



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**COMPETENCIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN, DEPARTAMENTO DE
CAJAMARCA – 2016.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN GESTION PÚBLICA**

AUTOR

Br. CUBAS REGALADO ELDER ROGER

ASESOR

Dra. ALARCÓN DÍAZ DAYSI SOLEDAD

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

JAEN – PERÚ

2017

PAGINA DE JURADO

Dr. Félix Díaz Tamay

Presidente

Dra. Mónica Ysabel Ortega Cabrejos

Secretario

Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Elder Roger Cubas Regalado, egresado del Programa de Maestría (x) Doctorado () en Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 42049479

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: **COMPETENCIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA – 2016**. La misma que presento para optar el grado de: Magister en Gestión Pública.

1. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
2. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 15 de Junio del 2017

Firma

Nombres y apellidos: Elder Roger Cubas Regalado

DEDICATORIA

Ofrezco este trabajo a DIOS, por apoyarme espiritualmente y por darme la fortaleza para la culminación de este trabajo y así cumplir mis objetivos y metas.

A mi esposa Elena y mi hija Ariana por estar conmigo siempre y brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

A María y Roberto, mis padres quienes con su esfuerzo y apoyo constante han contribuido en mi formación profesional; a mis hermanos Nilda, Elmer, Cesar, Deysi y Milagros, por el apoyo que me brindaron en todo momento, con quienes hoy en día compartimos nuestros éxitos profesionales.

Elder

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme seguir avanzando profesionalmente y lograr los objetivos y metas propuestas.

A mi esposa Elena y mi hija Ariana por apoyándome y darme fortaleza en todo momento para concluir esta investigación.

A mi asesora de tesis Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz por su apoyo incondicional y sus sabios conocimientos que han impartido en esta investigación para lograr concluirlo.

Elder

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “**COMPETENCIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA – 2016.**”, tiene como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén y proponer un modelo de competencias gerenciales para mejorarlo.

Los resultados obtenidos fue en bases a los instrumentos que se aplicó conteniendo preguntas con diferentes parámetros de calificación, para el análisis se presentan en cuadros estadísticos y gráficos que permiten realizar el análisis e interpretación de los resultados, confiabilidad del instrumento, análisis por dimensiones e indicadores de cada variable, etc.

Los resultados obtenidos tenemos que el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén de 37 encuestados el 94.6 % indican que están en la categoría de regular y 5.4 % está en la categoría de bueno (Cuadro N° 13, Grafico N° 08); el promedio es de 3, significa que hay un desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén en la categoría de regular (Cuadro N° 14) en una escala de 1 a 5.

Frente a estos resultados obtenidos que se demuestra que el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén es regular se propone un modelo de competencias gerenciales para los directivos que conlleve a mejorar el desempeño laboral por estar relacionado las dos variables, conllevando a mejorar los bienes y servicios que brinda la municipalidad al administrado.

INDICE

CARATULA	
Página del jurado.....	II
Declaración Jurada.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Presentación.....	VI
Índice.....	VII
Resumen.....	X
Abstract.....	XI
Introducción.....	XII
CAPITULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACION	13
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema	18
1.3 Justificación	19
1.4 Antecedentes	21
1.5 Objetivos	24
1.5.1. Objetivo general	24
1.5.2. Objetivos específicos	25
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	26
2.1 Teorías de competencia gerenciales y desempeño laboral	27
2.1.1. Teorías de competencias gerenciales	27
a. Las teorías de X e Y de Douglas McGregor	27
b. Teoría Z de William Ouchi	28
2.1.2. Teorías de desempeño laboral	28

a. Teoría de las necesidades de Maslow	28
b. Teoría del doble factor de Herzberg	32
c. Teoría de la motivación de McClelland	33
d. Teoría de las expectativas de Vroom	34
e. Teoría de Porter y Lawler	35
2.1.3. Dimensiones de competencias gerenciales y desempeño laboral	37
2.1.3.1. Competencias gerenciales	37
2.1.3.2. Desempeño laboral	52
2.1.3.3. Métodos de evaluación de desempeño laboral	54
2.1.4. Fundamentos epistemológico	57
2.1.5. Modelos teóricos de gestión de calidad en instituciones públicas	57
a. El Modelo del Premio Deming	59
b. El Modelo del Premio Baldrige	60
c. El Modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000)	62
d. El Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM)	64
e. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundibeg)	66
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	68
3.1 Hipótesis	69
3.2 Variables	69
3.2.1. Definición conceptual	69
3.2.2. Definición operacional	70
3.3 Metodología	80

3.3.1. Tipo de estudio	80
3.3.2. Diseño de investigación	80
3.4 Población	81
3.5 Métodos de investigación	81
3.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos	81
3.7 Métodos de análisis de datos	82
CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	83
4.1 Presentación y análisis de la información	84
4.2 Discusión de resultados	102
CONCLUSIONES	104
SUGERENCIAS	105
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	106
ANEXOS	110

RESUMEN

La presente investigación titulado “COMPETENCIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA – 2016.”, tiene como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén y proponer un modelo de competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral.

Esta investigación es de tipo descriptiva – propositiva, propone un modelo de competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad; el trabajo de campo se realizó con una población de 37 trabajadores que fueron encuestados para determinar el nivel de desempeño laboral aplicando un instrumento conteniendo 31 preguntas agrupado en 6 dimensiones de acuerdo a las competencias que sugiere Chiavenato adaptado a la realidad de la municipalidad y validado a través de juicio de expertos.

Se determinó que el nivel de desempeño laboral está en una categoría de regular en una escala de valoración de 1 a 5, donde hay falta de competencias en orientación a resultados, calidad del servicio al administrado, iniciativa e innovación, trabajo en equipo, organización y planificación; y de acuerdo a las bases teóricas y modelos de gestión de calidad se debe implementar un modelo de competencias gerenciales para los directivos; programas de capacitación, planes de incentivos, promoción de asensos, motivación y reconocimientos al personal, que contribuirá a mejorar el desempeño del personal de la municipalidad.

Palabras claves

Desempeño laboral, competencias gerenciales, capacitación, administrativo, directivo, comunicación.

ABSTRACT

This research entitled "MANAGEMENT COMPETENCIES TO IMPROVE THE WORK PERFORMANCE OF THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE JAEN PROVINCIAL MUNICIPALITY, DEPARTMENT OF CAJAMARCA - 2016." aims to determine the level of work performance of the administrative staff of the Provincial Municipality of Jaén and propose A model of management skills to improve job performance.

This research is descriptive - propositional, proposes a model of managerial competencies to improve the work performance of the administrative staff of the municipality; The field work was carried out with a population of 37 workers who were surveyed to determine the level of work performance applying an instrument containing 31 questions grouped in 6 dimensions according to the competencies suggested by Chiavenato adapted to the reality of the municipality and validated to Through expert judgment.

It was determined that the level of work performance is in a category of regular on a scale of 1 to 5, where there is a lack of skills in orientation to results, quality of service to the manager, initiative and innovation, teamwork, organization and planning; And according to the theoretical bases and models of quality management a model of managerial competences for the executives must be implemented; Training programs, incentive plans, promotion of incentives, motivation and recognition of staff, which will contribute to improving the performance of the municipality's staff.

Key words

Work performance, managerial skills, training, administrative, managerial, communication

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la tendencia es a mejorar la calidad de bienes y servicios que brinda el estado al ciudadano, hay permanente cuestionamiento sobre la calidad del servicio que recibe el ciudadano, que no solamente pasa por falta del recurso humano capacitado que labora en las instituciones públicas sino también a otras variables como al equipamiento, presupuestos, fortalecimiento de capacidades, etc.; en las instituciones públicas el desempeño laboral de los trabajadores es fundamental en sus diferentes categorías y modalidades de contratación, teniendo en cuenta la complejidad y singularidad de cada uno del personal que se cuenta en una entidad y que se relaciona directo con la productividad, eficiencia y el buen servicio que se brinde al ciudadano.

En este contexto es básico que los gerentes de las instituciones públicas tienen que estar en la capacidad de desarrollar competencias gerenciales que incidan favorablemente en la productividad, calidad del servicio y fortalecimiento institucional, todo directivo hoy en día que se desempeña en una gerencia lo debe hacer con liderazgo, toma de decisiones democratizadoras y una comunicación eficaz que le permitirá conducir al grupo hacia una participación activa para el logro de resultados.

El presente estudio de investigación se propone un modelo de competencias gerenciales que mejoren el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén; donde se plasman las estrategias, acciones, métodos, competencias y habilidades que desarrollen los gerentes de una institución u organización (Municipalidad) que fortalece y mejora las capacidades y desempeño de los trabajadores de la municipalidad

CAPITULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El valor de una verdadera gestión y modernización del estado, pasa por contar con trabajadores públicos bien formados y competentes que desarrollen efectivamente su trabajo. Pereda, López, Guzmán y Gonzales (2014, p. 531) afirman:

El desempeño laboral de los trabajadores es hacer énfasis en la importancia que para un trabajo eficiente se tiene que disponer de habilidades personales y directivas, materia tradicionalmente muy poco considerada y valorada en el ámbito público nacional, pero son el verdadero motor de la transformación de las organizaciones que puede influir positivamente en su desarrollo y por ende en la calidad y mejora del servicio público que se presta a los clientes. (p.49)

“Las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante”. Pereda et al., (2014, p.533) cita a Goyal (2013), por lo tanto “el éxito de la administración pública dependen de las habilidades personales y directivas de un gerente se convierten en verdadera ventaja competitiva, identificándola y desarrollándola adecuadamente en el ámbito y en el contexto de la gestión de los servicios públicos”.

A nivel internacional

La reforma del estado en las últimas décadas ha sido enfrentada por momentos distintos en donde el gobierno a través de una serie de procesos se moderniza administrativamente, en la que se ha dado un énfasis en el cambio con la necesidad de tener un modelo de gestión burocrático tradicional con una clara preocupación en los objetos y resultados, teniendo un indicador en metas y desempeño. Bonnefoy et al., (2005, p.10) refiere que:

En estas reformas surge un conjunto de iniciativas y programas gubernamentales dirigidos a desarrollar mecanismos de evaluación de la gestión, entre los cuales se cuentan sistemas de indicadores de desempeño asociados en algunos casos a los procesos de planeación de objetivos institucionales a nivel macro, al proceso presupuestario, al establecimiento de convenios por desempeño como instrumentos de responsabilidad de los directivos; también se asume que los propios ciudadanos interesados pueden evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos, por lo que en algunos programas de estado se incorpora la evaluación de resultados por parte de los destinatarios o actores interesados. (p.44)

“Los indicadores de desempeño dan información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como la eficiencia, eficacia, calidad y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública”. Bonnefoy et al., (2005, p.11) refiere que: “en efecto contar con una conjunto de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre bases más ciertas que permita mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los ciudadanos”. (p.44)

El desempeño desde el punto de vista de los resultados finales o impacto de la acción de la entidad. Bonnefoy et al., (2005, p.17) afirma:

El cumplimiento de su misión y cómo éstos fueron logrados en términos de la eficiencia relacionado al uso de recursos para la generación de los productos, eficacia relacionado a la capacidad de cumplir con la producción comprometida y de logro de objetivos, calidad a la capacidad de lograr la producción de los bienes y servicios de acuerdo a los atributos esperados por los usuarios y economía a que cómo se organizaron los recursos económicos y presupuestarios para el logro de los resultados. (p.441)

A nivel nacional y local

La globalización ha provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del estado, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y organización; éstas, están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública que demandan las nuevas estructuras. Las nuevas condiciones exigen de las instituciones municipales una mayor capacidad para proyectar los resultados, una administración más eficiente en la ejecución de sus procesos, una capacitación más especializada de sus funcionarios, una mejora sustantiva de la administración de la información al interior de la institución y la implementación más técnica y comprometida de un estilo de administración orientada al desarrollo sostenible local. Torres (2005, p. 13)

El estado peruano está estructurado en los distintos niveles de gobierno, la cual tiene un gran reto en el desarrollo nacional, orientando a implantar políticas que mejoren la calidad de vida del ciudadano y facilite la cooperación para el gobierno. Torres (2005, p.77) refiere que:

La calidad del recurso humano es fundamental en una institución, más aún si buscamos gobiernos locales eficientes, eficaces y competitivos; realizando el análisis de características del personal municipal en Perú tenemos que el 55% del personal es nombrado y que en promedio el 25% del personal que labora tanto como nombrado y contratado es profesional; se puede destacar que el área con mayor presencia de personal profesional lo constituye el área de planeamiento y presupuesto que alcanza un 56% del personal de dicha área; mientras que el área más débil se presenta en rentas con sólo 23% de personal profesional, lo que este último evidencia por qué existe un esfuerzo fiscal casi nulo en las municipalidades por mejorar los servicios de rentas y su manejo, reflejado en incrementos sustantivos en la recaudación o en el manejo de proyectos de catastro actualizados. (p.46)

“Los gobiernos locales deben aplicar políticas de evaluación de recursos humanos, así como revisión de la estructura orgánica que permita su adecuación de la estructura y la calidad del personal a las nuevas exigencias de la modernidad del estado, descrito en los planes de desarrollo”. Torres (2005, p.78) “es recomendable considerar estos aspectos descritos antes en los proyectos de implementación de programas de reforzamiento de gobiernos locales así como la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar la calidad de los recursos humanos en las municipalidades orientados a una mayor profesionalización”. Torres (2005, p. 14) refiere que:

Esta capacidad de gestión se reflejará en un eficiente servicio al ciudadano, así como garantizar la eficacia en la ejecución de los escasos recursos en el desarrollo económico y social de la localidad; la estructura orgánica básica municipal comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; su implementación está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para el gasto corriente.(p.14)

Los recursos humanos constituyen un factor clave en la gestión municipal, es por ello que se debe contar con los recursos humanos calificado, capacitado y eficiente que evolucionen al entorno social que está en continua transformación y que demanda un nuevo rol a las municipalidades en promoción del desarrollo económico y del empleo, desarrollo social, transparencia e información, servicios municipales de calidad, entre otros. (Torres, p. 44)

La capacitación es uno de los factores más importantes para la mejora de la gestión municipal, aspecto que se debe realizar de manera permanente. Según estudio del Consejo Nacional de Descentralización (CND), en la década del noventa, las actividades de capacitación hacia los gobiernos locales fueron asumidas por el Ministerio de la Presidencia, en la actualidad estos servicios vienen siendo difundidos y ejecutados por instituciones académicas y ONGs, por el lado del sector público, la

capacitación viene siendo asumida por el MEF, el MINDES, el CND, entre otros, dentro del contexto de descentralización. Torres (2005, p.16) refiere que:

La capacitación se orienta básicamente al fortalecimiento de la gestión pública dirigido a funcionarios municipales sobre aspectos de gestión municipal; en mucho de los casos estos programas se realizan vía convenios con escuelas especializadas de gestión municipal o de manera directa a través de organismos no gubernamentales – ONGs, otro de los temas es referido al manejo de programas sociales y la inclusión de éstos en los planes de desarrollo y el presupuesto participativo. La capacitación que brindan las entidades nacionales a los gobiernos locales se realiza de diversas maneras tales como seminarios, talleres, cursos, elaboración de cuadernos de trabajo, revistas, folletos, entre otros; orientados a mejorar las capacidades de los recursos humanos, así como de la institución, referida básicamente a la gestión.

El entorno institucional de los gobiernos locales es responsables del desarrollo local, orientado a generar calidad de vida a través del crecimiento económico sostenible en el largo plazo, en un marco de gobernabilidad y respeto al estado de derecho; una buena gestión municipal debe facilitar la cooperación eficiente entre los diferentes niveles de gobierno y los diferentes actores locales cosa no lo hacen; a pesar de la importancia de las distintas instituciones de cooperación que apoyan el desarrollo local, sólo el 53% de las municipalidades, tienen relaciones interinstitucionales de apoyo de al menos una vez al año con un organismo, lo que se debe al desconocimiento de las autoridades de la existencia de distintas fuentes de cooperación, falta de proyectos de desarrollo local y la inexistencia de una política de coordinación interinstitucional por parte de las autoridades locales.(Torres, p. 13).

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida una propuesta de modelo de competencias gerenciales mejorara el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén?

1.3. Justificación

El estado peruano está en proceso de modernización de la gestión pública, donde los distintos sectores y niveles de gobierno orientan sus esfuerzos hacia el fortalecimiento y la innovación de sus mecanismos de gestión, en el marco de esta política, el actor es el ciudadano y la finalidad es que estos reciban bienes y servicios de calidad al menor costo posible, este proceso de modernización de la gestión pública demanda una nueva forma de gerencia, donde los profesionales que estén en los diferentes cargos públicos de los diferentes niveles de gobierno estén dispuestos a la innovación, sean generadores de cambio, trabajo en equipo, ejercer liderazgo, adaptarse a la realidad y al medio, alcanzando articular el trabajo en equipo para dar un buen servicio al ciudadano, adaptándose permanentemente para responder a las demandas de cambio internos y externos que se presentan en el estado.

En este contexto, el gerente público tiene que estar en capacidad de poner en práctica habilidades técnicas, metodológicas, humanas y conceptuales que repercutan positivamente en la calidad del contexto organizativo, que le permita dirigir al personal a su cargo, interactuar con ellos y estimular su participación en el quehacer diario; una actuación gerencial motivadora que contemple un liderazgo, toma de decisiones participativas y una comunicación eficaz, permitiéndole conducir al grupo hacia una participación activa indispensable para el logro de los objetivos institucionales y el éxito de la labor del estado.

Teóricamente se justifica esta investigación porque facilita conocimientos valiosos para los funcionarios de las instituciones públicas, proponiendo un modelo de competencias gerenciales que ayudara a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de una organización u institución.

Metodológico y práctico se justifica porque propone un modelo de competencias gerenciales para directivos públicos para mejorar los métodos de gestión, teniendo en cuenta que los agentes principales de una organización son los directivos y

trabajadores, los mismos que desarrollaran habilidades gerenciales que se describen y plasman en la presente investigación.

Socialmente se justifica esta investigación porque este modelo de competencias gerenciales se podrá aplicar a otras instituciones públicas y/o privadas como gobiernos locales, gobiernos regionales, organismos autónomos, donde tengan similitud de problemas en la gestión y administración, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y brindar bienes y servicios de calidad al ciudadano.

La presente investigación al final propondrá un modelo de competencias gerenciales que busca mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén; donde se desarrollara las estrategias, objetivos y acciones basados en modelos de gestión de la calidad en una organización u institución y bases teóricas científicas aplicado a través de programas de capacitación para lograr mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, planificación y organización, iniciativa e innovación; teniendo en cuenta que el éxito de las instituciones depende en gran parte de su recurso humano capacitado y de las competencias y habilidad que desarrollen los gerentes de una institución u organización, lo cual fortalece y mejora las capacidades y desempeño de los trabajadores.

Por los fundamentos expuestos se justifica la presente investigación ya que va a describir y hacer una propuesta de modelo de competencias gerenciales a aplicar por los gerentes públicos o directivos que mejore el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén y otras instituciones públicas de los diferentes niveles de gobierno, contribuyendo a fortalecer la institucionalidad y mejorar la oferta de bienes y servicios de calidad al ciudadano y a servir de herramienta para ser aplicado a otras instituciones con similitud de características y mejore los servicios públicos.

1.4. Antecedentes

En su trabajo de investigación denominado “Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes”, Valencia – España. Alcon (2014) concluye que: “De acuerdo a los resultados referidos al desempeño laboral de los docentes, se evidenció que el ambiente laboral no es el más adecuado para llevar a cabo una buena labor educativa” (p.19)

“El gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, no reconoce el trabajo de los docentes y no tiene empatía con su personal, siendo estos los factores que determinan el desempeño laboral del personal”. Alcon (2014, p.49)

“En cuanto a las habilidades técnicas del gerente de la institución mencionada, se evidenció a través de los resultados que tiene muy poca comunicación con el personal que está bajo su dirección, la toma de decisiones no es consensuada y no existe un verdadero trabajo en equipo dentro de la organización que garantice un buen desempeño laboral de los docentes; con respecto a las habilidades humanas, se demostró que el gerente educativo no utiliza la motivación como factor importante en la labor del personal, además no posee sentido de pertenencia con la institución y no utiliza la sinergia ya que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales”. Alcon (2014, p.11)

Este trabajo de investigación se relaciona con el presente estudio ya que ambas estudian las competencias gerenciales de un gerente o directivo como variable y cómo repercute en el desempeño laboral de los trabajadores de una organización u institución.

