerárquico

Comprende tres dimensiones: competencias conceptuales, competencias humanas y competencias técnicas.

##### 4.1.1.1. Dimensión competencias conceptuales

###### Tabla 7

*Resultados dimensión competencias conceptuales*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel D	3	3,0
Nivel C	25	24,8
Nivel B	59	58,4
Nivel A	13	12,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

En la tabla 7 se observa que en torno a la dimensión competencias conceptuales, el 3,0 % de los respondientes están en el nivel D este grupo perciben que no tienen firme estas cualidades, el 24,8 está en el nivel C que consideran que tienen cualidades conceptuales regulares; el 58,4 está en el nivel B que están por encima del promedio; el 12,0 % están en nivel A que afirman sobresalir con sus competencias conceptuales.

**Tabla 8***Ítem 1: Conoce perfectamente sobre gestión y organización*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	4	4,0
Nivel D	12	11,9
Nivel C	48	47,5
Nivel B	26	25,7
Nivel A	10	9,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que para este reactivo el 4,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 11,9 % se hallan en el nivel D; el 47,5 % están en el nivel C, el 25,7 % se encuentran en nivel B y el 9,9 % están el nivel A.

**Tabla 9***Ítem 2: Puede identificar los desafíos, contratiempos y modificarlos para competir en esta sociedad cambiante*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	4	4,0
Nivel D	5	5,0
Nivel C	44	44,0
Nivel B	35	35,0
Nivel A	12	12,0
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que para este ítem el 4,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 5,0 % se hallan en el nivel D; el 44,0 % están en el nivel C, el 35,0 % se encuentran en nivel B y el 12,0 % están el nivel A.

**Tabla 10**

*Ítem 3: Formula ideas y soluciones basado en juicios estimativos y predictivos (comparar, calificar, interpretar, registrar y valorar la información)*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	1	1,0
Nivel D	6	5,9
Nivel C	48	47,5
Nivel B	34	33,7
Nivel A	11	10,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que para este reactivo el 1,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 5,9 % se hallan en el nivel D; el 47,5 % están en el nivel C, el 33,7 % se encuentran en nivel B y el 10,9 % están el nivel A.

**Tabla 11**

*Ítem 4: Cuenta con la habilidad de crear algo nuevo y desarrollar el servicio o producto en beneficio de la comunidad*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	2	2,0
Nivel D	12	11,9
Nivel C	40	39,6
Nivel B	28	27,7
Nivel A	18	17,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que para este ítem el 2,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 11,9 % se hallan en el nivel D; el 39,6 % están en el nivel C, el 27,7 % se encuentran en nivel B y el 17,8 % están el nivel A.

**Tabla 12**

*Ítem 5: Reconoce la necesidad y tiene la capacidad para incorporar nuevos enfoques de gestión (Por procesos, NGP, GpR, Funcional, etc.)*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	10	9,9
Nivel D	21	20,8
Nivel C	33	32,7
Nivel B	27	26,7
Nivel A	9	8,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que para este reactivo el 9,9 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 20,8 % se hallan en el nivel D; el 32,7 % están en el nivel C, el 26,7 % se encuentran en nivel B y el 8,9 % están el nivel A.

**Tabla 13**

*Ítem 6: Considera usted que tiene la aptitud para programar, distribuir las tareas y establecer objetivos SMART*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	3	3,0
Nivel D	11	10,9
Nivel C	35	34,7
Nivel B	37	36,6
Nivel A	14	13,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que para este ítem el 3,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 10,9 % se hallan en el nivel D; el 34,7 % están en el nivel C, el 36,6 % se encuentran en nivel B y el 13,9 % están el nivel A.

#### 4.1.1.2. Dimensión competencias humanas

**Tabla 14**

*Resultados dimensión competencias humanas*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel D	5	5,0
Nivel C	19	18,8
Nivel B	54	53,5
Nivel A	22	21,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

En la tabla 14 se aprecia que alrededor de la dimensión competencias humanas, el 5,0 % de los respondientes están en el nivel D este grupo perciben que no tienen firme estas cualidades, el 18,8 está en el nivel C que consideran que tienen cualidades conceptuales regulares; el 53,5 está en el nivel B que están por encima del promedio; el 21,8 % están en nivel A que afirman sobresalir con sus competencias conceptuales.

**Tabla 15**

*Ítem 7: Puede lidiar con el trabajo bajo presión y gestionar el estrés propio y la del personal que está a su cargo.*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	4	4,0
Nivel D	9	8,9
Nivel C	26	25,7
Nivel B	42	41,6
Nivel A	19	18,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que para este reactivo el 4,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 8,9 % se hallan en el nivel D; el 25,7 % están en el nivel C, el 41,6 % se encuentran en nivel B y el 18,8 % están el nivel A.

**Tabla 16**

*Ítem 8: tiene la capacidad de establecer vínculos efectivos con el personal, con fuertes lazos de empatía, compromiso, respeto, e inclusión*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel D	7	6,9
Nivel C	32	31,7
Nivel B	33	32,7
Nivel A	28	27,7
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que para este reactivo el 6,9 % de los funcionarios se encuentran en el nivel D, el 31,7 % se hallan en el nivel C; el 32,7 % están en el nivel B, el 27,7 % se encuentran en nivel A.

**Tabla 17**

*Ítem 9: Promueve y apoya el trabajo en equipo para el logro de los objetivos*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel D	9	8,9
Nivel C	33	32,7
Nivel B	33	32,7
Nivel A	25	24,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que para este ítem el 8,9 % de los funcionarios se encuentran en el nivel D, el 32,7 % se hallan en el nivel C; el 32,7 % están en el nivel B, el 24,8 % se encuentran en nivel A.