En su trabajo de investigación denominado “Habilidades Gerenciales de Funcionarios Públicos de Quito con Nivel Jerárquico Superior caso Superintendencia

de Telecomunicaciones” Ecuador. Yacelga (2011) concluye que: “En base a las investigaciones realizadas por Edgar Schein referentes a habilidades gerenciales se ha establecido cuatro principales como analíticas, motivación y valores, interpersonales y emocionales que poseen los funcionarios que desempeñen cargos de nivel jerárquico superior de la Superintendencia de Telecomunicaciones”. (p.75)

“En esta investigación se determinó que la habilidad más predominante en esta institución pública es la emocional a nivel general, es decir que las cualidades que pertenecen al grupo de las emocionales se encuentran con mayor frecuencia entre los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones que fueron encuestados; para los funcionarios el factor de seguridad es fundamental para generar confianza en sus decisiones que les permite identificar la desaprobación de ciertos colaboradores, también este aspecto se orienta al hecho de que los gerentes se ven rodeados de grupos de trabajo bastante homogéneos sienten que sus colaboradores son capaces de desarrollar conocimientos y destrezas por si solos y se sienten con confianza de poder lograr los objetivos propuestos”. Yacelga (2011, p.11)

“En esta investigación demuestra la selección efectiva de colaboradores con calidad técnica, humana adicional a la evaluación y seguimiento de la labor y resultados obtenidos es imprescindible para los funcionarios de primer nivel”, Yacelga (2011, p.13) “quienes son conscientes de que los objetivos y metas se pueden conseguir gracias a un capital humano orientado hacia el logro de resultados, lo que permite la buena marcha de la institución y la mejoría de su eficiencia y eficacia”.

“El aprendizaje continuo junto con la autoevaluación y la seguridad son sub-habilidades que tienen una presencia importante a nivel general dentro de los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones, es decir que los funcionarios muestran interés por un aprendizaje y conocimiento más profundo de los diferentes procesos y metodología propia de la institución, se preocupan por realizar un proceso de retroalimentación tras la toma de decisiones, además tienen confianza en sí mismos y en las capacidades de sus colaboradores”. Yacelga (2011, p.11)

La investigación denominado “Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación” – Perú. Díaz y Delgado (2014) concluye que:

Los directivos y profesores con una muestra de 250 en un 50% solo tienen el título profesional y el grado de bachiller; no tienen estudios de postgrado, son muy escasos los directivos que tienen el grado de doctor, sobre el tiempo de servicio la mayoría tienen menos de 20 años y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo. Los directivos de las instituciones educativas de educación básica de Chiclayo, evidencian limitación de competencia en manejo de dirección, esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados, las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos. (p.46)

“El modelo teórico sobre las competencias gerenciales se fundamenta en los modelos de calidad, con las adecuaciones respectivas a la institución educativa; en tal contexto se aspira que los directivos de las instituciones educativas aporten a la calidad de las mismas”. Díaz y Delgado (2014) “siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves, tales competencias se han diseñado desde el modelo socio formativo de las competencias, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños”.

La investigación denominado “Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima – Perú. Mayarí (2008) concluye que:

El valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un programa de capacitación empresarial se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del fondo de empleados del Banco de la Nación durante el 2006, se demostró que con el diseño de 4 grupos de trabajo, los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa, además los participantes del curso de capacitación consideran que una mejor medición de los

resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que refleja el conocimiento y practica de los conocimientos alcanzados. (p.496)

Enríquez (2014) desarrollo la investigación denominado “Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto Visión en México. Enríquez (2014) concluye que:

Se logró determinar el grado de motivación laboral que tiene influencia positiva y significativa en el desempeño laboral de los empleados, se puede afirmar que entre mayor sea el grado de motivación mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados, con respecto al desempeño laboral, nivel máximo académico y área de trabajo se encontró que no existe diferencia significativa entre el nivel máximo de escolaridad, área de trabajo y el nivel de desempeño; sin importar el nivel educativo alcanzado y el área de trabajo en donde desempeñen sus labores, su desempeño se ubica ente muy bueno y excelente. (p.16)

“El desempeño laboral relacionado al género, edad y tipo de empleado, se observó que no existe diferencia entre hombres y mujeres, no importa la edad y el tipo de empleado, contrato, honorarios o por horas, auto perciben el nivel de desempeño laboral”. Enríquez (2014, p.11) se ubican en “un nivel que va de muy bueno a excelente, con relación al tiempo de servicio se observó que no existe una relación significativa entre el desempeño y el tiempo de servicio en la institución; a mayor o menor tiempo de servicio a la institución su nivel de desempeño laboral va de muy bueno a excelente”.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar la propuesta de un modelo de competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén.
- Identificar y describir teóricamente las competencias gerenciales de un directivo que mejoren el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén.
- Describir los fundamentos teóricos y modelos de gestión de calidad que sustenta la propuesta del modelo de competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén.
- Validar a través de juicio de expertos la propuesta de un modelo de competencias gerenciales.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Teorías de competencias gerenciales y desempeño laboral

2.1.1. Teorías de competencia gerenciales

a. Las teorías X e Y de Douglas McGregor

La mayoría de los gerentes tradicionales se guían por la “Teoría X”, esta teoría sostiene que los gerentes tienen que dirigir y controlar el trabajo de los subordinados. Prado (1998, p. 84) cita a McGregor (1960) afirma:

Los subordinados suelen ser pasivos, perezosos y con poca ambición; prefieren ser guiados por un líder y se resisten al cambio, casi todas las acciones y prácticas de los gerentes tradicionales se han construido a partir de la “Teoría X”, la cual les ha obligado a situarse entre dos extremos; la “Teoría X dura” y la “Teoría X blanda”. La “Teoría X dura” recalca el control, el castigo y la amenaza conduciendo a una baja productividad, antagonismo, militancia en sindicatos y formas sutiles de sabotaje. En contraste, la “Teoría X blanda” contempla un estilo permisivo orientado a evitar conflictos y a satisfacer las necesidades de todos, si bien puede producir una armonía aparente, genera apatía e indiferencia y lleva a la gente a esperar cada vez más, en tanto que su contribución es cada vez menor. (p.49)

La “Teoría Y” al igual que la “X”, acepta como punto de partida que “la gerencia es responsable de organizar los elementos que integran la empresa en beneficio de las metas económicas”. Prado et al., (1998, p. 85) afirma:

El punto central de la “Teoría Y” es que la tarea esencial de los gerentes es diseñar un ambiente organizacional que lleve a la gente a lograr sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos a la obtención de las recompensas organizacionales, por tanto el papel de la gerencia consiste en lograr que los intereses de la organización y de los empleados coincidan lo más posible. La “Teoría X” confía demasiado en el control externo de la gente, mientras que la “Teoría Y” confía en el autocontrol y la autodirección, la “Teoría X” trata a la gente como niños, en tanto que la “Teoría Y” los trata como adultos. (p.1)

b. Teoría Z de William Ouchi

“La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa que básicamente considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas”. Prado (1998, p. 85) cita a Ouchi (1966) “las del tipo B que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas”.

Prado et al., (1998, p. 86) refiere que:

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales y la toma de decisiones colectivas, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. La teoría Z sugiere que las condiciones de trabajo humanizadas no sólo aumentan las ganancias y la productividad de las empresas, sino que también contribuyen a aumentar la autoestima de los trabajadores y brindar un buen servicio a los ciudadanos. (p.46)

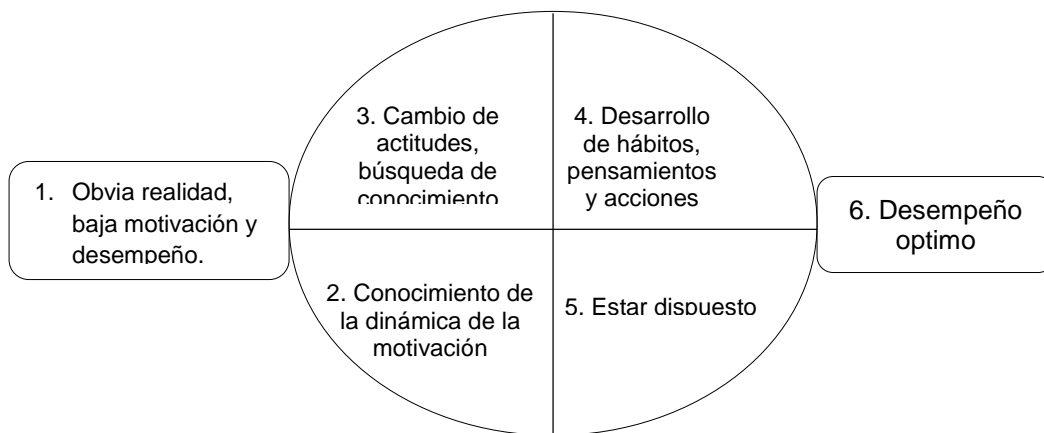
2.1.2. Teorías de desempeño laboral

a. Teoría de las necesidades de Maslow

“La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo que el objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional”. Mayurí (2008, p. 27)

Maslow elaboró una teoría de la motivación basada en el concepto de jerarquía de necesidades (Figura N° 01) que influye en “el comportamiento, concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida, a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento”.

**Figura N° 01: Ciclo para la acción
Motivación – Desempeño**



Fuente: Maslow (1943)

“Se creía que las necesidades humanas actuaban como factores importantes determinando la conducta y propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que éstas son satisfechas de tal manera que los esfuerzos del individuo”. Mayurí (2008, p. 27) cita a Maslow (1943) “se dirijan hacia el nivel más bajo de necesidades que no ha satisfecho, el autor contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior”.

Figura N° 02: Jerarquía de necesidades de Maslow



Mayurí at al., (2008, p. 29) refiere que los niveles de la pirámide representan necesidades de orden inferior y superior, **Necesidades de orden inferior:**

-Fisiológicas. Son necesidades de primer nivel, por tanto las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad, mientras un sujeto tenga hambre o sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir alimento o bebida, mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros; involucra estas necesidades el aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y se refieren a la supervivencia.

-Seguridad. Se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad; están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades. (p.49)

Mayurí at al., (2008, p. 29) refiere que los niveles de la pirámide representan necesidades de orden inferior y superior, **Necesidades de orden superior:**

-Sociales o de amor de pertenencia. Se llama de afiliación donde el hombre tiene la necesidad de relacionarse, agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido, están relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño y amor, son las necesidades de relaciones humanas.

-Estimación. Comprende la autoestima y la estima de los demás, es necesario recibir reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio, confianza en sí mismo, lo cual se proyecta al medio en que interactúa; la búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia, el desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto puede evitar problemas de salud mental, su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo.

-Autorrealización. Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente, llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito, competitividad y por ende de prosperidad personal y social. (p.45)

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas. Mayurí at al., (2008, p. 31) afirman:

La carencia y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad, sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente

nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente, en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior, sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias. (p.94)

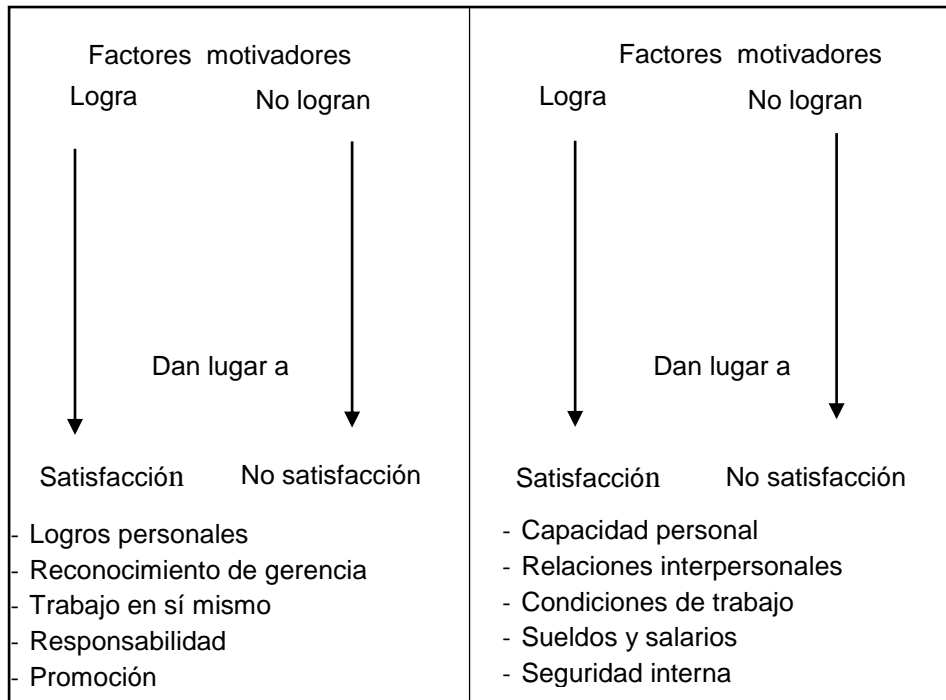
b. Teoría del doble factor de Herzberg

Mayurí (2008, p. 31) cita a Herzberg (1959) refiere que: “La actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, en la cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de todo tipo como autoestima, capacitación, etc.” (p.75).

Mayurí et al., (2008, p. 32) refiere que:

Herzberg formuló su teoría basado en una serie de entrevistas a profesionales ingenieros y contadores, encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo; estos factores que están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo los llamó factores motivadores del trabajo, los motivadores intrínsecos y los extrínsecos, cómo el logro que es el desempeño exitoso en la tarea, el reconocimiento por el logro, el trabajo mismo, el avance y crecimiento personal, la responsabilidad. La ausencia de estos motivadores en el trabajo no necesariamente causa insatisfacción, esta corresponde a la no satisfacción de uno o más de los factores higiénicos como la política administrativa de la organización, la supervisión, las relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y subalternos, las condiciones de trabajo, el salario y la categoría del empleado y la estabilidad en el puesto. (p.49)

Figura N° 03: Tipos de factores para la motivación



Fuente: Herzberg 1959.

Mayurí et al., (2008, p. 33) refiere que:

Si el trabajador considera que los factores higiénicos no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo, es importante destacar que los llamados motivadores son congruentes con los dos niveles superiores de Maslow. Según Herzberg, si el trabajo contiene factores motivadores el impulso será generado internamente por el individuo, en lugar de que sea externamente aplicado y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente; en cambio, los factores higiénicos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo. (p.85)

c. Teoría de la motivación de McClelland

“La base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual, no es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial”. Mayurí (2008, p.34) cita a

McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953) porque dicha “satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento, lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo; cuanto se inicia dicha conducta se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación”.

Mayurí et al., (2008, p.35) refiere que:

McClelland sostiene que la motivación es el resultado de una asociación afectiva que se manifiesta como conducta intencionista determinada por la vinculación previa de señales, el placer y el dolor asegura que las motivaciones sociales son las asociaciones de pensamiento matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes, lo que repercute directamente en la actuación del individuo y en las acciones derivadas de esa conducta, además señala que existen tres variantes las cuales denomina como motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación, en tal sentido depende del tipo de motivación que guíe la conducta del sujeto y su fuerza, indicaría en un momento determinado su rendimiento en una organización y que podría ser medido a través de evaluación de desempeño.(p.885)

d. Teoría de las expectativas de Vroom

Mayurí et al., (2008, p.38) refiere que: “Esta teoría contemporánea que da explicaciones acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales, adopta una apariencia más realista que los enfoques defendidos por Maslow y Herzberg”.

Mayury (2008, p. 39) cita a Furnham Adrián (200) propone:

Un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales, medios que conducen a un objetivo final; de esta manera Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas

como un todo; esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos". (p.79)

“Este modelo de motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos, el modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos”. Mayurí (2008, p.34) cita a McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953) “sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento”.

“La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias alternativas; la motivación junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo; es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, la adopción y modificación de ideas fundamentales”. (p.44)

e. Teoría de Porter y Lawler

Porter, Lyman y Lawler (1998) refiere que: “Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicó primordialmente en instituciones”; así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

-Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

-La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas; las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Porter et al., (1998) refiere que:

-Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este le permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.

-Si las personas perciben y creen que su desempeño es bueno, posible y necesario para obtener más dinero, se desempeñarán de la mejor manera posible.

-Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

“Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basada en méritos en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores”. Porter et al., (1998, p.11)

Es un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones, mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación. (p.56)

“La teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación”. Mayury (2008, p. 41)

Mayury (2008, p. 42) refiere que:

Se infiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización de lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

“El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos”. Mayury (2008, p. 41) “El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados, cuando tienen una gran motivación el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés colaboración, etc. cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad”.

2.1.3. Dimensiones de competencias gerenciales y desempeño laboral

2.1.3.1. Competencias gerenciales

Díaz y Delgado (2014, p. 47) refiere que: “Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas actividades”.

Díaz et al., (2014, p. 47) refiere que existen diversos tipos de competencias como:

a. Competencias estratégicas. Díaz et al., (2014, p. 47) “Son las capacidades gerenciales asociadas con el desarrollo, implementación y resultados derivados de la estrategia”, dentro de las cuales tenemos:

- Visión del negocio.
- Solución del problema.
- Optimización de recursos.
- Orientación al cliente.
- Desarrollo de redes de cooperación.
- Negociación.

b. Competencias intratéticas. Mayury (2008, p. 41) “Son las capacidades gerenciales asociadas al desarrollo de los empleados y el reforzamiento de su confianza y compromiso con la compañía”, dentro de las cuales tenemos:

- Comunicación.
- Fijación de objetivos.
- Empatía.
- Delegación.
- Desarrollo de empleados.
- Trabajo en equipo.

c. Competencias de eficiencia personal

- Pro actividad - iniciativa, creatividad y autonomía.
- Carisma personal - optimismo, automotivación y entusiasmo.
- Autocontrol - disciplina, concentración y autocontrol.
- Autogestión - administración del tiempo, manejo de estrés, toma riesgos.
- Integridad - credibilidad, imparcialidad, Honestidad.
- Desarrollo personal - autocrítica, autoconocimiento y cambio personal.

Díaz et al., (2014, p. 48) refiere las siguientes competencias gerenciales:

-Motivación del personal. Que es la capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes; la motivación es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la motivación, es la indiferencia.

-Conducción de grupos de trabajo. Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Díaz et al., (2014, p. 49) refiere las siguientes competencias del directivo:

-Trabajar en equipo. Es una modalidad que produce muchos beneficios, tanto en resultados para la organización como en aprendizaje de nuevas habilidades para los integrantes, pero también tiene sus conflictos a partir del hecho de que no todas las personas somos iguales y no respondemos de igual manera ante los hechos, y para mucha gente tener que trabajar en equipo crea tensiones extras, altos niveles de presión y exigencia que pueden resultar estresantes, entonces es necesario comenzar la actividad del equipo teniendo en cuenta esta realidad y estableciendo mecanismos de trabajo que contengan pautas para disminuir los niveles de estrés.

-Liderazgo. Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

-Comunicación eficaz. Es la capacidad de: escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, capacidad de reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

-Dirección de personas. Es el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia persona y la de los demás, a partir de un adecuado análisis previo de las necesidades personales y de la organización.

-Gestión del cambio y desarrollo de la organización. Es la habilidad para manejar el cambio, asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo; plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Fernández (2011, p.55) cita a Hellriegel (2002) refiere que: “Las competencias gerenciales es un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”.

Fernández et al., (2011, p.57) refiere que donde exige responsabilidad gerencial debe ubicarse personal con las siguientes competencias:

- **Competencia en la comunicación.** “Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás, como la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y comprende la comunicación formal e informal así como negociación”. Díaz et al., (2014, p. 47)
- **Competencia para la planificación y administración.** “Comprende decidir qué tareas deben realizarse, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo; luego, supervisar la evolución para asegurarse de su ejecución correcta. Esta competencia comprende, entre otros puntos analizar información, resolver problemas, planificar proyectos, administrar el tiempo, presupuestar y administrar las finanzas”. Fernández et al., (2011, p.57)

- **Competencia en el trabajo en equipo.** “Es llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto, cuya labor es interdependiente. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí: planifican los equipos adecuadamente; crean un entorno de apoyo a los mismos y manejan sus dinámicas en forma apropiada”. Fernández et al., (2011, p.57)
- **Competencia en la acción estratégica.** “Es entender la misión y los valores generales de la organización, además de asegurarse que las acciones de todos los integrantes de la empresa estén alineadas, esta competencia comprende: entender la industria; comprender la organización, así como adoptar medidas estratégicas”. Fernández et al., (2011, p.57)
- **Competencia para la globalización.** “Es realizar la labor gerencial de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información o materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas, no todas las empresas cuentan con mercados mundiales para sus productos o servicios, ni todas necesitan establecer operaciones en otras naciones; sin embargo con la finalidad de estar preparado para tales oportunidades, los gerentes deben comenzar a desarrollar competencias relacionadas con conocimientos como comprensión cultural, apertura y sensibilidad cultural”. Fernández et al., (2011, p.57)
- **Competencia en el manejo personal.** “Es responsabilizarse de la propia vida dentro o fuera del trabajo, con frecuencia cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás, los buenos gerentes no lo hacen; este tipo de competencia comprende integridad, comportamiento ético, dinamismo, capacidad de resistencia, equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida, conocerse a sí mismo, así como desarrollarse”. Fernández et al., (2011, p.57)

Fernández (2011, p.55) cita a Dalziel y Carrasco (2003) refiere que: “Existen competencias genéricas que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de servicio y dirección”; los cuales se detallan a continuación:

-Competencias de logro y acción. Donde se encuentran la motivación por el logro; la preocupación por el orden y calidad; iniciativa; así como la búsqueda de información.

-Competencias de ayuda y servicio. Tales como la sensibilidad interpersonal y orientación de servicio al cliente.

-Competencias de influencia. Aquí se ubican el impacto e influencia; el conocimiento organizativo y la construcción de relaciones.

-Competencias gerenciales. Estas son el desarrollo de personas; la dirección de personas; el trabajo en equipo y cooperación, además de liderazgo.

-Competencias cognitivas. Donde se encuentran el pensamiento analítico; el pensamiento conceptual; el conocimiento y la experiencia.

-Competencias de eficacia personal. Como lo son el autocontrol; la confianza del mismo; el comportamiento ante fracasos y el compromiso con la organización.

Fernández (2011, p. 59) cita a De Ansorena (2001) refiere que: “Los gerentes deben tener habilidades técnicas, conceptuales, humanas y realizar las funciones administrativas, clave para obtener como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño”, De Anderson realiza una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización u institución.

a. Meta competencias. “Son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los

procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional y un desempeño eficaz”. Fernández (2011, p.110) la misma está compuesta por las siguientes categorías:

- **Adaptabilidad.** “Es modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno, hace referencia fundamentalmente a la versatilidad en el comportamiento, la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo, en los sistemas de valores, expectativas o creencias del sujeto”. Fernández (2011, p.77)
- **Análisis de problema.** “Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problemas hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad”. Fernández (2011)
- **Aprendizaje.** “Se trata de asimilar nueva información y aplicarla eficazmente, la clave de la misma radica en la capacidad del sujeto para incorporar a su repertorio conductual de forma eficaz, nuevos esquemas o modelos cognitivos; nuevas formas de interpretar la realidad cuando se asimila un conjunto de datos o de referencias desde el exterior; así como la capacidad expresada en conductas, de traducir estas asimilaciones de nuevos enfoques en formas adaptativas de hacer las cosas, consecuentemente con aquellos”. Fernández (2011)
- **Decisión.** “Es la elección por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando otra, aunque sólo sea momentáneamente, comprometerse con opiniones concretas, así como acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad”. Fernández (2011)
- **Energía.** “Es la capacidad para crear o mantener un nivel de actividad apropiadamente rígido, para trabajar duro, es un impulso; se refiere a la forma en que

el sujeto se auto interpreta ante los demás, la fuerza y grado de ímpetu por él”.
Fernández (2011)

- **Flexibilidad.** “Se refiere a la facilidad para cambiar de criterios u orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas o cosas cuando cambian las condiciones del entorno o se recibe nueva información. Es una competencia vinculada a la racionalidad del sistema de pensamiento personal, así como a la capacidad para la revisión crítica, el autoanálisis”. Fernández (2011)

- **Independencia.** “La base fundamental de esta competencia consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, mientras resulte aceptable y económico para el proceso global”. Fernández (2011)

- **Integridad.** “Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable en todas las posiciones de cualquier organización, a lo que aquí se hace referencia es a la especial competencia para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables”. Fernández (2011)

- **Juicio.** “Se refiere al denominado “sentido común” o capacidad para aplicar la lógica elemental, desprovista de distorsiones emocionales, al análisis de situaciones presentes o futuras, para llegar a conclusiones pragmáticas y verosímiles”. Fernández (2011)

- **Resolución.** “Es una competencia de iniciativa rápida ante las pequeñas dificultades surgidas en el día a día de la actividad, tomar acción de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las

soluciones que marca el sentido común; pensando en sus repercusiones en un plazo o ámbito más rápido”. Fernández (2011)

- **Tolerancia al estrés.** “Es seguir trabajando con eficacia bajo la presión del tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad, pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicósomáticas”. Fernández (2011)

- **Sensibilidad interpersonal.** “Es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera profunda los sentimientos así como el estado emocional de los demás, y estar consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello”. Fernández (2011)

a. Beta competencias. S Fernández (2011, p.44) “con competencias que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de la misma”, está conformada por las siguientes categorías:

- **Ambición profesional.** “Se trata de la característica de conducta de un sujeto que se muestra orientado a su propia promoción profesional, así como a desarrollar al máximo su potencial de carrera y de generación de nuevas competencias personales y/o profesionales”. Fernández (2011)

- **Conocimiento del entorno.** “Es mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo de las grandes líneas de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo, los cuales afectan al servicio, al sector o la actividad”. Fernández (2011)

- **Gama de intereses amplia.** “El sujeto que la posee se encuentra motivado e interesado por una muy amplia gama de aspectos de la vida de su entorno, los cuales no han de ser puramente profesionales (conocimientos sociales, científicos, artísticos, técnicos, entre otros)”. Fernández (2011)

- **Creatividad.** “Se trata de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo, además de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica, así como a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para ofrecer alternativas a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional”. Fernández (2011)

- **Impacto.** “Está relacionado con la buena presencia personal, pero además, con la forma de introducirse en los ambientes así como en las situaciones sociales, la deseabilidad social de su comportamiento y la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrolla”. Fernández (2011)

- **Orientación al logro.** “Se refiere a la determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño”. Fernández (2011)

- **Tenacidad.** “Se trata de la persistencia en la acción, más allá de las dificultades o los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto; siempre y cuando tal persistencia resulte razonable sin dañar otras partes de la organización, otros objetivos igualmente importantes o el futuro desarrollo de las acciones”. Fernández (2011)

- **Toma de riesgos:** “Se refiere a la capacidad de soportar la incertidumbre o la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y aun así, tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida”. Fernández (2011)

b. Competencias operativas. Fernández (2011) “Son las relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista del acto personal, se trata de competencias de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional

trabaja en una tarea o proyecto determinado”, la misma está compuesta por las categorías siguientes:

- **Análisis numérico.** “Es la habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros, estadísticos, así como establecer conexiones relevantes entre datos”. Fernández (2011)
- **Atención al detalle.** “Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo eficaz de conjuntos complejos de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error, así como las duplicidades”. Fernández (2011)
- **Auto organización.** “Es organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficientemente posible, el sujeto que la muestra es especialmente ordenado, puntual así como metódico en el uso del tiempo; además, es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda”. Fernández (2011)
- **Comunicación oral.** “Esta competencia, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo, así como a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados”. Fernández (2011)
- **Comunicación escrita.** “Se refiere a ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva, adaptar la forma de redacción al lector, así como a los objetivos del mensaje” Fernández (2011)
- **Disciplina.** “La clave de esta competencia consiste en ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando se esté en desacuerdo con ellas”. Fernández (2011)

- **Dominio de la comunicación no verbal.** “Se refiere a conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal”. Fernández (2011)

- **Facilitar reuniones.** “Es actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes”. Fernández (2011)

- **Orientación ambiental.** “Es demostrar sensibilidad hacia los desarrollos sociales, económicos, políticos y otros factores ambientales que puedan, presumiblemente, afectar al trabajo o a la organización”. Fernández (2011)

- **Sentido de la urgencia.** “Es percibir la urgencia real de determinadas tareas de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo”. Fernández (2011)

c. Competencias interpersonales. “Son conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo” Fernández (2011, p.77), la misma está conformada por las siguientes categorías:

- **Atención al cliente.** “Tiene que ver percibir las necesidades o demandas del cliente frente a la organización, así como ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible; se conecta fundamentalmente con la demanda concreta de un cliente a la cual debe darse respuesta eficaz anticipándose a sus demandas”. Fernández (2011)

- **Capacidad de negociación.** “Es la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, los cuales resulten beneficiosos para ambos y adaptativos con respecto a la situación en la que se desarrollan”. Fernández (2011)
- **Escucha activa.** “Esta es demostrada, tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones, analizándolas”. Fernández (2011)
- **Orientación al cliente.** “Se trata de percibir las necesidades, así como demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción, se conecta fundamentalmente con aspectos teóricos o abstractos del cliente”. Fernández (2011)
- **Persuasión.** “La clave de esta competencia se encuentra en la capacidad mostrada en la práctica por una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir en ningún caso a forzar los deseos del otro, a sus propios planteamientos o acciones”. Fernández (2011)
- **Presentación.** “Está relacionado con las habilidades de estructurar el mensaje; utilizar herramientas o conceptos de análisis de la audiencia; seleccionar la información o contenido por transmitir; diseñar los apoyos de medios audiovisuales correctos; desarrollar la puesta en escena de una comunicación eficaz ante el grupo; utilizar el lenguaje verbal, no verbal así como audiovisual adecuado; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado”. Fernández (2011)
- **Sociabilidad.** “Consiste en mostrar capacidad para la relación y el contacto personal, sin necesidad de muchos apoyos externos al sujeto o de situaciones muy estructuradas en las que esta relación viene dada por sí sola”. Fernández (2011)

- **Trabajo en equipo.** “Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales las cuales se han de sacrificar o posponer, comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás”. Fernández (2011)

d. Competencias directivas. Fernández (2011) “Son competencias que resultan imprescindibles para planificar, organizar, dirigir, así como controlar el trabajo de otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño, en diferentes grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad”, este tipo de competencias está conformado por las siguientes categorías:

- **Control directivo.** “Es la capacidad para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definidos los objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas, así como de ejercer la voluntad de adquirir información aun cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional”. Fernández (2011)

- **Delegación.** “Se trata de la capacidad de un sujeto para transferir a otro de manera adecuada así como aceptable, algunas funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole además la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de cumplimiento de la tarea y en ocasiones la autoridad que él mismo ostenta”. Fernández (2011)

- **Apoyo de colaboradores.** “Se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de sus funciones como responsable de un colaborador o equipo, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades, conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional”. Fernández (2011)

- **Espíritu emprendedor.** “Es buscar activamente oportunidades en el mercado (tanto en las actividades ya existentes como en otros nuevos), sacando el máximo de ellas y comprendiendo su riesgo, es una conducta de permanente pro actividad que impulsa a quien la posee a anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables”. Fernández (2011)
- **Evaluación de los colaboradores.** “Se basa fundamentalmente, en la capacidad de comprensión de las necesidades de formación y adquisición de competencias de los colaboradores, así como en la habilidad para identificar sus áreas de satisfacción o insatisfacción profesional, de impulso o motivación, que pueden servirles de palancas de movilización, así como de desarrollo en el seno de la organización”. Fernández (2011)
- **Identificación directiva.** “Es la capacidad para explorar y anticiparse a los problemas de dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando”. Fernández (2011)
- **Liderazgo de grupos.** “Se trata de una competencia para ejercer el liderazgo, así como la orientación de la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores, anticipando los posibles escenarios de desarrollo, aun cuando no sea posible la interacción personal continua entre el directivo y el grupo que dirige”. Fernández (2011)
- **Liderazgo de personas.** “Es la capacidad para anticipar problemas de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, dotándolos de recursos, así como de medios tecnológicos, facultándolos, realizando un seguimiento de sus trabajos, brindándoles una retroalimentación, ayudándolos a encontrar vías de resolución de dificultades, interviniendo en los conflictos interpersonales, analizando resultados, entre otros aspectos”. Fernández (2011)

- **Planificación.** “Es la capacidad para establecer objetivos y metas susceptibles de ser medidos, los cuales permitirán la consecución de la misión de la organización”. Fernández (2011)
- **Organización.** “Es la capacidad para reunir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo así como costos efectivos, de forma que se aproveche del modo más eficiente los esfuerzos y se alcancen los objetivos”. Fernández (2011)
- **Sensibilidad organizacional.** “Es tener conciencia de la repercusión que tienen en el mediano plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes; conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización. Es la habilidad de la persona para ser consciente de que sus acciones de aquí y ahora tienen efecto sobre las personas y ámbitos lejanos en el tiempo y en el espacio”. Fernández (2011)
- **Visión.** “Es la capacidad de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, entre otros”. Fernández (2011)

2.1.3.2. Desempeño laboral

Robbins, Stephen, Coulter (2013, p.103) refiere que: “Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización, individuo en el logro de sus actividades y objetivos laborales; en general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual”.

“El desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones o instituciones que es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Chiavenato (2002, p. 41) “en tal sentido el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción”.

Chiavenato (2002, p. 243) refiere que:

El desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en el valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer, es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará, así el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. (p.75)

Chiavenato (2002, p. 244) refiere que:

La evaluación del desempeño laboral es un concepto dinámico porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad; además la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. (p.48)

2.1.3.3. Métodos de evaluación de desempeño laboral

Sum (2015, p. 35) cita a Dessler y Verela (2011) refiere que: “En la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas, organizaciones e instituciones”, las técnicas específicas de evaluación se detallan:

a. Ensayos críticos

“Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, debilidades, desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación; sin embargo es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado”. Sum (2015, p. 35)

b. Incidentes críticos

“Los incidentes críticos concentran la atención en la evaluación; es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas”. Sum (2015, p. 35)

c. Escala grafica de calificación

“Es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación, el evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño los cuales son la cantidad y calidad

de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas”. Sum (2015, p. 35)

d. Escala de calificación basada en el comportamiento

“Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas; el evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo y no listas de rasgo o descripciones generales”. Sum (2015, p. 35)

e. Comparación forzada

“Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa con respecto al desempeño de otro u otros compañeros, ya que importante conocer una herramienta de medición relativa más que absoluta; las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual”. Sum (2015, p. 35)

Chavenato (2000, p.367), Koontz (2012) refieren que las competencias básicas para evaluar el desempeño laboral en una institución son:

- **Orientación a resultados.** “Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para concretar resultados con altos niveles de calidad y rendimiento a fin de atender las necesidades del cliente, mejorar a la organización y superar los estándares propios de excelencia e incluso superarlos paso a paso. Grado de cumplimiento de los objetivos a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios qué porcentaje corresponde del total de usuarios”. Chavenato (2000, p.367),
- **Calidad** “Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, uso racional de los recursos humanos y financieros la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el

servicio del empleado; o que oportuno y accesible a los usuarios son los bienes y servicios entregados”. Chavenato (2000, p.367),

- **Relaciones interpersonales.** “Comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa, organización o institución, básica para el éxito de ésta; sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección por lo tanto la comunicación interna es imprescindible para el personal de la empresa o institución ya que esta ayudará a que los colaboradores se sientan seguros y motivados al expresar sus ideas o sugerencias”. Chavenato (2000, p.367),

- **Iniciativa e innovación.** “El personal muestra ideas innovadoras para mejorar los procesos de gestión y atención al administrado, se adapta a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas, anticipación a dificultades y capacidad para resolver problemas en el trabajo”. Chavenato (2000, p.367),

- **Trabajo en equipo.** “Es el trabajo hecho por varios colaboradores donde cada uno hace una parte pero todos hacia un mismo objetivo, es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, puede dar muy buenos resultados ya que normalmente genera entusiasmo y produce un nivel de motivación en las tareas recomendadas, fomentando entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos”. Chavenato (2000, p.367),

- **Planificación y Organización** “La planificación y organización es la capacidad que tiene el personal de una institución u organización para de fijar metas y priorizar tareas, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Capacidad para establecer metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo, considerando el desarrollo de métodos eficientes para el logro de resultados haciendo uso de indicadores en el desarrollo de su trabajo”. Chavenato (2000, p.367)

2.1.4. Fundamentos epistemológicos

“Generalmente se considera que el pago es lo único con la cual dispone una institución u organización para compensar, promover, estimular, motivar a un trabajador; sin embargo hay muchos otros tipos de recompensa”. Mayury (2008, p. 45)

“Varias compañías e instituciones llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos en curso; los cuales los empleados pueden recibir otro tipo de reconocimiento que no sea económico como placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados, etc.” Mayury (2008, p. 45)

2.1.5. Modelos teóricos de gestión de calidad en instituciones publicas

Díaz y Delgado (2014, p. 90) citan a Riaces (2004) refiere que: “Modelo, propuesta, normalmente de carácter teórico - práctico, que tiene una serie de características dignas de considerar, generalmente el modelo ilustra una situación deseable para ser analizada y puesta en práctica en un contexto de gestión, servicio o bien adaptarla a otras características del entorno”.

Díaz y Delgado (2014, p. 60) citan a Miguel (1995) refiere que: “El movimiento de la gestión de calidad ha llegado a las instituciones públicas y con ello una nueva forma de entender la calidad en el servicio público, hoy hablar de calidad total en gestión pública conlleva no solo utilizar una teoría para explicar y evaluar la eficiencia de las organizaciones e instituciones, sino también una filosofía en la manera de enfocar el trabajo dentro de las instituciones públicas que signifique hablar de calidad total en el servicio”.

Díaz et al., (2014, p. 61)) refiere:

La calidad total surge en el mundo empresarial cuando en la década de los 80, se comienza a tomar conciencia de que la calidad de una organización no solo tiene que ver con los productos sino también con la gestión de los procesos, por este motivo a principios del siglo XX la producción se convierte en la pieza clave de las organizaciones; a partir de 1930 se crean en Estados Unidos los departamentos de calidad para controlar la calidad del producto, perfeccionando los procesos de producción, en este periodo todavía no se tiene en cuenta la implicación del trabajador ni la satisfacción del cliente. (p.84)

En 1949 los productos Japoneses eran considerados de baja calidad, por lo que los japoneses comenzaron a preocuparse y a formarse en temas relacionados con la calidad empresarial. Mayury (2008, p. 45) afirma:

En esta época entre 1950 y 1970 Deming, Juran e Ishikawa, trabaja la calidad de las empresas japonesas bajo los principios de mejora continua y los trabajadores deben implicarse en los procesos de producción; en la década de los setenta Deming populariza el concepto de calidad total, un método de gestión cuyo objetivo es mejorar la organización, los productos y la satisfacción al cliente, a partir de esta época hay que ofrecer más y mejor para atraer al cliente pues hay más oferta que demanda y aparece la competitividad; en esta línea hay que destacar el concepto de reingeniería entendido como la adaptación de la empresa a las necesidades y expectativas del cliente mediante una estructura organizativa flexible y el continuo perfeccionamiento de los procesos de calidad. (p.96)

Díaz et al., (2014, p. 62) refiere:

Todo esto dio lugar a la aparición de una serie de modelos y sistemas de potenciación y control de la calidad, en 1981 el Modelo del Premio Deming a la calidad; Modelo del Premio Malcolm Baldrige a la calidad en 1987; Modelo Europeo de la Gestión de la Calidad (EFQM); Modelo de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO

9004-2) que se han preocupado por el desarrollo de los planteamientos organizativos para la potenciación de la calidad en las empresas productoras de bienes o servicios con el objetivo de pretender estimar o valorar en qué grado la empresa alcanza el nivel de calidad acorde con el modelo aplicado. (p.48)

Díaz et al., (2014, p. 62) refiere los siguientes modelos:

a. El Modelo del Premio Deming

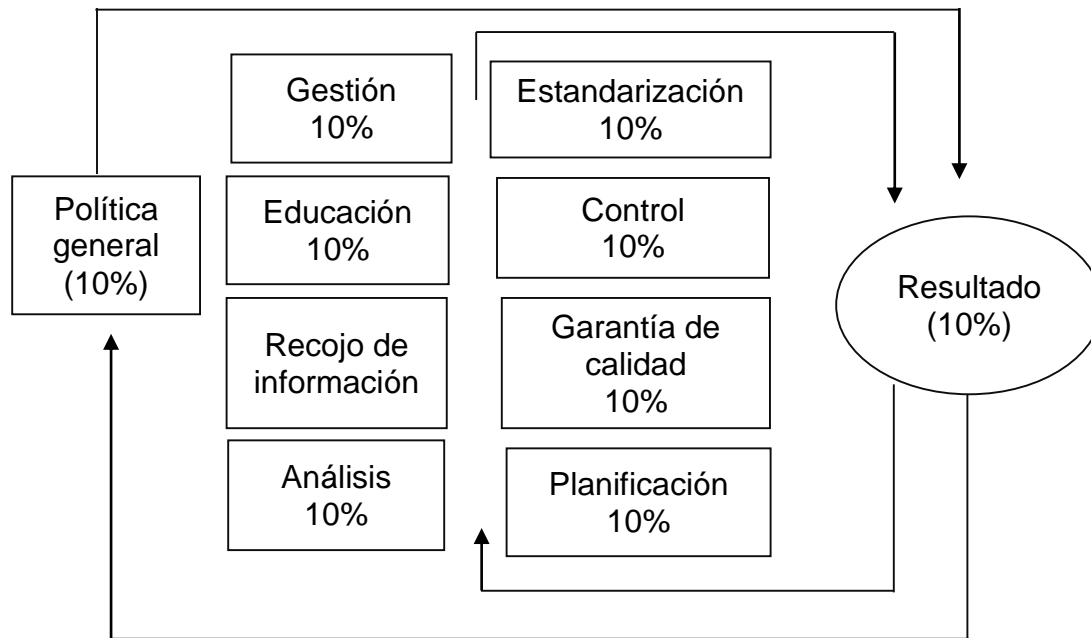
“Japón fue el gestor del modelo de calidad de Deming, este se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de la calidad en las empresas, recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC)”. Mayury (2008, p. 45) “En 1951 por resolución de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), se instituyó el Premio Deming; desde entonces la adopción del control de calidad y de sus técnicas fue cosa común en prácticamente todos los sectores de la industria japonesa y de allí evolucionó con el tiempo el concepto de calidad total”.