**Tabla 18**

*Ítem 10: Mantiene una comunicación organizacional efectiva ya sea de forma escrita u oral basado en la claridad del mensaje, medios adecuados, escucha activa e informa con transparencia.*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	3	3,0
Nivel D	7	6,9
Nivel C	39	38,6
Nivel B	35	34,7
Nivel A	16	15,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que para este ítem el 3,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 6,9 % se hallan en el nivel D; el 38,6 % están en el nivel C, el 34,7 % se encuentran en nivel B y el 15,8 % están el nivel A.

**Tabla 19**

*Ítem 11: causa impacto positivo en los colaboradores de la institución. Guía, inspira y acompaña al grupo para lograr los objetivos*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	10	9,9
Nivel D	13	12,9
Nivel C	29	28,7
Nivel B	33	32,7
Nivel A	15	14,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que para este reactivo el 9,9 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 12,9 % se hallan en el nivel D; el 28,7 % están en el nivel C, el 32,7 % se encuentran en nivel B y el 14,9 % están el nivel A.

**Tabla 20**

*Ítem 12: Posee empatía para comprender a los colaboradores, predecir las necesidades de los interesados (comunidad, docentes, estudiantes, etc.), mejorar y encontrar mejores oportunidades para el talento de la institución*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	3	3,0
Nivel D	10	9,9
Nivel C	36	35,6
Nivel B	34	33,7
Nivel A	17	16,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que para este reactivo el 3,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 9,9 % se hallan en el nivel D; el 35,6 % están en el nivel C, el 33,7 % se encuentran en nivel B y el 16,8 % están el nivel A.

**Tabla 21**

*Ítem 13: Posee las habilidades para gestionar los problemas y transformarlos en oportunidades para el crecimiento de la institución*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	2	2,0
Nivel D	15	14,9
Nivel C	40	39,6
Nivel B	28	27,7
Nivel A	15	14,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que para este reactivo el 2,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 14,9 % se hallan en el nivel D; el 39,6 % están en el nivel C, el 27,7 % se encuentran en nivel B y el 14,9 % están el nivel A.

#### 4.1.1.3. Dimensión competencias técnicas

**Tabla 22**

*Resultados dimensión competencias técnicas*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel D	2	2,0
Nivel C	20	19,8
Nivel B	68	67,3
Nivel A	10	9,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que para este ítem el 2,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel D, el 19,8 % se hallan en el nivel C; el 67,3 % están en el nivel B, el 9,9 % se encuentran en nivel A.

**Tabla 23**

*Ítem 14: Usa adecuadamente y con dominio las tecnologías para realizar tareas dentro de la organización*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	1	1,0
Nivel D	11	10,9
Nivel C	37	36,6
Nivel B	38	37,6
Nivel A	13	12,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que para este ítem el 1,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 10,9 % se hallan en el nivel D; el 36,6 % están en el nivel C, el 37,6 % se encuentran en nivel B y el 12,9 % están el nivel A.

**Tabla 24**

*Ítem 15: Utiliza con eficiencia los sistemas SIAF, SIGA y otros para agilizar los procesos*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel E	5	5,0
Nivel D	19	18,8
Nivel C	42	41,6
Nivel B	19	18,8
Nivel A	15	14,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que para este ítem el 5,0 % de los funcionarios se encuentran en el nivel E, el 18,8 % se hallan en el nivel D; el 41,6 % están en el nivel C, el 18,8 % se encuentran en nivel B y el 14,9 % están el nivel A.

**Tabla 25**

*Ítem 16: Cumple con el conjunto de principios, normas y procedimientos para realizar las tareas*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel D	9	8,9
Nivel C	27	26,7
Nivel B	38	37,6
Nivel A	26	25,7
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que para este ítem el 8,9 % de los funcionarios se encuentran en el nivel D, el 26,7 % se hallan en el nivel C; el 37,6 % están en el nivel B, el 25,7 % se encuentran en nivel A.

**Tabla 26**

*Ítem 17: Conoce y cumple con las diversas leyes en función de sus atribuciones otorgadas por la institución*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Nivel D	6	5,9
Nivel C	25	24,8
Nivel B	27	26,7
Nivel A	42	41,6
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que para este ítem el 5,9 % de los funcionarios se encuentran en el nivel D, el 24,8 % se hallan en el nivel C; el 26,7 % están en el nivel B y el 41,6 % se encuentran en nivel A.

#### **4.1.2. Variable factores de éxito del personal**

Comprende dos dimensiones: Incentivos no monetarios e incentivos monetarios.

##### **4.1.2.1. Dimensión incentivos no monetarios**

**Tabla 27**

*Resultados dimensión incentivos no monetarios*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Contribuye poco	3	3,0
Contribuye regular	11	10,9
Contribuye bastante	54	53,5
Contribuye mucho	32	31,7
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

En la tabla 27 se observa que en concordancia a la dimensión incentivos no monetarios (INM), que el 3,0 % de los funcionarios manifiestan que los INM contribuyen poco, el 10,9 % perciben que contribuyen regular; el 53,5 % consideran que contribuye bastante y el 31,7 % afirman que contribuye mucho.

**Tabla 28**

*Ítem 18: Las resoluciones de felicitación por cumplimiento de metas de la UGEL, DRE y el MINEDU*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Contribuye poco	9	8,9
Contribuye regular	49	48,5
Contribuye bastante	22	21,8
Contribuye mucho	20	19,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que el 8,9 % de los funcionarios manifiestan que este ítem contribuye poco, el 48,5 % perciben que contribuye regular; el 21,8 % consideran que contribuye bastante y el 19,8 % afirman que contribuye mucho.

**Tabla 29**

*Ítem 19: Los Ascensos y promoción en diferentes puestos*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
No contribuye nada	2	2,0
Contribuye poco	10	9,9
Contribuye regular	24	23,8
Contribuye bastante	49	48,5
Contribuye mucho	15	14,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que el 2,0 % del personal considera que este ítem no contribuye nada, el 9,9 % de los funcionarios manifiestan que contribuye poco, el 23,8 % perciben que contribuye regular; el 48,5 % consideran que contribuye bastante y el 14,9 % afirman que contribuye mucho.