“El principal objetivo de la evaluación es comprobar que mediante la implementación del control estadístico de calidad en toda la organización se han obtenido buenos resultados, el enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público, busca la implicación general de todos los niveles de la organización desde la dirección general hasta los puestos más interiores; aun cuando se basa en el control estadístico de la calidad concede más relevancia a los procesos que a los resultados, el modelo consta de diez criterios de evaluación”. Mayury (2008, p. 45)

1. Políticas y objetivos
2. Organización y operativa
3. Educación y su disseminación
4. Flujo de información y utilización
5. Calidad de productos y procesos

6. Estandarización
7. Gestión y control
8. Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos
9. Resultados
10. Planes para el futuro

Figura N° 04: Modelo Deming



Fuente: Instituto Edward Deming

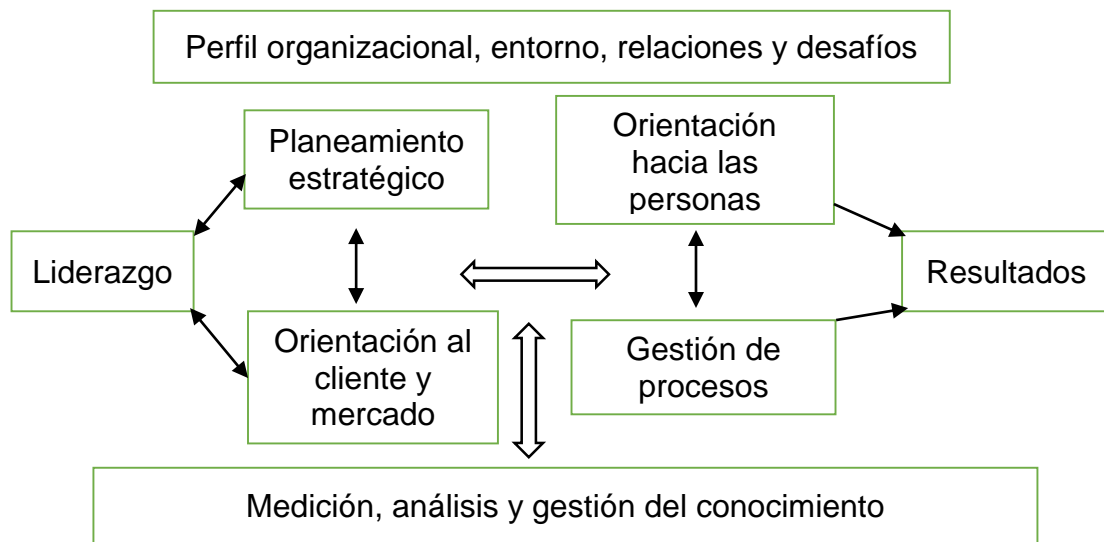
“Todos los criterios tienen el mismo peso, este modelo exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado y asumido por todos los miembros ya que cada uno es clave para lograr la mejora continua del proceso”. Mayury (2008, p. 45)

b. El Modelo del Premio Baldrige

“Este modelo de excelencia proporciona una perspectiva de sistema para gestionar la organización y sus procesos claves con el objetivo de alcanzar resultados o desempeño de excelencia; los criterios, valores y conceptos centrales constituyen los

bloques de la estructura y el mecanismo de integración del sistema, sin embargo una gestión exitosa del desempeño requiere síntesis, alineación e integración específica a cada organización; síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia requerimientos clave de negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción; lineación significa usar los vínculos clave entre los requerimientos del modelo de excelencia para asegurar la consistencia de planes, procesos, indicadores y acciones, la integración se construye sobre la alineación de manera que los componentes del sistema de gestión del desempeño funcionan de una manera completamente interconectada”. Mayury (2008, p. 45)

Figura N° 05: Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige



Fuente: Casassus (1999)

“El marco general del modelo contiene el perfil organizacional, esta fija el contexto para la forma como la organización opera conformado por el entorno, las relaciones de trabajo clave y los desafíos estratégicos, estos sirven como guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional”. Mayury (2008, p. 45)

“El sistema está comprendido por siete criterios tres que definen los procesos, Liderazgo - criterio 1, Planeamiento estratégico - criterio 2, Orientación hacia el cliente

y el mercado - criterio 3, Resultados - criterio 7, Orientación hacia las personas - criterio 5 y Gestión de procesos - criterio 6, Medición, análisis y la gestión del conocimiento - criterio 4, constituyen la base para el sistema de gestión del desempeño, por tanto es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño y la competitividad; la flecha horizontal en el centro de la figura une el liderazgo con los resultados, un vínculo crítico para el éxito organizacional; además la flecha indica la fundamental relación entre Liderazgo - criterio 1 y Resultados - criterio 7; la flecha de doble cabeza representa la importancia de la retroalimentación en un eficaz sistema de gestión del desempeño”. Mayury (2008, p. 45)

c. El Modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000)

“En las organizaciones empresariales el modelo de gestión de la calidad más ampliamente utilizado es el que definen las normas UNE-EN ISO 9000:2000, que son un grupo de normas editadas en el año 2000 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), admitidas por la Comunidad Europea como norma europea (EN) y por la Asociación Española de Normalización” (AENOR, 2012) como una norma española (UNE).

“Existen cuatro grupos de normas ISO 9000 como conceptos y elementos básicos (ISO 9000), requisitos de un sistema de calidad (ISO 9001), apoyos a la certificación (ISO 9003) y campos de comparación (ISO 9004); aun así estas normas han de ser examinadas cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse; por lo tanto del anterior grupo de normas publicadas en el año 1994 ha nacido una nueva versión publicada el 15 de diciembre del año 2000”, esta revisión ha agrupado a las normas citadas en tres grandes bloques:

ISO 9000: Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad - Requisitos del sistema para satisfacer las necesidades de los clientes de la organización.

ISO 9004: Sistemas de gestión de calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

Mayury (2008, p. 45) Los principios básicos de esta normativa es que reflejan buenas prácticas de gestión que perfectamente pueden ser aplicables a cualquier organización y/o instituciones públicas sin más que modifica algún término, entre estos principios se detalla:

-Organización enfocada al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades y satisfacer sus requisitos.

-Liderazgo. Los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno involucrando al personal en el logro de los objetivos de la organización.

-Participación del personal. El personal es la esencia de una organización y su total compromiso hace que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

-Enfoque basado en procesos. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

-Enfoque de sistemas para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.

-Mejora continua. La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.

-Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

-Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

“La norma ISO 9001 especifica los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización desde la perspectiva de demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, el cumplimiento de esos requisitos debe demostrarse por medio de la documentación adecuada y con las evidencias asociadas”. Mayury (2008, p. 45) “La norma ISO 9004 proporciona las directrices para el aumento de la eficacia y la eficiencia globales de la organización, tiene como objetivo la mejora continua del desempeño de la organización medida a través de la satisfacción de los grupos de interés de la misma”.

“Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad basado (SGC) en estas normas deben incluir el manual de calidad, donde los requisitos de la norma se debe exponer la declaración de la política de calidad y los objetivos de calidad, los procedimientos necesarios para el funcionamiento del Sistema, la norma obliga a tener el control de los documentos, control de los registros, auditoría interna, control del producto no conforme, acción correctiva, acción preventiva; los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y los registros necesarios para dar fe de que las actividades previstas se han realizado”. Mayury (2008, p. 45)

d. Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM)

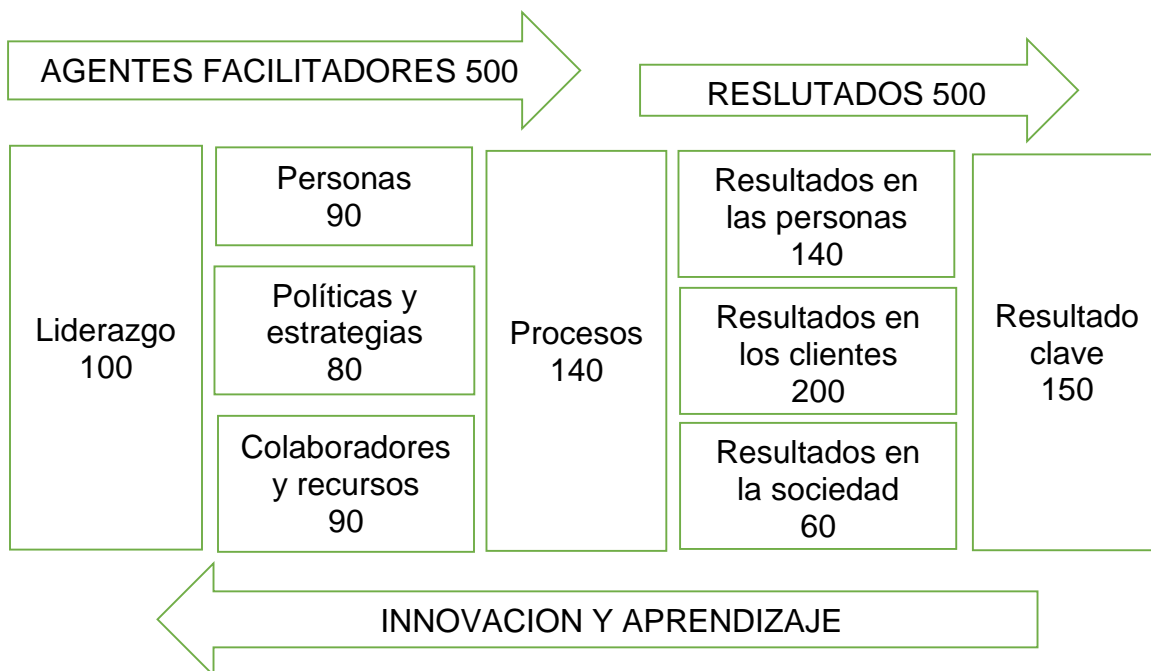
“Con el objetivo fundamental de conseguir mejores resultados a través de la implicación de todos los miembros de una organización en la mejora continua de los procesos, la EFQM elabora su modelo de calidad llamado modelo EFQM de Excelencia o Modelo Europeo de Gestión de Calidad, basado en la premisa de que los procesos son la vía por medio de la cual las organizaciones han de encauzar y liberar las aptitudes de su personal con el fin de producir ciertos resultados”. Mayury (2008, p. 45)

“El modelo cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización, incluyendo todos los procesos que desarrolla y todos los niveles de su estructura, como modelo de Gestión de Calidad el Modelo de la EFQM se basa en unas características

fundamentales entre las que se pueden destacar la importancia de las personas, la orientación al cliente, el reconocimiento, el gusto por el trabajo, el trabajo con hechos y datos, las relaciones de la asociación, la ética y la orientación a los resultados. El modelo es tanto un instrumento de gestión como de autoevaluación ya que sirve tanto para orientar la gestión de una organización de acuerdo con los principios de la gestión de calidad como para reconocer en qué posición se encuentra la organización”.
 Mayury (2008, p. 45)

“El objetivo del modelo de la EFQM, aplicado a las instituciones públicas, puede resumirse como los mejores resultados para los beneficiarios del servicio público, el personal administrativo y para la sociedad, se consiguen mediante un liderazgo que impulse permanentemente su planificación y estrategia, la gestión de su personal, de la cooperación y de sus recursos, así como de sus procesos hacia la consecución de la mejora continua de sus resultados globales”. Mayury (2008, p. 45)

Figura N° 06: Modelo EFQM de excelencia



“El modelo europeo se compone de nueve criterios, elementos claves que se utilizan para evaluar la organización dividida en sub criterios, aspectos que mejor definen

un criterio y que incluyen diversas áreas de trabajo de mejora o de auto diagnóstico sobre las que centrar los esfuerzos de la organización”. Mayury (2008, p. 45)

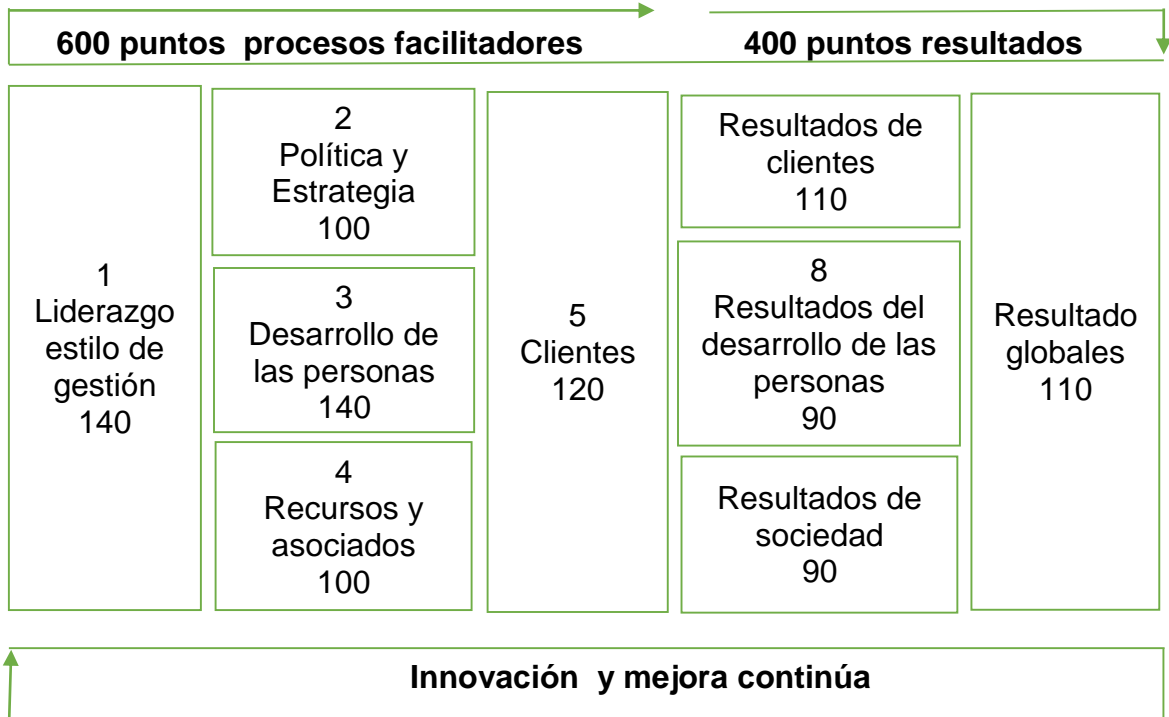
Los criterios son:

1. Liderazgo.
2. Planificación y estrategia
3. Personal de la institución pública
4. Colaboradores y recursos
5. Procesos
6. Resultados en los administrados
7. Resultados en el personal
8. Resultados en el entorno de la institución.
9. Resultados clave.

e. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundibeg)

“Este modelo es considerado como un modelo de excelencia en la gestión, consta de nueve criterios, cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; Liderazgo y estilo de gestión - criterio 1; Política y estrategia - criterio 2; Desarrollo de las personas - criterio 3; Recursos y asociados - criterio 4; Clientes - criterio 5 y los otros cuatro son de “Resultados”; Resultados de clientes - criterio 6; Resultados del desarrollo de las personas - criterio 7; Resultados de las sociedad - criterio 8; Resultados globales - criterio 9”. Mayury (2008, p. 45)

Figura N° 07: Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión



Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (2008)

“Es considerado un modelo supranacional que crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos, este modelo es aplicable a empresas privadas e instituciones públicas de todo tipo de sector o actividad, tamaño y sirve como referente para evaluar una organización, establecer planes de progreso, identificar sus puntos fuertes para mejorar y así mismo es una poderosa fuente de información para el desarrollo y la planificación estratégica”. Mayury (2008, p. 45)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

¿Si se diseña y valida una propuesta de modelo de competencias gerenciales, entonces mejorara el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén?

3.2. Variables

- **Variable independiente**

Competencias gerenciales

- **Variable dependiente**

Desempeño laboral

3.2.1. Definición conceptual

Competencias gerenciales

“Es el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente, entre este tipo de competencias se incluyen los conocimientos, las habilidades y el auto concepto”. Díaz y Delgado (2014, p.47) citan a Benavides (2002)

Desempeño laboral

“El desempeño laboral es el resultado producto de una jornada de trabajo en una institución u organización donde se manifiesta la voluntad y la capacidad para el logro de objetivos, metas, resultados; existe elementos que inciden en el desempeño

laboral que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral, entre estos elementos tenemos retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes para realizar las tareas asignadas, capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales del individuo, clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado”. Mayurí (2008, p.26)

3.2.2. Definición operacional

En la investigación se ha considerado dos variables: “La variable independiente que la conforma las Competencias Gerenciales y la variable dependiente que está conformada por el Desempeño Laboral”. Mayurí (2008, p.26)

Cuadro N° 01: Variable independiente - Competencias gerenciales

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	CATEGORIA	ESCALA DE MEDICION
COMPETENCIAS GERENCIALES	MANEJO DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas o jefaturas de la Municipalidad. • Se comunica en forma clara y entiende las perspectivas de los demás. • Maneja información necesaria para tomar decisiones oportunas y obtener buenos resultados. • Gestiona y resuelve conflictos en el momento oportuno • Promueve la participación de los principales actores de la Municipalidad en mejora del servicio al ciudadano. 	Eficaz Ineficaz	Cualitativa Nominal
		<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la vivencia de valores institucionales y un clima de confianza en la municipalidad para el logro de las metas propuestas. 		

	<p>MANEJO DE DIRECCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones. • Promueve la articulación del trabajador municipal e institucional con las necesidades del entorno. • Promueve redes de coordinación y apoyo en la municipalidad para potenciar la mejora del servicio municipal. • Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades del área que preside de la municipalidad. 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Determina las condiciones para la evaluación y selección del personal del área que preside de la Municipalidad • Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su desempeño laboral en la municipalidad. • Promueve el desarrollo personal y profesional del personal del área que preside y de la Municipalidad. 		