**Tabla 30**

*Ítem 20: La política y cultura de la organización que promueve los valores, la democracia, la colaboración, la meritocracia, la diversidad e inclusión*

Respuestas	Nº de personas	Porcentaje
No contribuye	11	10,9
Contribuye poco	9	8,9
Contribuye regular	26	25,7
Contribuye bastante	30	29,7
Contribuye mucho	24	23,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que el 10,9 % del personal considera que este ítem no contribuye nada, el 8,9 % de los funcionarios manifiestan que contribuye poco, el 25,7 % perciben que contribuye regular; el 29,7 % consideran que contribuye bastante y el 23,8 % afirman que contribuye mucho.

**Tabla 31**

*Ítem 21: Incentivos en forma de capacitaciones a nivel nacional e internacional*

Respuestas	Nº de personas	Porcentaje
No contribuye	1	1,0
Contribuye poco	8	7,9
Contribuye regular	17	16,8
Contribuye bastante	49	48,5
Contribuye mucho	25	24,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que el 1,0 % del personal considera que este ítem no contribuye nada, el 7,9 % de los funcionarios manifiestan que contribuye poco, el 16,8 % perciben que contribuye regular; el 48,5 % consideran que contribuye bastante y el 24,8 % afirman que contribuye mucho.

**Tabla 32***Ítem 22: El ambiente físico adecuado, segura, accesible y comfortable*

Respuestas	Nº de personas	Porcentaje
No contribuye	3	3,0
Contribuye poco	4	4,0
Contribuye regular	20	19,8
Contribuye bastante	26	25,7
Contribuye mucho	47	46,5
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que el 3,0 % del personal considera que este ítem no contribuye nada, el 4,0 % de los funcionarios manifiestan que contribuye poco, el 19,8 % perciben que contribuye regular; el 25,7 % consideran que contribuye bastante y el 46,5 % afirman que contribuye mucho.

**Tabla 33***Ítem 23: Protección de tus derechos humanos, sociales y sindicales*

Respuestas	Nº de personas	Porcentaje
Contribuye poco	8	7,9
Contribuye regular	49	48,5
Contribuye bastante	23	22,8
Contribuye mucho	20	19,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que el 7,9 % de los funcionarios manifiestan que este ítem contribuye poco, el 48,5 % perciben que contribuye regular; el 22,8 % consideran que contribuye bastante y el 19,8 % afirman que contribuye mucho.

**Tabla 34***Ítem 24: Estabilidad laboral*

Respuestas	Nº de personas	Porcentaje
No contribuye	2	2,0
Contribuye poco	10	9,9
Contribuye regular	25	24,8
Contribuye bastante	48	47,5
Contribuye mucho	15	14,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que el 2,0 % del personal considera que este ítem no contribuye nada, el 9,9 % de los funcionarios manifiestan que contribuye poco, el 24,8 % perciben que contribuye regular; el 47,5 % consideran que contribuye bastante y el 14,9 % afirman que contribuye mucho.

**Tabla 35***Ítem 25: Capacitación continua al interior de la institución*

Respuestas	Nº de personas	Porcentaje
No contribuye	11	10,9
Contribuye poco	8	7,9
Contribuye regular	25	24,8
Contribuye bastante	32	31,7
Contribuye mucho	24	23,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que el 10,9 % del personal considera que este ítem no contribuye nada, el 7,9 % de los funcionarios manifiestan que contribuye poco, el 24,8 % perciben que contribuye regular; el 31,7 % consideran que contribuye bastante y el 23,8 % afirman que contribuye mucho.

**Tabla 36***Ítem 26: Imparcialidad y equidad*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
No contribuye	1	1,0
Contribuye poco	9	8,9
Contribuye regular	18	17,8
Contribuye bastante	48	47,5
Contribuye mucho	24	23,8
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que el 1,0 % del personal considera que este ítem no contribuye nada, el 8,9 % de los funcionarios manifiestan que contribuye poco, el 17,8 % perciben que contribuye regular; el 47,5 % consideran que contribuye bastante y el 23,8 % afirman que contribuye mucho.

**Tabla 37***Ítem 27: El Accesos a becas otorgadas por el SERVIR*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
No contribuye	3	3,0
Contribuye poco	4	4,0
Contribuye regular	19	18,8
Contribuye bastante	26	25,7
Contribuye mucho	48	47,5
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que el 3,0 % del personal considera que este ítem no contribuye nada, el 4,0 % de los funcionarios manifiestan que contribuye poco, el 18,8 % perciben que contribuye regular; el 25,7 % consideran que contribuye bastante y el 47,5 % afirman que contribuye mucho.

#### 4.1.2.2. Dimensión incentivos monetarios

**Tabla 38**

*Resultados dimensión incentivos monetarios*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Contribuye regular	62	61,4
Contribuye bastante	38	37,6
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

En la tabla 38 se aprecia que en torno a la dimensión incentivos monetarios (IM), que el 61,0 % de los funcionarios manifiestan que los IM contribuyen regular y el 37,6 % consideran que contribuye bastante.

**Tabla 39**

*Ítem 28: Recibir sueldos adecuados de acuerdo a la responsabilidad, estudios y experiencia*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Contribuye poco	3	3,0
Contribuye regular	54	53,5
Contribuye bastante	43	42,6
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que el 3,0 % del personal considera que este ítem contribuye poco, el 53,5 % de los funcionarios manifiestan que contribuye regular y el 42,6 % perciben que contribuye bastante.

**Tabla 40**

*Ítem 29: Recibir gratificaciones y vales de consumo*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Contribuye poco	34	33,7
Contribuye regular	61	60,4
Contribuye bastante	5	5,0
Total	100	100,0

Fuente: Base de datos

Se aprecia que el 33,7 % del personal considera que este ítem contribuye poco, el 60,4 % de los funcionarios manifiestan que contribuye regular y el 5,0 % perciben que contribuye bastante.

**Tabla 41**

*Ítem 30: Tener seguro de salud otorgado por la institución*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Contribuye poco	38	37,6
Contribuye regular	49	48,5
Contribuye bastante	13	12,9
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que el 37,6 % del personal considera que este ítem contribuye poco, el 48,5 % de los funcionarios manifiestan que contribuye regular y el 12,9 % perciben que contribuye bastante.

**Tabla 42**

*Ítem 31: Recibir bonos de productividad cuando superes las metas*

Respuestas	N° de personas	Porcentaje
Contribuye regular	18	17,8
Contribuye bastante	50	49,5
Contribuye muchísimo	32	31,7
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se aprecia que el 17,8 % del personal considera que este ítem contribuye regular, el 49,5 % de los funcionarios manifiestan que contribuye bastante y el 31,7 % perciben que contribuye mucho.

**Tabla 43***Ítem 32: Fondos de ahorros gestionada por la misma institución y colaboradores*

Respuestas	Nº de personas	Porcentaje
No contribuye	17	16,8
Contribuye poco	52	51,5
Contribuye regular	29	28,7
Contribuye bastante	2	2,0
Total	100	100,0

*Nota:* Base de datos

Se observa que el 16,8 % del personal considera que este ítem no contribuye nada, el 51,5 % de los funcionarios manifiestan que contribuye poco, el 28,7 % perciben que contribuye regular y el 2,0 % afirman que contribuye bastante.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### 4.2.1. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad ayuda a medir si el conjunto de datos tiene una distribución normal o no lo tienen. Condiciones: si una muestra está integrada por más de 50 unidades de análisis, se emplea el test de Kolmogorov Smirnov; en la investigación la muestra lo conforman 100 respondientes.

**Tabla 44***Prueba de normalidad para la hipótesis general*

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias del personal	,336	100	,000
Factores de éxito	,368	100	,000

*Nota:* base de datos

En el resultado de la prueba de normalidad de la hipótesis general se aprecia que las dos variables tienen el nivel de significancia  $0,000 < 0,05$  entonces

el conjunto de datos no tiene una distribución normal. Por lo tanto, se emplea la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para contrastar las hipótesis.

**Tabla 45**

*Prueba de normalidad para la hipótesis específica 1*

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Competenciasconceptuales	,323	100	,000
Factores de éxito	,368	100	,000

*Nota:* base de datos

En el resultado de la prueba de normalidad de la hipótesis específica 1 se aprecia que las dos variables tienen el nivel de significancia  $0,000 < 0,05$  entonces el conjunto de datos no tiene una distribución normal. Por lo tanto, se emplea la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para contrastar las hipótesis.

**Tabla 46**

*Prueba de normalidad para la hipótesis específica 2*

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias humanas	,296	100	,000
Factores de éxito	,368	100	,000

*Nota:* base de datos

En el resultado de la prueba de normalidad de la hipótesis específica 2 se aprecia que las dos variables tienen el nivel de significancia  $0,000 < 0,05$  entonces el conjunto de datos no tiene una distribución normal. Por lo tanto, se emplea la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para contrastar las hipótesis.

**Tabla 47***Prueba de normalidad para la hipótesis específica 3*

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Competenciastécnicas	,372	100	,000
Factores de éxito	,368	100	,000

*Nota:* base de datos

En el resultado de la prueba de normalidad de la hipótesis específica 3 se aprecia que las dos variables tienen el nivel de significancia  $0,000 < 0,05$  entonces el conjunto de datos no tiene una distribución normal. Por lo tanto, se emplea la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para contrastar las hipótesis.

**4.2.2. Hipótesis general**

Ho: No existe una concordancia significativa entre las competencias del personal jerárquico y los factores de éxito del personal en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

Ha: Existe una concordancia significativa entre las competencias del personal jerárquico y los factores de éxito del personal en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

**Prueba estadística:****Tabla 48***Resultados de la prueba Rho de Spearman hipótesis general*

		Factores de éxito
Rho de Spearman	Competencias del personal	Coefficiente de correlación
		,561**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100

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

**Decisión:**

El p valor es menor a 0,05, por lo que los valores observados de los resultados muestrales pertenecen a la región de rechazo establecido. Entonces, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula al nivel de  $\alpha$ , y se afirma que existe una correlación significativa entre las competencias del personal jerárquico y los factores del éxito personal.

**4.2.3. Hipótesis específica 1**

Ho: No existe una concordancia significativa entre las competencias conceptuales y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

Ha: Existe una concordancia significativa entre las competencias conceptuales y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

**Prueba estadística:****Tabla 49***Resultados de la prueba Rho de Spearman hipótesis específica 1*

		Factores de éxito	
Rho de Spearman	Competencias conceptuales	Coefficiente decorrelación	,582**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

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

**Decisión:**

El p valor es menor a 0,05, por lo que los valores observados de los resultados muestrales pertenecen a la región de rechazo establecido. Entonces, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula al nivel de  $\alpha$  definido, y se afirma que existe la prueba de una correlación significativa entre las competencias

conceptuales y los factores del éxito personal.

#### 4.2.4. Hipótesis específica 2

Ho: No existe una concordancia significativa entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

Ha: Existe una concordancia significativa entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

#### Prueba estadística:

#### Tabla 50

#### *Resultados de la prueba Rho de Spearman hipótesis específica 2*

		Factores de éxito
Rho de Spearman Competencias humanas	Coefficiente de correlación	,526**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100

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

#### Decisión:

El p valor es menor a 0,05, por lo que los valores observados de los resultados muestrales pertenecen a la región de rechazo. Entonces, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula al nivel de  $\alpha$ , y se afirma que existe una correlación significativa entre las competencias humanas y los factores del éxito personal.