	<p>MANEJO DE PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los trabajadores del área que preside y ciudadanos usuarios. • Establece indicadores y procedimientos de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad y del área que preside. • Promueve y reconoce el surgimiento de liderazgo individual y participativo al interior de los equipos de trabajo de la Municipalidad. 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con instituciones de la provincia, departamento y a nivel nacional, para potenciar el desarrollo de su provincia relacionado a su área, con resultados claros, generando redes de apoyo. • Reporta a la población, jefes superiores y personales a su cargo acerca de las necesidades y proyectos necesarios para el 		

	<p>MANEJO DEL ENTORNO</p>	<p>desarrollo de la provincia en el área que preside.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona y obtiene recursos adicionales: humanos, financieros, materiales y técnicos para apoyar la implementación de los proyectos de desarrollo en la provincia. • Evalúa permanentemente la relación Municipalidad - Usuario buscando la mejora continua. • Desarrolla y mantiene redes de apoyo institucional para los trabajadores, usuarios (ciudadano) dentro de la Municipalidad. • Diseña actividades extras orientadas a proyectarse, integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad. 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Muestra una actitud emprendedora, motiva los cambios necesarios y busca la mejora continua. • Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan. 		

	<p>MANEJO INTERPERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones. • Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto. • Muestra disposición para moldear su comportamiento, reconociendo sus fortalezas y superando sus debilidades. • Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito final a pesar de las dificultades que se presente. 		
--	---------------------------------	---	--	--

Cuadro N° 02: Variable dependiente - Desempeño laboral

VARIABLE	DIMENCION	INDICADOR	CATEGORIA	ESCALA DE MEDICION
DESEMPEÑO LABORAL	ORIENTACIÓN RESULTADOS A	<ul style="list-style-type: none"> • Termina su trabajo oportunamente • Cumple con las metas que se ha programado en el tiempo oportuno. • Su trabajo lo realiza respetando las normas legales e institucionales. • Toma decisiones acertadas en el trabajo. • Realiza un volumen adecuado de trabajo. 	Muy bueno (5) Bueno (4) Regular (3) Deficiente (2) Muy deficiente (1)	Escala de Likert
	CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la certeza de la información de su trabajo que esté completo y bien hecho a la primera vez y siempre. • No requiere de supervisión para realizar su trabajo, genera confianza. • Hace uso racional de los recursos • Influye positivamente en los compañeros de su entorno para 		

		<p>desarrollar su trabajo de forma eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunica adecuadamente las necesidades e ideas a sus superiores y compañeros de trabajo. • Se muestra profesional, respetuoso y amable con el cliente en el desarrollo de su trabajo. 		
	<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece y mantiene relaciones cordiales de contacto con personal para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la institución. • Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros. • Brinda una adecuada información y orientación a los clientes. • Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo. • Ejerce liderazgo en el trabajo que desarrolla en la institución. 		

	<p>INICIATIVA INNOVACION</p>	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos de gestión y atención al cliente. • Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas. • Promueve un clima organizacional positivo con participación de todos los trabajadores. • Se anticipa a las dificultades • Capacidad para resolver problemas en el trabajo. • Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan. 		
	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo • Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. • Muestra solidaridad y cooperación con sus compañeros de trabajo. 		

		<ul style="list-style-type: none"> • Genera confianza con sus compañeros de trabajo. • Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común, trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos. 		
	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para establecer metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo. 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Considera el desarrollo de métodos eficientes para el logro de resultados. 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Hace uso de indicadores en el desarrollo de su trabajo 		

3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo descriptiva- propositiva ya que intenta proponer solución a contexto determinado que implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio.

“Este tipo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema de tipo práctico ya sea de un grupo social, organización o de una institución, que a partir de un diagnóstico precisa las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir con base en los resultados de un proceso investigativo”. Hurtado (2007)

“Es descriptiva porque pretende presentar y describir la situación en la que se da el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén, teniendo en cuenta las competencias de los directivos en opinión de ellos mismos y de los trabajadores, propositiva porque la investigación permite formular la propuesta del modelo de competencias gerenciales que deben tener los directivos que tienen responsabilidad de direccionar los bienes y servicios que brinda al ciudadano la Municipalidad Provincial de Jaén”. Hurtado (2007)

3.3.2. Diseño de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva- propositiva ya que intenta proponer soluciones a una situación determinada, el problema es el bajo nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén y que se va a mejorar a través del desarrollo de competencias gerenciales por parte de los directivos, esto implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. Hurtado (2007) refiere que:

Este tipo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema de tipo práctico ya sea de un grupo social o de una institución, que a partir de un diagnóstico precisa las necesidades del momento, los procesos explicativos involucrados y de las tendencias futuras, es decir con base en los resultados de un proceso investigativo, convirtiéndose este diseño no experimental, ya que hace uso de dos variables. (95).

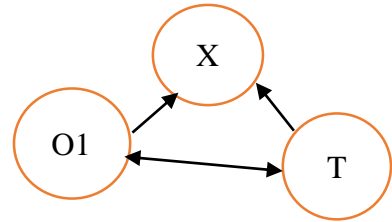
Diseño de investigación utilizar es:

Donde:

X = Propuesta de competencias gerenciales

O1= Diagnóstico de la realidad

T = Modelo teórico



3.4. Población

La población para el presente estudio de investigación corresponde a 37 trabajadores directivos y administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén.

3.5. Método de investigación

Se aplicará el método descriptivo y analítico porque permite describir los hechos y fenómenos que son materia de estudio, para recoger datos, organizar y analizar el estado actual de las oficinas administrativas de la Municipalidad Provincial de Jaén a través de los conocimientos ya existentes.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos del presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario dirigido al personal directivo y administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén de acuerdo a las variables en estudio.

Encuesta. Es un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos; el investigador seleccionó las preguntas más convenientes de acuerdo con la naturaleza de la investigación y sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que respondieron el cuestionario.

Cuestionario. Este instrumento conformado por un conjunto de preguntas que están estructuradas de acuerdo a la información de las áreas administrativas de la Municipalidad Provincial de Jaén.

3.7. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos recolectados en las encuestas se utilizara el análisis estadístico, los programa Excel y SPSS, así mismo se tendrá en cuenta cuadros estadísticos, gráficas para exponer los datos que se obtendrán al aplicar los instrumentos de recolección de datos, los resultados serán procesados gráficamente e interpretados de acuerdo a la información obtenida.

CAPITULO IV
ANALISIS E INTERPRETACION DE
RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de la información

La encuesta aplicada a los directivos y administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén, tuvo como objetivo recoger las opiniones de éstos respecto al nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad, este cuenta con el respectivo análisis estadístico de validez y confiabilidad. Las competencias de desempeño laboral se agruparon en seis dimensiones: Orientación a resultados, Calidad, Relaciones interpersonales, Iniciativa e innovación, Trabajo en equipo y Organización y planificación; a continuación realizaremos un breve análisis de cada una de éstas.

Orientación a resultados, toda gestión está orientado actualmente a lograr resultados en cierto periodo de tiempo y comprende aspectos como: el personal de una institución termina su trabajo en el tiempo oportuno, es eficiente, logra las metas en el tiempo programado, el trabajo que realizan lo hacen respetando las normas legales e institucionales, la toma de decisiones acertadas y realizan un volumen adecuado de trabajo.

Calidad, el trabajo que realiza el personal está considerado aspectos como: evalúa la información de su trabajo que esté completo y bien hecho a la primera vez y siempre, no requiere de supervisión para realizar su trabajo ósea genera confianza, hace uso racional de los recursos humanos y financieros, influye positivamente en los compañeros de su entorno para desarrollar su trabajo de forma eficiente, comunica adecuadamente las necesidades e ideas a sus superiores y compañeros de trabajo, se muestra profesional, respetuoso y amable con el administrado en el desarrollo de su trabajo, ejerce liderazgo en el trabajo que desarrolla en la institución.

Relaciones interpersonales, influye directamente en el clima institucional, laboral del personal que trabaja en una institución pública que brindar bienes y servicios de calidad al administrado, que comprende aspectos como: establece y mantiene relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo para conseguir los objetivos

estratégicos de la institución, mostrarse cortés con el administrado y con sus compañeros de trabajo, brindar una adecuada información y orientación al administrado, evitar los conflictos dentro del equipo de trabajo y ejercer liderazgo en el desarrollo de la institución.

Iniciativa e innovación, influye directamente en la eficiencia del desempeño laboral, considerando aspectos como: mostrar nuevas ideas para mejorar los procesos de gestión y atención al administrado, habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas, promueve un clima organizacional positivo con participación de todos (as) los trabajadores (as), anticipación a dar solución a las dificultades, capacidad para resolver problemas en el trabajo, genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

Trabajo en equipo, es otro indicador que relacionado al conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común, influyendo directamente en el buen desempeño laboral del personal de una institución u organización; considerando aspectos como: mostrar aptitud para integrarse al equipo de trabajo, se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo, solidaridad y cooperación con sus compañeros, generar confianza con sus compañeros y capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común, busca resultados y compromisos conjuntos.

Organización y planificación, es una competencia que indica el desempeño laboral del trabajador de una institución, considerando aspectos como: capacidad para establecer metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo, el desarrollo de métodos eficientes para el logro de resultados y hace uso de indicadores en el desarrollo de su trabajo.

4.1.1. Validez y confiabilidad del cuestionario

Estadísticamente se realizó el análisis de la validez y confiabilidad del instrumento adjunto en el anexo del presente trabajo de investigación.

Cuadro N° 03: Resumen del procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válidos	17	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	17	100,0

“La validez del cuestionario implica la valoración estadística del instrumento para determinar si realmente esta herramienta mide lo que debe medir, en este caso el desempeño laboral en opinión de los directivos y trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén. El instrumento tiene 31 ítems agrupados en 6 dimensiones con el 100 % de ítem válidos, lo cual es un indicador que el instrumento está midiendo lo que pretende medir con una aproximación aceptable”.

Cuadro N° 04: Estadístico de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	31

“Para evaluar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente “Alpha de Cronbach”, cuyo valor es de 97.3%, lo que indica que la fiabilidad es muy buena porque su valor es cercano a uno, esto nos indica que el instrumento tendrá el mismo comportamiento cuantas veces sea utilizado, en otras palabras se puede decir que medirá lo mismo cuantas veces sea aplicado, por lo tanto nos da confianza o nos podemos fiar de los resultados que nos arroja en las mediciones”.

4.1.2. Análisis de estadísticos descriptivos por dimensiones e indicadores

Las dimensiones del desempeño laboral se analizó teniendo en cuenta las preguntas de cada dimensión, el valor de los promedios obtenidos y la desviación estándar, tal como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 05: Desempeño laboral

DIMENSIÓN	PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO	DESV. TÍP.
ORIENTACION A RESULTADOS	P1	2.54	0.730
	P2	2.32	0.475
	P3	2.43	0.689
	P4	2.65	0.633
	P5	2.62	0.681
CALIDAD	P6	2.35	0.633
	P7	2.65	0.633
	P8	2.65	0.857
	P9	2.62	0.758
	P10	2.65	0.857
	P11	2.57	0.835
	P12	2.76	0.683
RELACIONES INTERPERSONALES	P13	2.54	0.767
	P14	2.59	0.798
	P15	2.73	0.871
	P16	2.54	0.836
	P17	2.57	0.647
INICIATIVA E INNOVACION	P18	2.68	0.669
	P19	2.62	0.861
	P20	2.51	0.768
	P21	2.46	0.558
	P22	2.76	0.723
	P23	3.59	0.599
TRABAJO EN EQUIPO	P24	2.35	0.676
	P25	2.30	0.740
	P26	2.62	0.828
	P27	2.59	0.798
	P28	2.68	0.747
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	P29	2.54	0.558
	P30	2.62	0.681
	P31	2.62	0.545
PROMEDIO GENERAL		2.60	0.744

Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

Dimensión de “**Orientación a resultados**”, los encuestados ponen énfasis en que los trabajadores administrativos deben ser eficientes, tomando decisiones acertadas en su trabajo en los tiempos establecidos o de forma oportuna, así lo confirma el valor de 2.65 en una escala de 1 al 5 y la desviación estándar de 0.633, lo que significa que las

variables son muy próximos a la media, existiendo concentración de los mismos; el menor valor del promedio es de 2.32 y representa a la opción de los encuestados a que cumplen con las metas programadas en su trabajo en el tiempo establecido.

Con respecto a los más valores de esta dimensión oscilan entre 2.43 y 2.62 que expresan la importancia que le dan a cumplir con las metas en el tiempo programado, que el trabajo lo realicen respetando las normas legales e institucionales y a realizar un volumen adecuado de trabajo por parte de los trabajadores administrativos.

Dimensión de “**Calidad**”, los trabajadores administrativos y directivos conceden el valor de 2.76 al ítem relacionado con ejercer liderazgo en el trabajo que desarrolla en la institución; es decir el trabajador administrativo y/o directivo ejerce liderazgo en el trabajo, garantizando así un buen clima laboral y la obtención de mejores resultados.

El menor valor con respecto a esta dimensión es 2.35 que representa a que el personal administrativo evalúa la información en su trabajo que este completo y bien hecho siempre; este indicador nos muestra que el personal cuando está capacitado de una institución los bienes y servicios que brinda son de calidad que va en bien del administrado.

Entre 2.57 y 2.65 están los demás valores de las medias que corresponden a los indicadores de esta dimensión tan importantes como mostrarse profesional, respetuoso y amable con el administrado, que no requieren de supervisión para realizar su trabajo, comunicar adecuadamente las necesidades e ideas a sus superiores e influir positivamente en los compañeros de su entorno con el objeto de obtener mejores resultados en el trabajo y el cumplimiento de metas.

Dimensión de “**Relaciones interpersonales**” los valores son similares; con 2.73 en la escala de 1 a 5 los encuestados manifiestan que brindan una adecuada información y orientación al administrado, además de mostrarse cortés con los administrados y

compañeros de trabajo con valor de 2.59 en una escala de 1 al 5, estando estos valores cerca a la categoría de regular el desempeño.

Asimismo manifiestan que los trabajadores administrativos ejercen liderazgo en el trabajo que desarrollan en su institución con un valor de 2.57 y una desviación estándar de 0.647 lo que significa que los datos están muy concentrados alrededor del promedio. En esta dimensión está el menor valor con 2.54 que corresponde a establecer y mantener relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo y evitar los conflictos dentro del equipo; aspectos claves para el crecimiento de personal de cada trabajador y de la institución; estos valores son los más bajos para esta dimensión lo que significa que se debe fortalecer las capacidades en estos indicadores para mejorar los bienes y servicios que brinda la municipalidad al administrado.

Dimensión de **“Iniciativa e innovación”** con el valor de 2.76 de la media se refiere a la capacidad del personal administrativo para resolver problemas en el trabajo y con un valor de 2.68 los encuestados indican que el personal administrativo muestra ideas para mejorar los procesos de gestión y atención al administrado; valores importantes para mejorar los procesos de gestión y dar un servicio de calidad al ciudadano.

El menor valor para esta dimensión es de 2.46 y desviación estándar de 0.558 y se refiere a que el personal se anticipa a las dificultades, aspectos muy relevantes en la gestión pública porque el personal debe tener esa capacidad para anticiparse con soluciones a los problemas y dificultades, evitando así que el ciudadano sea afectado.

Otros valores de esta dimensión son de 2.62, 2.59 y 2.51, que representan a aspectos como la habilidad que tiene el trabajador para adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas, generar planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas y a promover un clima organizacional positivo con la participación de todos los trabajadores; indicadores muy importantes de un trabajador en la gestión pública y de acuerdo a los resultados obtenidos necesitan ser más atendidos con capacitación.

Dimensión “**Trabajo en equipo**” tiene como máximo valor de 2.68 que corresponde a aspectos como la capacidad que tiene el trabajador para participar en la consecución de una meta común, busca resultados y compromisos conjuntos y con un valor de 2.62 lo de mostrar solidaridad y cooperación con sus compañeros de trabajo, valores por debajo del promedio en una escala de 1 a 5, lo que significa que los trabajadores administrativos de la municipalidad tienen estas competencia muy bajas y que estaría afectando al buen desempeño y servicios que brinda la municipalidad al administrado.

Los valores más bajos de esta dimensión le corresponde al aspecto de los trabajadores administrativos se identifican muy fácil con los objetivos de equipo de trabajo, Muestra aptitud para integre al equipo de trabajo y genera confianza con sus compañeros de trabajo con valores de 2.30, 2.35 y 2.59; valores que se anteponen a los valores más altos de esta dimensión descritos líneas antes y que son aspectos valiosos para la consecución de objetivos y metas de forma conjunta por parte de los trabajadores administrativos y directivos.

Dimensión de “**Organización y planificación**” tiene como máximos valores de 2.62 que corresponde a aspectos a que el trabajador administrativo considera el desarrollo de métodos eficientes para el logro de resultados y hacer uso de indicadores en el desarrollo de su trabajo, indicadores muy importantes hoy en día para lograr una gestión eficiente con resultados concretos; el valor más bajo de esta dimensión es de 2.54 que corresponde a la capacidad que tiene el personal para establecer metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo en una institución, valores que están por debajo al promedio en una escala de 1 a 5, lo que significa que el desempeño laboral está de deficiente a regular y en algunos aspectos es bueno.

En esta etapa del análisis de acuerdo a las dimensiones de desempeño laboral evaluado al personal administrativo de la municipalidad, podemos concluir que el desempeño laboral está de deficiente a regular ya que el valor promedio es de 2.60 y una desviación estándar de 0.744; valor que está por debajo del promedio en una escala de 1 a 5.

4.1.3. Análisis de estadísticos descriptivos por dimensiones del desempeño laboral.

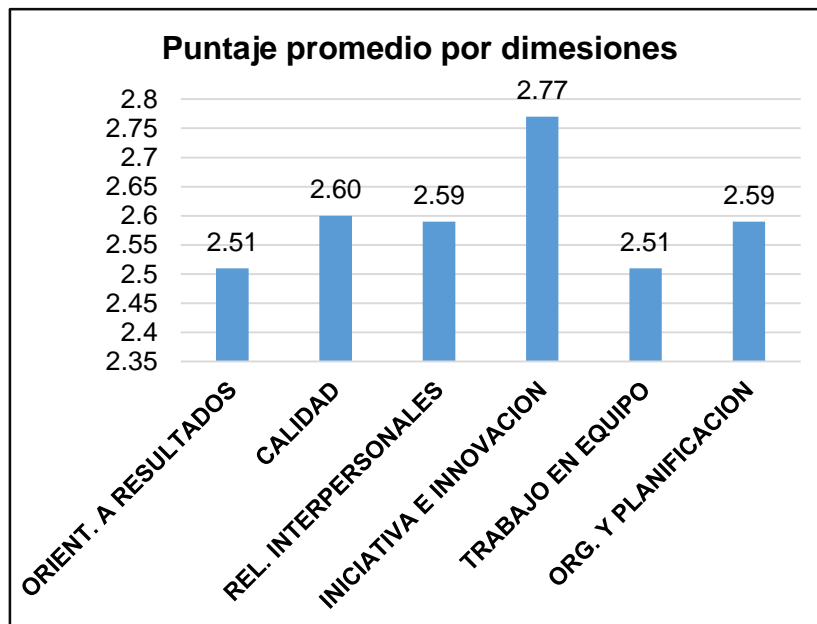
Las dimensiones se analiza teniendo en cuenta el valor de los promedios obtenidos y la desviación estándar, tal como se presenta en el cuadro.

Cuadro N° 06: Puntaje por dimensiones desempeño laboral

DIMESIÓN	PUNTAJE PROMEDIO	DESV. TÍP.
Orientación a resultados	2.51	0.652
Calidad	2.60	0.757
Relaciones interpersonales	2.59	0.782
Iniciativa e innovación	2.77	0.794
Trabajo en equipo	2.51	0.767
Organización y planificación	2.59	0.594

Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

Grafico N° 01: Puntaje por dimensiones



Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

Se ha realizado un análisis descriptivo por dimensiones, lo cual permite identificar los indicadores y dimensiones que necesitan mayor atención para ser fortalecidos por parte de la alta dirección de la Municipalidad Provincial de Jaén.

En el cuadro se observa que en la dimensión de “Orientación a resultados” y “Trabajo en equipo” es la calificación más bajo en el promedio con 2.51 y una desviación de 0.652 y 0.767, lo que significa que son las competencias de mayor debilidad en el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad, dimensiones especialmente importantes que debe tener el personal para planificar, dirigir, organizar y establecer metas individuales y conjuntas.

La dimensión “Iniciativa e innovación” es el que tiene un valor más alto en el promedio es de 2.77 y una varianza de 0.794 lo que indica que es el factor con mayor fortaleza de las áreas administrativas de la municipalidad, que indica hay capacidad para formular activamente nuevos planteamientos que se adelanten a los cambios del entorno tomando decisiones oportunas con criterio propio, permitiendo así dar un buen servicio de atención al administrado.

En esta parte del análisis podemos concluir que el “Orientación a resultados” y “Trabajo en equipo” son dimensiones del desempeño que requieren de mayor atención por parte de los directivos de la municipalidad, donde se debe fortalecer al personal a través de capacitaciones especializadas en estos temas ya que es de vital importancia estas competencias para un buen servidor público ya que el trabajo en equipo es una de “las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo en metas comunes y la orientación al logro o resultados es la capacidad para actuar con celeridad y sentido de urgencia para concretar resultados con altos niveles de calidad y rendimiento a fin de atender las necesidades del cliente, mejorar a la organización y superar los estándares propios de excelencia”. Hurtado (2007)

Las dimensiones de “Planificación y organización, Calidad y Relaciones interpersonales” son dimensiones que están con valores de 2.59, 2.60 y 2.59, dimensiones que están por debajo del promedio en una escala de valor de 1 a 5; aspectos muy importantes en el desempeño de un buen servidor público porque la Planificación y organización es la capacidad que tiene el personal de una institución para fijar metas y priorizar actividades, proyectos, ejecutándolos en los plazos establecidos y con los recursos que se deben utilizar; la Calidad orientado a busca la satisfacción del cliente, dando un servicio de calidad al administrado; y las relaciones interpersonales relacionado a la interacción recíproca entre el personal de una institución u organización.

En esta etapa del análisis de acuerdo a las dimensiones de desempeño laboral evaluado al personal administrativo de la municipalidad tal como se observa en el Cuadro N° 06 y Grafico N° 01, podemos concluir que el desempeño laboral está de deficiente a regular ya que los valores están en el rango de 2 a 3 en una escala de 1 a 5.

4.1.4. Análisis de los resultados por dimensiones de desempeño laboral

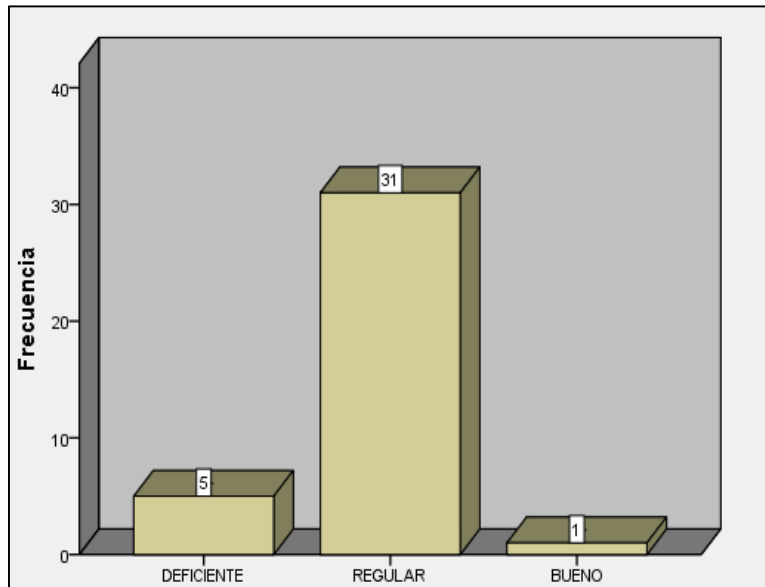
Se analiza el desempeño laboral por dimensiones, teniendo en cuenta los porcentajes del total de los encuestados.

Cuadro N° 07: Orientación a resultados

Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	5	13,5	13,5	13,5
	REGULAR	31	83,8	83,8	97,3
	BUENO	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

Grafico N° 02: Orientación a resultados



Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

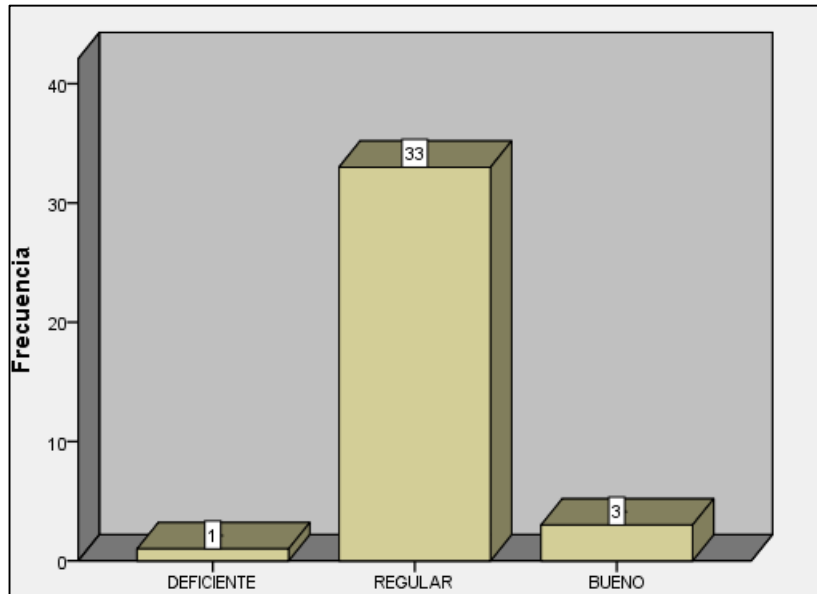
Con relación a la dimensión de “Orientación a resultados” se puede apreciar en Cuadro N° 07 y Grafico N° 02; de un total de 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén el 83.8 % está en la categoría de regular, 13.5 % está en la categoría de deficiente y 2.7 % está en la categoría de bueno.

Cuadro N° 08: Calidad

Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	1	2,7	2,7	2,7
	REGULAR	33	89,2	89,2	91,9
	BUENO	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

Grafico N° 03: Calidad



Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

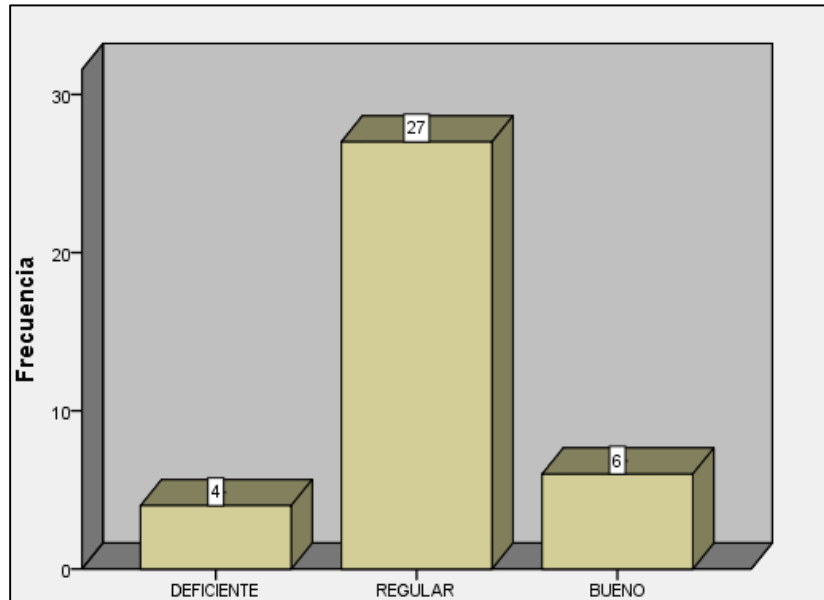
Con respecto a la dimensión de “Calidad” se puede apreciar en Cuadro N° 08 y Grafico N° 03; de un total de 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén el 89.2 % está en la categoría de regular, 2.1 % está en la categoría de deficiente y 8.1 % está en la categoría de bueno.

Cuadro N° 09: Relaciones interpersonales

Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	4	10,8	10,8	10,8
	REGULAR	27	73,0	73,0	83,8
	BUENO	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

Grafico N° 04: Relaciones interpersonales



Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

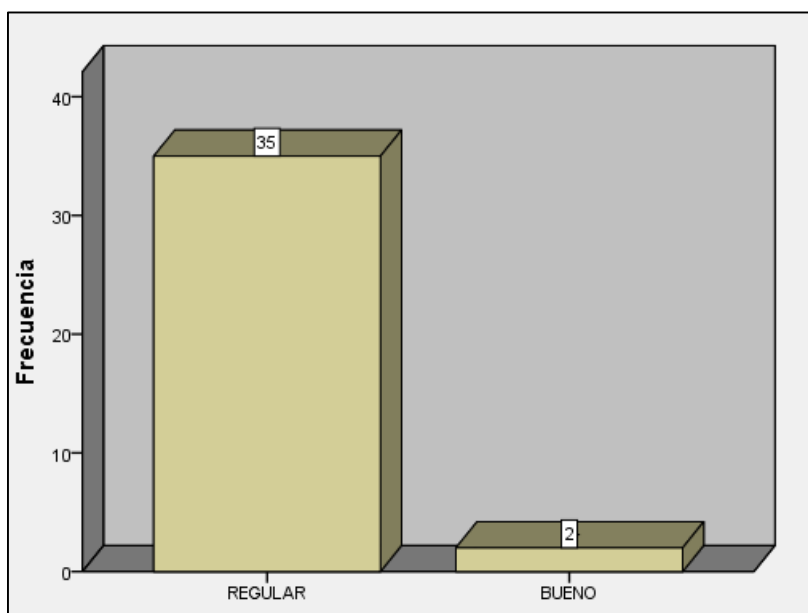
En la dimensión de “Relaciones interpersonales” se puede apreciar en Cuadro N° 09 y Grafico N° 04; de un total de 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén el 73.0 % está en la categoría de regular, 10.8 % está en la categoría de deficiente y 16.2 % está en la categoría de bueno.

Cuadro N° 10: Iniciativa e innovación

Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	35	94,6	94,6	94,6
	BUENO	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

Grafico N° 05: Iniciativa e innovación



Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

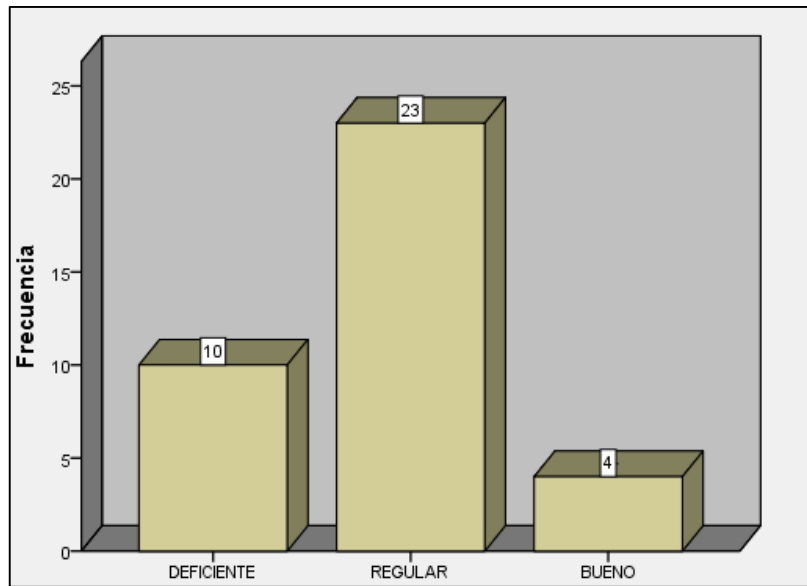
En la dimensión de “Iniciativa e innovación” se puede apreciar en Cuadro N° 10 y Grafico N° 05; de un total de 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén el 94.6 % está en la categoría de regular y 5.4 % está la categoría de bueno.

Cuadro N°11: Trabajo en equipo

Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	10	27,0	27,0	27,0
	REGULAR	23	62,2	62,2	89,2
	BUENO	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

Grafico N° 06: Trabajo en equipo



Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

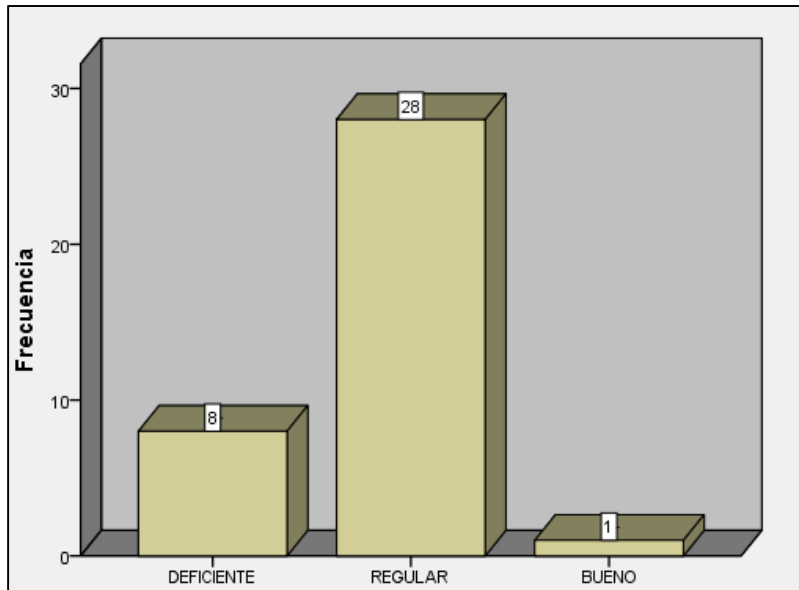
En la dimensión de “Trabajo en equipo” se puede apreciar en Cuadro N° 11 y Grafico N° 06; de un total de 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén el 62.2 % está en la categoría de regular, 27.0 % está en la categoría de deficiente y 10.8 % está en la categoría de bueno.

Cuadro N° 12: Organización y planificación

Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	8	21,6	21,6	21,6
	REGULAR	28	75,7	75,7	97,3
	BUENO	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

Grafico N°07: Organización y planificación



Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

En la dimensión de “Organización y planificación” se puede apreciar en Cuadro N° 12 y Grafico N° 07; de un total de 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén el 75.7 % está en la categoría de regular, 21.6 % está en la categoría de deficiente y 2.6 % está en la categoría de bueno.

4.1.5. Resumen de desempeño laboral

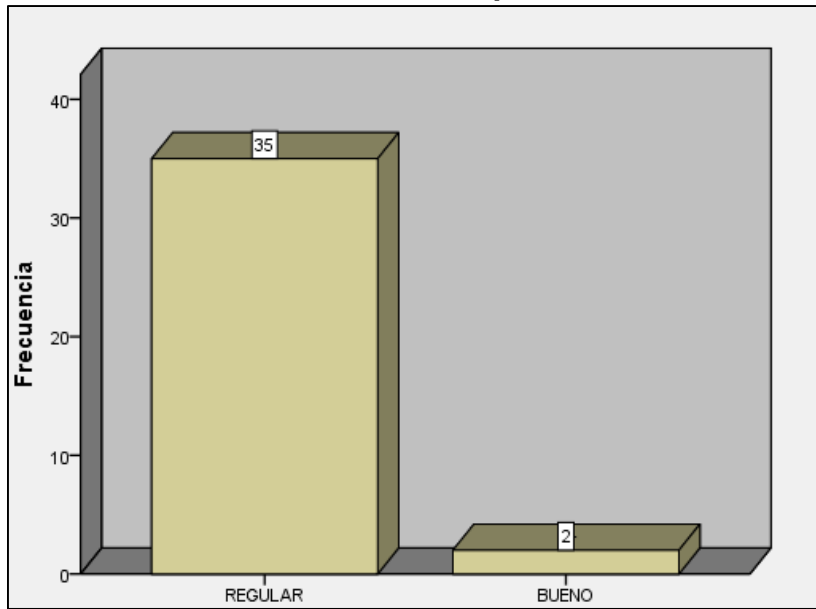
Se analiza el desempeño laboral por categoría, teniendo en cuenta los porcentajes del total de los encuestados.

Cuadro N° 13: Desempeño laboral

Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	35	94,6	94,6	94,6
	BUENO	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

Grafico N° 08. Desempeño laboral



Fuente: Encuesta del personal administrativo de la MPJ

El desempeño laboral se puede apreciar en Cuadro N° 13 y Grafico N° 08; de un total de 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén el 94.6 % está en la categoría de regular y 5.4 % está en la categoría de bueno.

Cuadro N° 14: Estadísticos desempeño laboral

N	Válidos	37
	Perdidos	0
Media		3,0541

El promedio es de 3, significa que hay un desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén de regular en una escala de 1 a 5.

4.1.6. A la pregunta a los trabajadores administrativos sobre que competencias gerenciales deben tener los directivos de la Municipalidad Provincial de Jaén.

“En el cuestionario se hizo la pregunta ¿a su criterio cuáles son las competencias claves que debería tener un directivo de una institución pública (Municipalidad)?”. Las respuestas que manifestaron los directivos y trabajadores administrativos fueron en el orden siguiente:

- **Manejo de dirección.** “Resultan imprescindibles para planificar, organizar, dirigir, así como controlar el trabajo de otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño, en diferentes grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad”. Hurtado (2007)
- **Liderazgo.** “Esta competencia es la que más incidencia de respuesta tiene, pues la mayoría considera que es clave para el buen desempeño de un directivo en las instituciones públicas”. Hurtado (2007)
- **Comunicación eficaz.** “Esta competencia que lo expresan como una de las cualidades de un directivo para saber escuchar, mejorar las relaciones humanas, tomar decisiones concertadas, etc”. Hurtado (2007)
- **Capacidad de gestión.** “Comprende las competencias propuestas como: gestión institucional, gestión estratégica, gestión administrativa, conocimiento de normas y procedimientos”. Hurtado (2007)
- **Resolución de problemas.** “La capacidad de resolver problemas, conflictos, solución de problemas institucionales e interinstitucionales, compromiso con el desarrollo institucional, etc”. Hurtado (2007)
- **Innovador.** “La capacidad de ser proactivo, tener iniciativa, generar cambios institucionales, emprendimiento, visión de futuro, gestor del cambio, uso de tecnologías de información y comunicación”. Hurtado (2007)

- **Relaciones interpersonales.** “La capacidad para generar un buen clima laboral, institucional, con habilidades sociales, asertivo, empático, motivador, solidario”. Hurtado (2007)
- **Trabajo en equipo.** “Promueve el trabajo participativo, la distribución de actividades, metas dentro de equipo de trabajo que preside, delega funciones y confía en el trabajo que realiza el personal de su área”. Hurtado (2007)

1.2. Discusión de resultados

En la presente investigación relacionada a las competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén, utilizamos un instrumento que se elaboró en base a competencias sugeridas por Chiavenato y validado por el juicio de expertos, teniendo el instrumento una confiabilidad del 97.3% en un total 6 dimensiones y 31 preguntas.

Este instrumento se ha empleado en las oficinas administrativas de la Municipalidad Provincial de Jaén, con una población de 37 administrativos obteniendo los resultados según se demuestra el cuadro N° 13 y Grafico N° 08 de un total de 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén el 94.6 % tiene un desempeño laboral regular y 5.4 % un desempeño laboral de bueno, en el cuadro N° 14 indica que el promedio es de 3, significa que hay un desempeño laboral regular en una escala de 1 a 5; en el cuadro N° 05 sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad, podemos concluir que esta de deficiente a regular ya que el valor promedio es de 2.60 y una desviación estándar de 0.744; valor que está por debajo del promedio en una escala de 1 a 5.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación tenemos que el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Jaén es regular con un promedio de 3 en una escala de 1 a 5 y que se ve afectado por factores relacionados a las competencias gerenciales que tienen sus directivos, los

valores en cada dimensión del desempeño laboral es menor al promedio, los directivos tienen escasas competencias en liderazgo, manejo de dirección, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, resolución de conflictos en la municipalidad, concordante con el trabajo de investigación que desarrolla Alcon (2014) denominado “Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes”, Valencia – España; donde concluye que el desempeño de los docentes se ve afectado porque se evidencio que el ambiente laboral no es el más adecuado, los gerentes no manejan estrategias para solucionar conflictos, no reconoce el trabajo de los docentes, no hay trabajo en equipo, empatía con su personal, siendo factores que determinan el desempeño laboral.