#### 4.2.5. Hipótesis específica 3

Ho: No existe una concordancia significativa entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

Ha: Existe una concordancia significativa entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

**Prueba estadística:**

**Tabla 51**

*Resultados de la prueba Rho de Spearman hipótesis específica 3*

		Factores de éxito
Rho de Spearman	Competencias técnicas	Coeficiente decorrelación
		,495**
		Sig. (bilateral)
		,000
		N
		100

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

**Decisión:**

El p valor es menor a 0,05, por lo que los valores observados de los resultados muestrales pertenecen a la región de rechazo. Entonces, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula al nivel de  $\alpha$ , y se afirma que existe evidencia de una correlación significativa entre las competencias técnicas y los factores del éxito personal.

**4.3. Discusión de resultados**

Los resultados que se obtuvieron después de procesar la información en el software estadístico SPSS v.25 en concordancia a la investigación titulada: Competencias del personal jerárquico y los factores de éxito personal en la gestión pública en la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019. A continuación, se discuten los resultados.

**Objetivo general.** Determinar la concordancia que existe entre las competencias del personal jerárquico y los factores de éxito del personal en la

gestión pública de laUGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

De acuerdo al análisis inferencial mediante Rho de Spearman se determinó que existe una relación significativa entre las competencias del personal jerárquico y los factores de éxito, en una muestra conformada por 100 respondientes se encontró que el p valor fue  $p=0,000<0,01$  y el coeficiente  $Rho=0,561$ , esto quiere decir que entre las dos variables hay una correlación positiva considerable. Además, mediante el análisis descriptivo se pudo observar el nivel de desarrollo de las competencias del personal jerárquico, el 2,0% de los respondientes consideran que no tienen firme estas cualidades mientras que el 14,9% perciben que son promedio; el 64,4% piensan que están por encima del regular o promedio y 17,8% consideran que sobresalen con el nivel de competencias que poseen. Con respecto a la segunda variable que mide que factores (incentivos no monetarios y monetarios) impulsan el éxito personal, de forma general el 13,9% de los respondientes consideran que contribuye regular, mientras que el 72,3% manifestó que contribuyen bastante y el 12,9% afirmaron que contribuye mucho. Acerca de la primera variable que tiene las dimensiones de: competencias conceptuales, humanas y técnicas; la información nos revela que los trabajadores encuestados tienen diferentes niveles de desarrollo de sus competencias conceptuales, humanas y técnicas de forma parcial, es decir estas competencias no están bien desarrolladas, se tiene que trabajar con ellos para que puedan mejorar en estas competencias de manera integral. El resultado descriptivo de la variable factores de éxito también nos revela que el acceso a becas SERVIR, el ambiente físico adecuado y recibir bonos de productividad cuando superan la meta contribuye mucho para lograr el éxito de los colaboradores. Para que se pueda dar un cambio

completo se tiene que empezar a trabajar las competencias del personal jerárquico en sus tres dimensiones (conceptuales, humanas y técnicas) mediante el otorgamiento de los factores de éxito; pero brindando aquello que le gustaría recibir a los trabajadores por su buen desempeño laboral.

Se entiende a la competencia como la capacidad que tiene una persona para poder desarrollarse en el ámbito laboral y de cómo se desenvuelve en la misma dando cumplimiento a sus funciones con un nivel bueno. (Spencer y Spencer, 1993)

El éxito se debe entender como un triunfo, un logro que una persona puede alcanzar y este es relativo para cada persona y de acuerdo a su contexto. De acuerdo a (Heslin, 2006) el éxito profesional está relacionado propiamente por el nivel jerárquico alcanzado, la remuneración que se obtiene, a mayor sueldo o rango en el trabajo el éxito alcanzado es mayor, también se deben considerar otros logros de reconocimiento como el acceso a becas de estudio, resoluciones de felicitación, etc.

**Objetivo específico 1.** Determinar la relación que existe entre las competencias conceptuales y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

De acuerdo con el análisis inferencial mediante Rho de Spearman se determinó que existe una relación significativa y positiva entre las competencias conceptuales y los factores de éxito, en la muestra conformada por 100 respondientes se encontró que el p valor fue  $p=0,000 < 0,01$  y el coeficiente  $Rho=0,582$ , esto quiere decir que entre las dos variables hay una correlación positiva considerable.

Además, mediante el análisis descriptivo se pudo observar el nivel de desarrollo de las competencias conceptuales del personal jerárquico, el 3,0% de los respondientes consideran que no tienen firme estas cualidades mientras que el 24,8% perciben que son promedio; el 58,4% piensan que están por encima del regular o promedio y 12,9% consideran que sobresalen con el nivel de competencias conceptuales que poseen. Con respecto a la segunda variable que mide que factores (incentivos no monetarios y monetarios) impulsan más el éxito personal, de forma general el 13,9% de los respondientes consideran que contribuye regular, mientras que el 72,3% manifestó que contribuyen bastante y el 12,9% afirmaron que contribuye mucho. Acerca de las competencias conceptuales la información nos revela que los trabajadores encuestados presentan como factor más desarrollado a la capacidad para programar y distribuir tareas según los objetivos SMART y el que está menos desarrollada son los conocimientos de gestión y organización según enfoques actuales. En general estas competencias aún no están bien desarrolladas en todos los trabajadores; por ello se tiene que capacitar y especializar de manera integral al talento. El resultado descriptivo de la variable factores de éxito también nos revela que el acceso a becas SERVIR, el ambiente físico adecuado y recibir bonos de productividad cuando superan la meta contribuye mucho para lograr el éxito de los colaboradores. Para que se pueda dar un cambio completo se tiene que empezar a trabajar las competencias conceptuales mediante el otorgamiento de los factores de éxito; pero brindando aquello que le gustaría recibir a los trabajadores por su buen desempeño laboral. Los funcionarios deberían poseer las competencias conceptuales requeridas de acuerdo al puesto y las funciones. Se puede seguir mejorando en cualidades y

capacidades de planificación estratégica, innovación, creatividad, reconocer la necesidad de enfoques nuevos, y la capacidad de organizar y estructurar. Todo esto con la finalidad de poder obtener resultados positivos a la hora de desarrollar su trabajo. Si se sigue el trabajo con la premisa de la mejora continua por delante, también se debe mejorar los factores del éxito para motivar a los trabajadores.