En los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén se determinó que la mejores competencias es de iniciativa e innovación y calidad, teniendo deficiencias en orientación a resultados, organización y planificación, relaciones interpersonales y trabajo en equipo; lo que significa que los directivos no seleccionan bien sus colaboradores, no hay calidad técnica del personal y no hay seguimiento y evaluación de resultados, adicionalmente un factor muy importante es que el personal no tiene seguridad en su trabajo, los contratan por periodos muy cortos y no promueven la capacitación y al personal eficiente en su trabajo a diferencia con el trabajo de investigación de Yacelga (2011) denominado “Habilidades Gerenciales de Funcionarios Públicos de Quito con Nivel Jerárquico Superior caso Superintendencia de Telecomunicaciones” Ecuador concluye que la habilidad más predominante es la emocional, para ellos el factor seguridad en el trabajo es fundamental para generar confianza en los trabajadores y cuentan con grupos bastante homogéneos; sienten que sus colaboradores son capaces de desarrollarse por sí solos y lograr los objetivos propuestos, además de la selección efectiva de colaboradores y la autoevaluación y mejora continua.

CONCLUSIONES

De un total de 37 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén el 94.6 % tiene un desempeño laboral regular y 5.4 % un desempeño laboral de bueno. El promedio es de 3, significa que hay un desempeño laboral regular en una escala de 1 a 5.

El desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad en promedio general por dimensiones es de 2.60 y desviación estándar de 0.744 que significa que el desempeño laboral está de deficiente a bueno en una escala de 1 a 5; lo cual necesita ser potenciado con programas de capacitación, incentivos, evaluaciones e implementación de modelos de competencias gerenciales, etc.

La dimensión de “Orientación a resultados” y “Trabajo en equipo” es la que tiene calificación más bajo en el promedio con 2.51 y una desviación de 0.652 y 0.767, lo que significa que son las competencias de mayor debilidad y que necesitan ser potenciadas al personal administrativo de la municipalidad, dimensiones especialmente importantes que debe tener el personal para planificar, organizar, dirigir y establecer metas individuales y conjuntas.

La dimensión “Iniciativa e innovación” es el que tiene un valor más alto en el promedio es de 2.77 y una varianza de 0.794 lo que indica que es el factor con mayor fortaleza de las áreas administrativas de la municipalidad, que indica hay capacidad para formular activamente nuevos planteamientos que se adelanten a los cambios del entorno tomando decisiones oportunas con criterio propio, permitiendo así dar un buen servicio de atención al administrado; pero igual sigue estando en el rango de deficiente a regular, lo que significa que hay que mejorar en estos aspectos hasta llegar a una categoría de bueno o muy bueno.

La propuesta de modelo de competencias gerenciales se fundamenta en los modelos de gestión de calidad y bases teóricas, con los ajustes pertinentes a las instituciones

públicas; en tal contexto se aspira que los directivos, gerentes de instituciones públicas aporten a la calidad de estas, siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales que se sugieren.

SUGERENCIAS

A la alta dirección de la Municipalidad Provincial de Jaén se sugiere que se implemente el modelo de competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de esta institución y así logren las metas institucionales, mejoramiento de la calidad de vida de la población y se brinden bienes y servicios de calidad al administrado.

A la Municipalidad Provincial de Jaén implemente programas de capacitación especializada a todo el personal con el objeto de fortalecer capacidades en dimensiones de orientación a resultados, trabajo en equipo, calidad, iniciativa e innovación, relacione interpersonales, organización y planificación, etc. para mejorar el desempeño laboral y se logre resultados de impacto para la provincia y brinden bienes y servicios de calidad al administrado.

A través de la alta dirección de la Municipalidad se debe generar una cultura de servicios de calidad y así mejorar el desempeño laboral de los directivos y trabajadores administrativos de la Municipalidad, teniendo en cuenta que son el recurso más importante de esta institución y que es necesario que estén comprometidos con la autoevaluación, mejora continua, capacitación y el buen servicio público al ciudadano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alcon (2014) Alcon Division – Novartis <https://www.novartis.com/.../2015-06-meet-the-management-3-al>

Díaz y Delgado (2014) Cambio climático global, transformación agraria y –
Bibliotecas.biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sur-
sur/20141028112512/cambio.pdf por N Cuéllar - Artículos relacionados

Díaz et al., (2014) Actividad física y estado nutricional en adolescentes. Una visión de
www.didac.ehu.es/antropo/31/31-06/Diaz.pdf

Enríquez (2014) Antonio Enríquez Gómez - Wikipedia, la enciclopedia libre
https://es.wikipedia.org/wiki/Antonio_Enríquez_Gómez

Fernández (2011) "Experimental study of boarding and alighting times" by Rodrigo ...
www.worldtransitresearch.info › RESEARCH › 4363

Francisco, P., Tomas, L.; Guzmán, G., Francisco, G. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva, el caso del sector público de la provincia de Córdoba (España).

Juan, C.B., Marianela, A. (2005) Manual Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.

Hurtado (2007) Bibliografía - metodología de la Investigación – Tripo
metodologia2.tripod.com/seminario/id5.html

Samuel, T. (2005) Diagnostico de la Gestión Municipal en Perú.

- Noris, A. (2014) Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral del Sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes (Tesis Maestría). Universidad de Carabobo, Valencia España.
- Carla, M.Y. (2011). Habilidades Gerenciales de Funcionarios Públicos de Quito con Nivel Jerárquico Superior, caso Superintendencia de Telecomunicaciones (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica de Ecuador.
- Doris, D., Miguel, D. (2014). Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una Propuesta desde la Socioformación (Tesis de Maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Jorge, V., M. (2006) Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación – FEBAN (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú,
- Patricia, C., E. (2014) “Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México (Tesis de Maestría)”. Universidad de Montemorelos, México.
- Juan, B. y Marianela, A. (2005) “Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social” – ILPES; Santiago de Chile.
- Luis, P. (1998) Liderazgo y Gestión del Personal, Cursos de Especialización de la Fundación OSDE, con la supervisión académica y certificación de la UADE.
- Chiavenato, I. (2002) “Gestión del Talento Humano”. Ed. Prentice Hall Bogotá.

- Chiavenato, I. (2009) "Comportamiento Organizacional" - La dinámica del Éxito en las organizaciones. 2da edición, editorial mexicana, Reg. Num.736.
- Chiavenato, I. (2001) "Administración Proceso Administrativo", 3ta edición. Bogotá-Colombia, editora Solano.
- Chiavenato, I. (2000) "Administración Recursos humanos" 5ta. Edición. Bogotá-Colombia, editora Solano.
- Mayarí (2008) La obra de Mayari - 2008 (5) | Haciendo Almas – Cuba
<https://www.haciendo-almas.org/2012/05/02/...a...mayari.../la-obra-de-mayari-2008-5>.
- McGregor (1960) Teoría X y teoría Y - Wikipedia, la enciclopedia libre
https://es.wikipedia.org/wiki/Teoría_X_y_teoría_Y
- Nelson, Sh. (2002) Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú.
- Rodolfo, P. (2008) "Evaluación del Desempeño en el Sector Publico – Perú".
- Samuel, T. (2005) "Diagnostico De La Gestión Municipal, Alternativas para el Desarrollo, Perú".
- Elba, N., A. (2014). "Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora (México)".
- Carlos, F., B. (2011) "Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes"

Porter et al., (1998) Providing Effective Professional - Andy Porter Hom
www.andyporter.org/.../andyporter.../EffectiveProfessionalDevel..

Yacelga (2011) La pasión por la música impulsó a Leo a emigrar | El Universo
www.eluniverso.com/2011/12/25/1/1379/pasion-musica-impulso-leo-emigrar.html

ANEXOS



INSTRUMENTO – DESEMPEÑO LABORAL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN.

INSTRUCCIONES

1. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X) solo una alternativa la cual es necesario para la elaboración de la tesis: “COMPETENCIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA – 2016.”
2. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar; si tiene duda consulte con el personal responsable de la aplicación de la presente encuesta.
3. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de muy deficiente a muy bueno.
Muy bueno (5) : Superior.- Rendimiento laboral excelente.
Bueno (4) : Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
Regular (3) : Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
Deficiente (2) : Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
Muy deficiente (1) : Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
4. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
5. Los formatos de evaluación deben estar firmadas por el evaluador, si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
6. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

VARIABLE	DIMENSIÓN	MB	B	R	D	MD	PUNTAJE
		5	4	3	2	1	
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS						
	Termina su trabajo oportunamente.						

DESEMPEÑO LABORAL	Cumple con las metas que ha programado en el tiempo oportuno.						
	Su trabajo lo realiza respetando las normas legales e institucionales.						
	Toma decisiones acertadas en el trabajo.						
	Realiza un volumen adecuado de trabajo.						
	CALIDAD						
	Evalúa la información de su trabajo que esté completo y bien hecho a la primera vez y siempre.						
	No requiere de supervisión para realizar su trabajo, genera confianza.						
	Hace uso racional de los recursos.						
	Influye positivamente en los compañeros de su entorno para desarrollar su trabajo de forma eficiente.						
	Comunica adecuadamente las necesidades e ideas a sus superiores y compañeros de trabajo.						
	Se muestra profesional, respetuoso y amable con el administrado en el desarrollo de su trabajo.						
	Ejerce liderazgo en el trabajo que desarrolla en la institución.						
	RELACIONES INTERPERSONALES						

DESEMPEÑO LABORAL	Establece y mantiene relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo para conseguir los objetivos estratégicos de la institución.						
	Se muestra cortes con el administrado y con sus compañeros de trabajo.						
	Brinda una adecuada información y orientación al administrado.						
	Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo.						
	Ejerce liderazgo en el trabajo que desarrolla en la institución.						
	INICIATIVA E INNOVACIÓN						
	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos de gestión y atención al administrado.						
	Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas.						
	Promueve un clima organizacional positivo con participación de todos (as) los trabajadores (as).						
	Se anticipa a las dificultades.						
	Capacidad para resolver problemas en el trabajo.						
	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.						

DESEMPEÑO LABORAL	TRABAJO EN EQUIPO						
	Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo.						
	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo.						
	Muestra solidaridad y cooperación con sus compañeros de trabajo						
	Genera confianza con sus compañeros de trabajo						
	Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común, busca resultados y compromisos conjuntos.						
	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION						
	Capacidad para establecer metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo						
	Considera el desarrollo de métodos eficientes para el logro de resultados.						
	Hace uso de indicadores en el desarrollo de su trabajo						
PUNTAJE TOTAL:							

Muchas gracias por su colaboración.

PROPUESTA DE MODELO TEORICO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

I. DATOS GENERALES

Título: PROPUESTA DE MODELO TEORICO DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN.

Área: Administración del Talento Humano

Elaborado por: Bach. Elder Roger Cubas Regalado

Dirigido a: Personal directivo y administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén.

Fecha de inicio. Abril 2017

Fecha de término. Diciembre 2017

II. PRESENTACION

El presente documento es un modelo de competencias gerenciales que busca mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén, mediante la aplicación conceptos, fundamentos, competencias gerenciales por parte de los directivos, programas de capacitación, desarrollo eficiente de la gestión institucional y administrativa que conlleven a mejorar aspectos del desempeño laboral como manejo interpersonal entre trabajadores, trabajo en equipo, orientación a resultados, iniciativa e innovación y mejorar la organización y planificación del trabajo municipal que conlleve a un desarrollo integral por medio la gestión académica, laboral y social; trasformando en brindar bienes y servicios de calidad al administrado.

En la presente propuesta de modelo de competencias gerenciales desarrolla las estrategias, objetivos y acciones que se plantean para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén, se ha tenido en cuenta los modelos de gestión de calidad y las teorías de competencias gerenciales y desempeño laboral citados por teóricos como McGregor, Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom y otros en lo que permitirá establecer las necesidades de los administrativos y los conceptos, fundamentos y modelos de gestión de calidad que permita la participación de decisiones de responsabilidad, buenas prácticas en la gestión pública y buenas relaciones de grupo con métodos que podrían incrementar la motivación al trabajador donde exista buenas relaciones interpersonales, buena organización y planificación, orientación a resultados, toma de decisiones innovadora, trabajo en equipo, capacitación permanente al personal, todo esto que conlleve a que los directivos puedan tomar las medidas correctivas a la actual situación y puedan mejorar y lograr que la municipalidad tenga resultados de impacto y servicios de calidad para los ciudadanos.

III. CONCEPTUALIZACION DEL MODELO

3.1. Competencias gerenciales

Díaz y Delgado (2014, p. 47) refiere que: “Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas actividades”.

Fernández (2011, p.55) cita a Hellriegel (2002) refiere que: “Las competencias gerenciales es un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”.

3.2. Desempeño laboral

Robbins, Stephen, Coulter (2013) refiere que: “El desempeño laboral es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización, individuo en el logro de sus actividades y objetivos laborales; en general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual”.

Chiavenato (2002, p. 241) refiere que:

“El desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones o instituciones que es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral; en tal sentido el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción”.

Chiavenato (2002, p. 243) refiere que:

“El desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en el valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer, es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará, así el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente”.

“Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos”. Chiavenato (2009, p. 236) “en inducir suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo, es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas”.

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Proponer un modelo de competencias gerenciales basado en elementos teóricos, metodológicos y modelos de gestión de calidad para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén.

4.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico actual del perfil del personal administrativo y directivo que cuenta la Municipalidad para determinar el potencial de recurso humano que existe en esta institución.

Realizar el proceso de sensibilización y capacitación al personal administrativo y directivo de la Municipalidad Provincial de Jaén sobre el estado situacional en competencias gerenciales, desempeño laboral, servicio al ciudadano, etc.

Realizar talleres de capacitación al personal administrativo y directivo de la municipalidad en competencias gerenciales, desempeño laboral y otros.

Implementar un modelo de competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén.

V. JUSTIFICACION

El Perú está en proceso de modernización de la gestión pública, donde la tendencia es a mejorar los bienes y servicios que brinda el estado al ciudadano en los diferentes niveles de gobierno, estos esfuerzos se orientan al fortalecimiento y la innovación de sus mecanismos de gestión administrativa, estratégica e institucional, a tener un personal capacitado y comprometido en el buen servicio al ciudadano.

En la actualidad hay permanente cuestionamiento sobre la calidad del servicio que recibe el ciudadano por parte del estado en sus diferentes niveles de gobierno y órganos desconcentrados; este mal servicio no solamente pasa por falta del recurso humano capacitado que labora en las instituciones públicas sino también a otras variables como al equipamiento, presupuestos, fortalecimiento de capacidades, incentivos, escasa tecnología como el uso de tecnologías de información y comunicación, gobierno electrónico, etc.

En este proceso de modernización de la gestión pública demanda una nueva forma de gerencia, donde los profesionales que estén en los diferentes cargos públicos de los diferentes niveles de gobierno estén dispuestos a la innovación, sean generadores de cambio, trabajo en equipo, ejercer liderazgo, adaptarse a la realidad y al medio, alcanzando articular el trabajo en equipo para dar un buen servicio al ciudadano, adaptándose permanentemente para responder a las demandas de cambio internos y externos que se presentan en el estado.

La presente propuesta es un modelo de competencias gerenciales que busca mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén; donde se desarrollara las estrategias, objetivos y acciones basados en modelos de gestión de la calidad en una organización u institución y bases teóricas científicas aplicado a través de programas de capacitación para lograr mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, planificación y organización, iniciativa e innovación; teniendo en cuenta que el éxito de las instituciones depende en gran parte de su recurso humano capacitado y de las competencias y habilidad que desarrollen los gerentes de una institución u organización, lo cual fortalece y mejora las capacidades y desempeño de los trabajadores.

VI. FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA

La propuesta de modelo de competencias gerenciales se enmarca en la gestión de la calidad de las organizaciones e instituciones y fundamentos y bases teóricas como:

Teoría Z de William Ouchi llamada “método Japonés”; esta teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales y la toma de decisiones colectivas, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

En la propuesta también tomamos como referencia la Teoría de Porter, Lyman y Lawler (1998) refiere que: “Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom.

Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicó primordialmente en instituciones”. La teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación”. Mayury (2008, p. 41)

En relación a los modelos de gestión de calidad consideramos los modelos que se vienen aplicando en las instituciones públicas cuyo desarrollo es en la década

de los noventa, actualmente los Modelos de Gestión de Excelencia (MGE), El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), y las normas ISO 9000, las cuales son asumidas mundialmente por la ISO (internacional Estándar Organization) en 1994. En los años recientes los MGE y las normas ISO se han venido incorporando en las instituciones públicas para asegurar la calidad del servicio al ciudadano mediante la articulación con el modelo de competencias.

Tobón, (2003, p. 77) refiere que las normas ISO y los MGE tiene el concepto de competencias en tres áreas.

-Descripción de los puestos. En las normas ISO y en los MGE es preciso describir los puestos de trabajo y su articulación con los procesos organizacionales, actividad en la cual las competencias posibilitan una metodología clara que ayuda a que las personas estén alineadas con la visión, misión y metas de la organización.

-Capacitación. Las normas ISO y los MGE contemplan los procesos de capacitación y las competencias permiten orientar la capacitación acorde con los requerimientos de los procesos organizacionales, lo cual aumenta su eficacia.

-Certificación. Las competencias se certifican la idoneidad de los integrantes de la organización y es un componente fundamental en el aseguramiento de la calidad de los procesos organizacionales ya que se aporta evidencia de la idoneidad de las personas que dirigen y trabajan en la organización o institución.

VII. PRINCIPIOS

Chiavenato (2001) indica que Taylor refiere cuatros principios:

-Principio de planeamiento. Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico práctica por los métodos basados en

procedimientos científicos, sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

-Principio de la preparación/planeación. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor de acuerdo con el método planeado.

-Principio del control. Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

-Principio de la ejecución. Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (p.74)

VIII. CARACTERISTICAS

Hernández (2004, P. 89) refiere que: “En concepto de competencias en las empresas está relacionado con la efectividad en la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y rasgos de la persona, en la ejecución de una actividad para el logro de objetivos estratégicos de la institución”; este concepto se encuentra ligado a las siguientes características:

-Se constituyen con base en la sostenibilidad de las ventajas competitivas.

-Están asociadas no solo a la eficiencia de los resultados sino también al desarrollo de las personas.

-Se orientan a fortalecer las capacidades empresariales, como productividad interna, gerencia del valor, efectividad del mercado y capacidad de cambio.

-Se constituyen en el modelo alrededor del cual giran los procesos propios de la gestión del personal como selección, inducción, formación y desarrollo, desempeño, plan de carrera y sucesión, administración del cambio y de la cultura y comunicación interna.

Hernández (2004, P. 90) refiere que: “Las instituciones u organizaciones han desarrollado algunas características que deben cumplir los equipos gerenciales para una buena gestión” por competencias como:

- Se exige capacidades para el despliegue de estrategias de la institución, orientación a resultados, logro y autoconfianza.

- Servicio con valor agregado; orientación al cliente y conciencia de costos.

- Gestión del talento; desarrollo de personas, dirección de otros con enfoque participativo y liderazgo.

- Gestión estratégica; visión, innovación, administración de proyectos y gestión del cambio.

- Fundamentación; flexibilidad, aprendizaje organizacional, trabajo en equipo, pensamiento complejo y creatividad.