Las habilidades conceptuales se relacionan con el conocimiento y manejo de conceptos, ideas, información concreta de un tema determinado que se puede ir adquiriendo mediante el estudio. Se caracteriza por resolver problemas y realizar el trabajo de forma creativa e innovadora. (Wayne, 1997)

**Objetivo específico 2.** Determinar la relación que existe entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

Los datos inferenciales mediante Rho de Spearman muestran que existe una relación significativa y positiva entre las variables competencias humanas y factores de éxito. En una muestra conformada por 100 respondientes se encontró que el p valor fue  $p=0,000 < 0,01$  y el coeficiente  $Rho=0,526$ , esto quiere decir que entre las dos variables hay una correlación positiva considerable. Además, mediante el análisis descriptivo se pudo observar el nivel de desarrollo de las competencias humanas, el 5,0% de los respondientes consideran que no tienen firme estacionalidades mientras que el 18,8% perciben que son promedio; el 53,5% piensan que están por encima del regular o promedio y 21,8% consideran que sobresalen con el nivel de competencias que poseen. Los descriptivos de la segunda variable que mide que factores (incentivos no monetarios y monetarios) impulsan el éxito personal, de forma general se encontró que el 13,9% de los respondientes

consideran que estos factores contribuyen regular, mientras que el 72,3% manifestó que contribuyen bastante y el 12,9% afirmaron que contribuye mucho.

Acerca de las competencias humanas, la que consideran tener más desarrollado, según la gran mayoría de los encuestados es la capacidad de establecer vínculos afectivos con otros trabajadores con fuertes lazos de empatía, compromiso, respeto e inclusión y la que tiene menos desarrollada es la capacidad de liderazgo para causar impacto positivo en los colaboradores de institución guiando, inspirando y acompañando en el logro de los objetivos.

En resultados descriptivos de la variable factores de éxito se determinó que las becas SERVIR, el ambiente físico adecuado y recibir bonos de productividad cuando superan la meta son los factores que contribuye mucho para lograr el éxito de los colaboradores. Además, para lograr una mejora se tiene que empezar a fortalecer las competencias humanas mediante un refuerzo positivo, en este caso el otorgamiento de los factores de éxito; pero brindando con premura aquello que le gustaría recibir a los trabajadores por su buen desempeño laboral.

Las habilidades humanas se van a relacionar con la interacción y comunicación que se da entre personas en un determinado espacio y tiempo. En el caso de una organización la interacción se realiza con todos los trabajadores siempre tratando de sacar el mejor potencial de cada uno de ellos para que aporten al logro de los objetivos de la institución. (Wayne, 1997)

**Objetivo específico 3.** Determinar la relación que existe entre las competencias técnicas y el factor de éxito del personal profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.

Los datos inferenciales mediante Rho de Spearman muestran que existe una relación significativa y media entre las variables competencias técnicas y factores de éxito. En una muestra conformada por 100 respondientes se encontró que el p valor fue  $p=0,000<0,01$  y el coeficiente  $Rho=0,495$ , esto quiere decir que entre las dos variables hay una correlación positiva media.

Además, mediante el análisis descriptivo se pudo observar el nivel de desarrollo de las competencias técnicas es así que el 2,0% de los respondientes consideran que no tienen firme estas cualidades mientras que el 19,8% perciben que son promedio; el 67,3% piensan que están por encima del regular o promedio y 9,9% consideran que sobresalen con el nivel de competencias técnicas que poseen.

Los descriptivos de la segunda variable que mide que factores (incentivos no monetarios y monetarios) impulsan el éxito personal, de forma sumaria se encontró que el 13,9% de los respondientes consideran que los distintos factores contribuyen regular, mientras que el 72,3% manifestó que contribuyen bastante y el 12,9% afirmaron que contribuye mucho.

Acercas de las competencias técnicas la que consideran tener más desarrollado es conocer y cumplir con las diversas leyes en función de sus atribuciones otorgadas por la institución y la que tiene menos desarrollada está vinculado a la utilización con eficiencia de los sistemas SIAF, SIGA y otros para agilizar los procesos y tareas que realizan en la cotidianidad laboral.

En resultados descriptivos de la variable factores de éxito se determinó que las becas SERVIR, el ambiente físico adecuado y recibir bonos de productividad cuando superan la meta son los factores que contribuyen mucho para lograr el éxito de los colaboradores. Además, para lograr una mejora se tiene que empezar a

fortalecer las competencias técnicas a través de un refuerzo positivo, en este caso el otorgamiento de los factores de éxito; pero brindando con premura aquello que le gustaría recibir a los trabajadores por su buen desempeño laboral.

Las habilidades técnicas se refieren propiamente a las habilidades especializadas en determinados procesos técnicos que van a poder ayudar a realizar determinadas tareas en cumplimiento de sus funciones. Por ejemplo: operación de máquinas, manejo de sistemas estandarizados, manejo de determinados procedimientos, manejo de diferentes tecnologías, etc. (Wayne, 1997)

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.2. Conclusiones

Con relación al objetivo general, y de acuerdo a los resultados obtenidos por la prueba Rho de Spearman,  $r=0,561$  y la significancia bilateral  $=0,00$  menor a  $0,01$ ; entre las variables competencias del personal jerárquico y factores de éxito se establece una correlación positiva a nivel considerable. En este mismo sentido se tiene que seguir fortaleciendo y afianzando las competencias conceptuales, humanas y técnicas. Para que de esa manera el personal que trabaja en la UGEL Andahuaylas pueda logra el éxito en su trabajo.

Con relación al primer objetivo específico, entre la dimensión competencias conceptuales y la variable factores de éxito se establece una correlación positiva y considerable, confirmado por el coeficiente Rho de Spearman  $r=0,582$  y p valor  $=0,00$  menor  $0,01$ . Además, para seguir desarrollando esta competencia se puede capacitar en planificación estratégica, innovación y creatividad, necesidad de nuevos enfoques y la capacidad de organizar y estructurar. Todo ello con la finalidad de que el personal profesional de la UGEL-A pueda obtener el éxito en sutrabajo.

Con relación al segundo objetivo específico, entre la dimensión

competencias humanas y la variable los factores de éxito se determinó que existe un correlación significativa y considerable comprobado según el coeficiente Rho de Spearman  $r=0,526$  y el  $p$ -valor= $0,00$  menor a  $0,01$  bilateral. Además, si el personal jerárquico tiene un buen manejo de los conflictos, sabe trabajar bajo presión y maneja adecuadamente el estrés, tiene una comunicación efectiva con sus compañeros, ejerce el liderazgo y trabaja en equipo es garantía para lograr un triunfo en el trabajo.

Con relación al tercer objetivo específico se determinó que existe una correlación significativa y de nivel medio entre la dimensión competencias técnicas y la variable factores de éxito según el coeficiente Rho de Spearman  $r=0,495$  y  $p$ - valor= $0.00$  menor a  $0,01$ . Todo esto porque si un trabajador sabe manejar e integra en su trabajo diferentes tecnologías, manejar los diferentes sistemas públicos, hace uso de manuales y procedimientos para hacer mucho más efectivo su trabajo logrará desenvolverse satisfactoriamente en su trabajo y podrá alcanzar los objetivos en el trabajo y con ello podrá alcanzar diferentes reconocimientos otorgados al personal profesional de la institución.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda al director de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas que organice el desarrollo de diferentes actividades como capacitaciones, talleres, seminarios, etc. Con la finalidad de fortalecer las diferentes competencias que tiene su personal jerárquico para poder garantizar el cumplimiento de metas en su trabajo. Y de esta manera toda la institución en su conjunto pueda cumplir con sus objetivos primordiales al servicio de la comunidad educativa y la sociedad en general.

Se recomienda al personal jerárquico de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas a que sigan fortaleciendo sus competencias conceptuales, mediante capacitaciones que les permitan la actualización de su conocimiento e información facilitando de esta manera la realización de su trabajo y el cumplimiento de metas. De la misma forma también se sugiere al director de la institución que promueva la realización de actividades de actualización de sus colaboradores en la institución, estando siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias y enfoques que permitan desarrollar correctamente la modernización del sistema público.

Se recomienda al personal jerárquico de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas a que mejore sus competencias humanas mediante cursos de capacitación de relaciones humanas, de la misma forma también se recomienda al director de la UGEL-A conjuntamente con el jefe del área de recursos humanos a que organicen diversidad de actividades que permitan socializar y aprender en conjunto con todos los compañeros de la entidad pública, para que puedan trabajar en equipo, se comuniquen de forma efectiva, puedan manejar los conflictos de forma propositiva. Todo ello con la finalidad de que coadyuve al cumplimiento de metas en su trabajo.

Se recomienda al personal jerárquico de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas a que mejore sus competencias técnicas mediante estudios de diplomados y cursos prácticos que le apoyen en el dominio de diferentes tecnologías y sistemas públicos. De igual forma también se recomienda al director de la UGEL-A y al jefe de recursos humanos a que pueda fomentar diferentes capacitaciones prácticas de actualización en los sistemas públicos y el uso de nuevas tecnologías,

que serán un aliado fundamental para que el colaborador realice sus actividades con mayor rapidez y con calidad, así mismo también se sugiere que se gestione y efectúe pasantías de los trabajadores a otras instituciones que son modelo en la gestión pública para poder tomarlo como ejemplo, y aplicar el benchmarking (copiar, imitar y superar).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2011). *Perú en el umbral de una nueva era. Lecciones y desafíos para consolidar el crecimiento económico y un desarrollo más incluyente*. Perú: Disponible en: [www.bancomundial.org.pe](http://www.bancomundial.org.pe). Perú.
- Bonnefoy, J., y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Capella Rivera, J. (2001). *"Una Década en la Educación Peruana 1990 – 2000 - Reflexiones y Propuesta"*. Lima: Editorial. Cultura y Desarrollo.
- Carlos, V. (1992). *Gestión pública en la "Era de la Gestión" Modernización para la Post-Modernización*. Chile: Ed. Chile.
- Castanyer., F. (1999). *"La capacitación permanente en la empresa"*. Capítulo: *Métodos de formación según los objetivos*. México: Alfaomega Editores.
- Comité de Normas de Auditoría. (1998). *Código de Ética y Normas de Auditoría*. Viena: INTOSAI.
- CONSTITUCION POLITICA DEL PERU. (1993). Lima: Fondo Editorial.
- Definista. (4 de julio de 2015). <http://conceptodefinicion.de>. Obtenido de Definición de Éxito: <http://conceptodefinicion.de/exito/>
- Drucker, P. (1950). *Las nuevas realidades*. Madrid: Editorial Sudamericana.
- Escalante, E. (2006). *Análisis y Mejoramiento de la Calidad. (1a ed.)*. México: Editorial Limusa Noriega.
- Guinart, M. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Panama: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: Mc Graw Hill
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica* (3 ed.). Madrid: Editorial Pearson Educación.
- Martínez, E., y Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia: Principios y Métodos*. Santiago de Chile. 2009: Ed. Chile.

- Muñoz, J. A. (17 de 07 de 2011). *xing*. Obtenido de Factores de éxito: <https://www.xing.com/communities/posts/los-cuatro-factores-de-exito-de-una-empresa-dot-dot-dot-1003329646>
- Ordaz , J., y Palacios , C. (2007). *Compras gubernamentales y tecnologías de información, cuya finalidad es explicar cómo México*. Choluca: Universidad de las Américas Puebla.
- Pérez Porto, J. y. (19 de 12 de 2009). *Definición de ministerio*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/ministerio/>
- Rodríguez, L. (s/f). “*La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*”. Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Uruguay. Extraído de: [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf).
- Rojas Rivas, Marling Coromoto y ROJAS RIVAS, María Susana Centros de investigación universitarios: Una orientación hacia la ecología del desarrollo humano Resumen. Extraído de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553066143010>
- Rueda, N. (2009). *Sector Público y eficiencia económica: ingresos y gastos públicos*. Perú: Ed. peru.
- Ryckman., R. M. (1999). “*Theories of personality*” . USA: Ed. usa.
- Sarazú, C. T. (2009). *Razones burocráticas ¿Cómo hacer eficiente al servidor público peruano?* Perú: Virtual.
- Sartori, G. (1994). *Ingeniería constitucional comparada. Fondo de Cultura Económica*. Mexico : D. F.
- Wayne Mondy R., N. R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Ed. Pearson.
- Werther, W., y Davis, H. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. 1995. México. McGraw -Hill/Interamericana S.A.
- Wooden, J. R. (2006). *La Pirámide del Éxito: Construyendo Bloques para una Vida Mejor*. Estados Unidos: ed. estados unidos.
- Zapata, R. (2001). *Identificación y medición de competencias en la organización*, Seminario presentado en CORPOTRAINING, Santiago, Chile.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensión/indicador		Metodología
<b>Problema General</b> ¿Qué concordancia existe entre las competencias del personal jerárquico y los factores de éxito del personal en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019?	<b>Objetivo General</b> Determinar la concordancia que existe entre las competencias del personal jerárquico y los factores de éxito del personal en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.	<b>Hipótesis General</b> Existe una concordancia significativa entre las competencias del personal jerárquico y los factores de éxito del personal en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.	<b>Independiente</b> Competencias del personal jerárquico	<b>Dimensión:</b>	<b>Indicador: valoración (1-5)</b>	<b>Tipo de investigación</b> Es investigación correlacional <b>Diseño de investigación</b> no experimental de diseño transeccional-correlacional <b>Población</b> 200 trabajadores entre funcionarios, directores y sub directores de la UGEL Andahuaylas <b>Muestra censal</b> Se trabajó con una muestra conformada por 100 trabajadores <b>Recolección de Datos</b> Técnica de la
				Competencias conceptuales	Conocer la organización de la institución Mentalidad y planificación estratégica Formulación de ideas y uso del buen juicio	
				Competencias humanas	Trabajo bajo presión y manejo del estrés Mantener relaciones efectivas Trabajar en equipo Comunicación efectiva	
<b>Problemas Específicos</b> a. ¿Qué concordancia existe entre las competencias conceptuales y el factor de éxito del personal	<b>Objetivos Específicos</b> a. Determinar la concordancia que existe entre las competencias conceptuales y el factor de éxito del personal	<b>Hipótesis específicas</b> a. Existe una concordancia significativa entre las competencias conceptuales y el factor de	<b>Dependiente</b> Factores de éxito del	<b>Dimensión:</b>	<b>Indicador: valoración (1-2)</b>	

profesional en la Gestión Pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019?	profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.	éxito del personal profesional en la gestión pública de la UGEL de la provincia de Andahuaylas, 2019.	personal	Incentivos no monetarios	Resolución de felicitación por cumplimiento de metas ascensos y promoción en diferentes puestos la política y cultura de la organización Ascenso en el cargo Incentivos en capacitaciones a nivel nacional e internacional El ambiente físico	Encuesta
b. ¿Qué concordancia existe entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la	b. Determinar la relación que existe entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la	b. Existe una concordancia significativa entre las competencias humanas y el factor de éxito del personal profesional en la				<b>Instrumentos de recolección de Datos:</b> Cuestionario
c. ¿Qué concordancia existe entre las competencias técnicas y el factor de éxito del personal profesional en la	c. Determinar la relación que existe entre las competencias técnicas y el factor de éxito del personal profesional en la	c. Existe una concordancia significativa entre las competencias técnicas y el factor de éxito del personal profesional en la		Incentivos monetarios	Acceso a becas otorgadas por SERVIR	<b>Procedimientos de recolección de datos:</b> Aplicación del instrumento. <b>Técnicas de Procesamiento y Análisis de datos:</b> Técnicas de

### Matriz de instrumento de investigación

Nombre de la variable	Sub variables o dimensiones	Escala valorativa	Instrumentos
Competencias del personal jerárquico	<p>Conceptuales</p> <p>Humanas</p> <p>Técnicas</p>	<p>Conocer la organización de la institución Mentalidad y planificación estratégica Formulación de ideas y uso del buen juicio Innovador y creativo</p> <p>Reconocer la necesidad de enfoques nuevos Capacidad de organizar y estructurar</p> <p>Trabajo bajo presión y manejo del estrés Mantener relaciones efectivas</p> <p>Trabajar en equipo Comunicación efectiva Liderazgo</p> <p>Comprensión y empatía Manejo de conflictos</p> <p>Uso e integración de la tecnología Manejo de sistemas públicos</p> <p>Uso de manuales y procedimientos Conocimiento y cumplimiento de leyes y normativas</p>	<p>Entrevista</p> <p>Cedulas de encuestas</p>
Factores de éxito del personal	<p>Incentivos no monetarios</p> <p>Incentivos monetarios</p>	<p>Resolución de felicitación por cumplimiento de metas</p> <p>Ascensos y promoción en diferentes puestos la política y cultura de la organización Ascenso en el cargo</p> <p>Sueldos adecuados y beneficios Gratificaciones y vales de consumo Seguros médicos</p> <p>Bonos de productividad Fondos de ahorros promovidas</p>	<p>Resoluciones de felicitación</p> <p>Planilla de pagos</p>