IX. MARCO TEORICO

Prado (1998, p. 84) cita a McGregor (1960) refiere:

a. Las teorías X e Y de Douglas McGregor

“La mayoría de los gerentes tradicionales se guían por la “Teoría X”, esta teoría sostiene que los gerentes tienen que dirigir y controlar el trabajo de los subordinados, donde los subordinados suelen ser pasivos, perezosos y con poca ambición; prefieren ser guiados por un líder y se resisten al cambio, casi todas las acciones y prácticas de los gerentes tradicionales se han construido a partir de la “Teoría X”, la cual les ha obligado a situarse entre dos extremos; la “Teoría X dura” y la “Teoría X blanda”. La “Teoría X dura” recalca el control, el castigo y la amenaza conduciendo a una baja productividad, antagonismo, militancia en sindicatos y formas sutiles de sabotaje. En contraste, la “Teoría X blanda” contempla un estilo permisivo orientado a evitar

conflictos y a satisfacer las necesidades de todos, si bien puede producir una armonía aparente, genera apatía e indiferencia y lleva a la gente a esperar cada vez más, en tanto que su contribución es cada vez menor”. Prado (1998, p. 84)

“La “Teoría Y” al igual que la “X”, acepta como punto de partida que “la gerencia es responsable de organizar los elementos que integran la empresa en beneficio de las metas económicas”. El punto central de la “Teoría Y” es que la tarea esencial de los gerentes es diseñar un ambiente organizacional que lleve a la gente a lograr sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos a la obtención de las recompensas organizacionales, por tanto el papel de la gerencia consiste en lograr que los intereses de la organización y de los empleados coincidan lo más posible. La “Teoría X” confía demasiado en el control externo de la gente, mientras que la “Teoría Y” confía en el autocontrol y la autodirección, la “Teoría X” trata a la gente como niños, en tanto que la “Teoría Y” los trata como adultos”. Prado et al., (1998, p. 85)

b. Teoría Z de William Ouchi

“La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa que básicamente considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo B que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas”. Prado (1998, p. 85)

“La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales y la toma de decisiones colectivas, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre

comprometida con su gente. La teoría Z sugiere que las condiciones de trabajo humanizadas no sólo aumentan las ganancias y la productividad de las empresas, sino que también contribuyen a aumentar la autoestima de los trabajadores y brindar un buen servicio a los ciudadanos”. Prado et al., (1998, p. 86)

Las siguientes competencias gerenciales:

- **Trabajo en equipo.** “Es una modalidad que produce muchos beneficios, tanto en resultados para la organización como en aprendizaje de nuevas habilidades para los integrantes, pero también tiene sus conflictos a partir del hecho de que no todas las personas somos iguales y no respondemos de igual manera ante los hechos, y para mucha gente tener que trabajar en equipo crea tensiones extras, altos niveles de presión y exigencia que pueden resultar estresantes, entonces es necesario comenzar la actividad del equipo teniendo en cuenta esta realidad, y estableciendo mecanismos de trabajo que contengan pautas para disminuir los niveles de estrés”. Díaz et al., (2014, p. 49)
- **Liderazgo.** “Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros”. Díaz et al., (2014, p. 49)
- **Comunicación eficaz.** “Es la capacidad de: escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, capacidad de reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo”. Díaz et al., (2014, p. 49)
- **Gestión del cambio y desarrollo de la organización.** “Es la habilidad para manejar el cambio, asegurar la competitividad a un largo plazo; plantear abiertamente

los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización”. Díaz et al., (2014, p. 49)

- **Manejo de dirección.** “Resultan imprescindibles para planificar, organizar, dirigir, así como controlar el trabajo de otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño, en diferentes grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad. Díaz et al., (2014, p. 49)

- **Capacidad de gestión.** “Comprende las competencias propuestas como: gestión institucional, gestión estratégica, gestión administrativa, conocimiento de normas y procedimientos”. Díaz et al., (2014, p. 49)

- **Resolución de problemas.** “La capacidad de resolver problemas, conflictos, solución de problemas institucionales e interinstitucionales, compromiso con el desarrollo institucional, etc”. Díaz et al., (2014, p. 49)

- **Innovador.** “La capacidad de ser proactivo, tener iniciativa, generar cambios institucionales, emprendimiento, visión de futuro, gestor del cambio, uso de tecnologías de información y comunicación”. Díaz et al., (2014, p. 49)

- **Relaciones interpersonales.** “La capacidad para generar un buen clima laboral, institucional, con habilidades sociales, asertivo, empático, motivador, solidario”. Díaz et al., (2014, p. 49)

c. Teoría de las necesidades de Maslow

Mayurí (2008, p. 27) cita a Maslow (1943) refiere que: “La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo que el objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional”.

Maslow elaboró una teoría de la motivación basada en el concepto de jerarquía de necesidades (Figura N° 01) que influye en “el comportamiento, concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida, a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento”.

Figura N° 01: Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Maslow (1943)

Mayurí at al., (2008, p. 29) refiere que los niveles de la pirámide representan necesidades de orden inferior y superior: **Necesidades de orden inferior**

-Fisiológicas. Son necesidades de primer nivel, por tanto las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad, mientras un sujeto tenga hambre o sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir

alimento o bebida, mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros; involucra estas necesidades el aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y se refieren a la supervivencia.

-Seguridad. Se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad; están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades. (p.75)

Mayurí at al., (2008, p. 29) refiere que los niveles de la pirámide representan necesidades de orden inferior y superior, **Necesidades de orden superior**

-Sociales o de amor de pertenencia. Se llama de afiliación donde el hombre tiene la necesidad de relacionarse, agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido, están relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño y amor, son las necesidades de relaciones humanas.

-Estimación. Comprende la autoestima y la estima de los demás, es necesario recibir reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio, confianza en sí mismo, lo cual sedesarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la sa proyecta al medio en que interactúa; la búsqueda de estima y el tifsacción de las necesidades de afecto y pertenencia, el desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto puede evitar problemas de salud mental, su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo.

-Autorrealización. Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente, llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito, competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando incluirse dentro

de la cultura de derrota; sólo después de satisfacer las otras necesidades el ser humano queda libre para satisfacer el impulso de desarrollar toda su potencialidad.

d. Teoría del doble factor de Herzberg

Mayurí (2008, p. 31) cita a Herzberg (1959) refiere que: “La actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, en la cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de todo tipo como la de autoestima, la de capacitación, etc”.

“Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas”. Mayurí at al., (2008, p. 29)

e. Teoría de la motivación de McClelland

Mayurí (2008, p.34) cita a McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953) refiere que:

“La base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual, no es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento, lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo; cuanto se inicia dicha conducta se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación”.

Mayurí et al., (2008, p.35) refiere que:

McClelland sostiene que la motivación es el resultado de una asociación afectiva que se manifiesta como conducta intencionista determinada por la vinculación previa de señales, el placer y el dolor asegura que las motivaciones sociales son las asociaciones de pensamiento matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes, lo que repercute directamente en la actuación del individuo y en las acciones derivadas de esa conducta, además señala que existen tres variantes las cuales denomina como motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación, en tal sentido depende del tipo de motivación que guíe la conducta del sujeto y su fuerza, indicaría en un momento determinado su rendimiento en una organización y que podría ser medido a través de evaluación de desempeño. (p.49)

f. Teoría de las expectativas de Vroom

Mayurí et al., (2008, p.38) refiere que: “Esta teoría contemporánea que da explicaciones acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales, adopta una apariencia más realista que los enfoques defendidos por Maslow y Herzberg”.

Mayury (2008, p. 39) cita a Furnham Adrián (200) propone: “Un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales, medios que conducen a un objetivo final; de esta manera Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo; esta teoría es consistente tal como se percibe en el sistema de administración por objetivos”.

“Este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos, el modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de

ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento”. Mayury (2008, p. 39)

g. Teoría de Porter y Lawler

Porter, Lyman y Lawler (1998) refiere que: “Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicó primordialmente en instituciones”; así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

-Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

-La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas; las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Porter et al., (1998) refiere que:

-Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este le permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.

-Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.

-Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

“Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basadas en méritos en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores”. Mayury (2008, p. 39) “Es un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación”.

Mayury (2008, p. 41) refiere que:

La teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Mayury (2008, p. 42) refiere que:

Se infiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización de lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

“El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados, cuando tienen una gran motivación el clima motivacional permite establecer relaciones

satisfactorias de animación, interés colaboración, etc. cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad”. Mayury (2008, p. 39)

Según autores como Chavenato (2000, p.367) refiere que las competencias básicas para evaluar el desempeño labor en una institución son:

- **Orientación a resultados.** “Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y para concretar resultados con altos niveles de calidad y rendimiento a fin de atender las necesidades del cliente, mejorar a la organización y superar los estándares propios de excelencia e incluso superarlos paso a paso. Grado de cumplimiento de los objetivos a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios qué porcentaje corresponde del total de usuarios”. Chavenato (2000)
- **Calidad** “Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, uso racional de los recursos humanos y financieros la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado; o que oportuno y accesible a los usuarios son los bienes y servicios entregados”. Chavenato (2000)
- **Relaciones interpersonales.** “Comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa, organización o institución, básica para el éxito de ésta; sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección por lo tanto la comunicación interna es imprescindible para el personal de la empresa o institución ya que esta ayudará a que los colaboradores se sientan seguros y motivados al expresar sus ideas o sugerencias”. Chavenato (2000)
- **Iniciativa e innovación.** “El personal muestra ideas innovadoras para mejorar los procesos de gestión y atención al administrado, se adapta a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas, anticipación a dificultades y capacidad para resolver problemas en el trabajo”. Chavenato (2000)

- **Trabajo en equipo.** “Es el trabajo hecho por varios colaboradores donde cada uno hace una parte pero todos hacia un mismo objetivo, es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, puede dar muy buenos resultados ya que normalmente genera entusiasmo y produce un nivel de motivación en las tareas recomendadas, fomentando entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos”. Chavenato (2000)

- **Planificación y Organización** “La planificación y organización es la capacidad que tiene el personal de una institución u organización para de fijar metas y priorizar tareas, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Capacidad para establecer metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo, considerando el desarrollo de métodos eficientes para el logro de resultados haciendo uso de indicadores en el desarrollo de su trabajo”. Chavenato (2000)

X. ESTRUCTURA DEL MODELO

Hernández (2004, P. 92) Barnett (2001) refiere que se estructuran las competencias en un modelo de cuatro categorías:

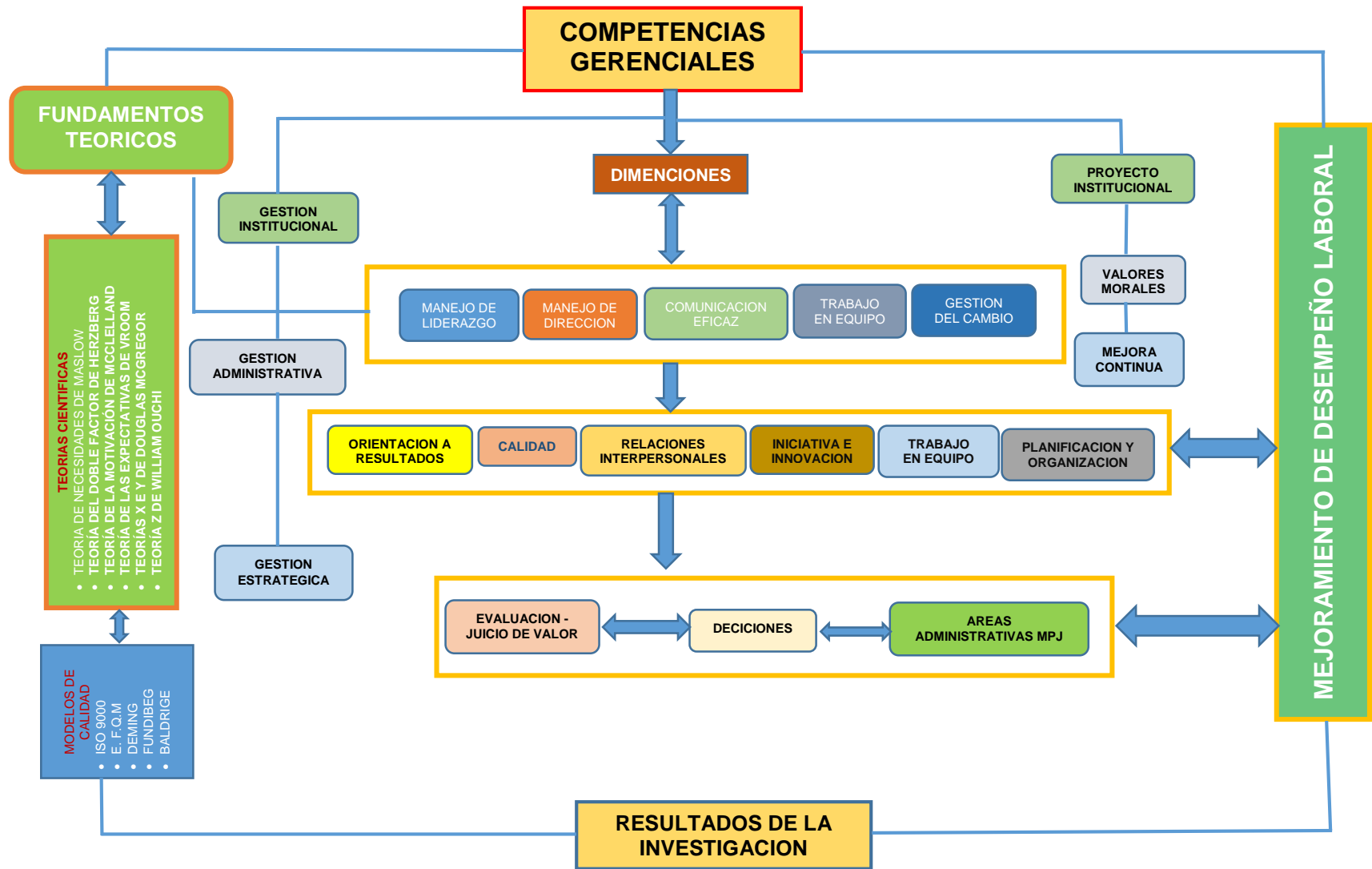
-Competencias personales transferibles. Aquellas habilidades que trascienden el contexto de una disciplina, que se espera sean formadas por la academia, que no son instrumentales y que no están relacionadas, como las otras competencias, con situaciones específicas predecibles sino, al contrario, con la capacidad del individuo para afrontar lo inesperado e impredecible.

-Competencias técnicas o específicas de la profesión. Son aquellas que le dan el carácter profesional a quien dirige esta área en la organización y que convierten al gerente de talento humano en experto en los procedimientos y prácticas de gestión de personal.

-Competencias de gestión. Aquellas orientadas a la dirección de personas y a la administración de recursos, estas competencias corresponden a la capacidad directiva, pero teniendo en cuenta que el gerente de talento humano no solo debe dirigir su grupo sino incidir sobre toda la organización.

-Competencias sociales: Incluyen las motivaciones y la capacidad de relación en un contexto social organizativo, estas competencias requieren condiciones especiales de calidad humana relacionadas con capacidades entrópicas y conocimiento de la naturaleza humana. Se encuentran asociadas a valores ético-morales, como honestidad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, sinceridad y transparencia. (p., 85)

Estructura grafica del modelo



XI. ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR DEL MODELO

Objetivo General. Proponer un modelo de competencias gerenciales basado en elementos teóricos, metodológicos y modelos de gestión de calidad para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén.

Acción estratégica. “Se propone un modelo de competencias gerenciales conteniendo las estrategias, acciones, capacitaciones y competencias básicas a implementar por los directivos de la Municipalidad Provincial de Jaén que repercutirán en el mejor desempeño del personal administrativo, brindando servicios de calidad al administrado”. Chavenato (2000)

- **Manejo de Liderazgo**

“Esta competencia es la que más incidencia de respuesta tiene, pues la mayoría considera que es clave para el buen desempeño de un directivo en las instituciones públicas, el liderazgo que ejerza un directivo en la institución pública permite el ejercicio de la autoridad hacia los integrantes de una institución y a la sociedad”. Chavenato (2000)

Rodríguez, (2005), “las teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión”.

- **Manejo de dirección**

“Esta competencia resulta imprescindible para planificar, organizar, dirigir, así como controlar el trabajo de otras personas dentro de la organización, orientando su

desempeño, en diferentes grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad”. Chavenato (2000)

- **Comunicación eficaz**

“Esta competencia es la cualidad de un directivo para saber escuchar, mejorar las relaciones humanas, tomar decisiones concertadas, etc”. Chavenato (2000)

Castro (2005) refiere que. “Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, escuchar al otro y comprenderlo, dar reconocimiento verbal expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo”.

Fernández (2004) refiere que: “La comunicación es la transmisión de ideas, información, emociones, hábitos, usos de símbolos, palabras, imágenes, figuras, entre otros, es decir el arte de transmisión lo que generalmente se denomina comunicación que constituye la base fundamental de la gerencia en las organizaciones, siempre y cuando ésta sea utilizada de tal forma que sus resultados beneficien tanto al emisor como a la audiencia”.

- **Trabajo en equipo**

Castro (2005) refiere que:

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad, trabajar en equipo produce muchos beneficios, tanto en resultados para la organización como en aprendizaje de nuevas habilidades para los integrantes, pero también tiene sus conflictos a partir del hecho de que no todas las personas somos iguales y no respondemos de igual manera ante los hechos y para mucha gente tener que trabajar en equipo crea tensiones extras, altos niveles de presión y exigencia que pueden resultar estresantes, entonces, es

necesario comenzar la actividad del equipo teniendo en cuenta esta realidad y estableciendo mecanismos de trabajo que contengan pautas para disminuir los niveles de estrés.

Calvo (2006) refiere que:

La motivación es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa; esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la motivación, es la indiferencia. El directivo de la institución u organización es una fuerza motivacional determinante para el personal, puede ayudarlo a realizar sus tareas de manera responsable, eficiente y puede inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos, así pueda motivarlos mediante incentivos financieros. (p.74)

- **Gestión del cambio**

Es la habilidad para manejar el cambio, para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.

Castro (2005) refiere que: “Plantea abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización; un agente de cambio es entonces un facilitador, educador, entrenador, visionario, un líder”. (P.11)

Calvo (2006) refiere que: “El agente de cambio es un promotor de acciones de desarrollo en beneficio de los individuos y de los grupos a través del establecimiento de una relación de ayuda que les facilite la adaptación a nuevas circunstancias o a transformaciones del entorno”.

Objetivo específico. Realizar un diagnóstico actual del perfil del personal administrativo y directivo que cuenta la Municipalidad para determinar el potencial de recurso humano que existe en esta institución.

Acción estratégica. A través de la alta dirección de la Municipalidad Provincial de Jaén y especialistas se debe realizar un test psicotécnicos para evaluar las capacidades intelectuales de todo el personal para la realización de tareas relacionadas con un determinado puesto de trabajo, con este test se pretende indagar sobre las capacidades intelectuales del personal de la municipalidad en aspectos de inteligencia, aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, capacidad de abstracción, de concentración según las características del puesto al que se opta y en base a los resultados plantear programas de capacitación y ubicación en áreas de acuerdo al perfil para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad.

Actualizar los perfiles de los profesionales o trabajadores administrativos y directivos de la municipalidad de acuerdo a las exigencias del cargo que se desempeña y detectar oportunamente los cambios y demandas laborales.

Revisar y actualizar los perfiles de los profesionales y trabajadores administrativos y directivos, hacer seguimiento eficaz de los administrativos de sus cursos actuales o capacitaciones y desarrollar un proceso de redistribución del personal administrativo según las necesidades y competencias administrativas y directivas.

Objetivo específico. Realizar el proceso de sensibilización y capacitación al personal administrativo y directivo de la Municipalidad Provincial de Jaén sobre el estado situacional en competencias gerenciales, desempeño laboral, servicio al ciudadano, etc.

Acción estratégica. A través de talleres de capacitación, reuniones periódicas, programas de incentivos, etc. liderados por el personal de alta dirección de la municipalidad se promoverá la sensibilización y participación activa del personal directivo y administrativo de la municipalidad para mejorar el desempeño laboral, desarrollo de competencias gerenciales, mejorar la comunicación, trabajo en equipo,

entre funcionarios, jefes de oficina, personal administrativo y así logra brindar servicios de calidad al administrado.

Objetivo específico. Realizar talleres de capacitación al personal administrativo y directivo de la municipalidad en competencias gerenciales, desempeño laboral y otros.

Acción estratégica. Se debe realizar la capacitación al personal administrativo y directivo de la municipalidad de acuerdo al siguiente detalle.

Cuadro N° 15: Capacitación para directivos – competencias gerenciales.

COMPETENCIAS GERENCIALES	INDICADOR DE DESEMPEÑO
<p>MANEJO DE LIDERAZGO Demuestra compromiso, iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo transformativo y en el Servicio de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce liderazgo y gestiona el cambio en las diversas áreas o jefaturas de la Municipalidad. • Promueve la participación de los principales actores de la Municipalidad en mejora del servicio al ciudadano. • Posee una visión y unos valores sólidos que permiten obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la municipalidad. • Tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores
<p>MANEJO DE DIRECCIÓN Emprende procesos de gestión institucional y administrativa de la municipalidad, fundamentada en la persona humana, el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la vivencia de valores institucionales y un clima de confianza en la municipalidad para el logro de las metas propuestas. • Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones.

<p>enfoque integral de la gestión y los avances científicos y tecnológicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la articulación del trabajador municipal e institucional con las necesidades del entorno. • Promueve redes de coordinación y apoyo en la municipalidad para potenciar la mejora del servicio municipal. • Informa de manera objetiva a la comunidad los logros y necesidades del área que preside de la municipalidad. • Establece y mantiene procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal de la municipalidad.
<p>TRABAJO EN EQUIPO Demuestra idoneidad en el trabajo en equipo para generar propuestas Institucionales innovadoras, que contribuyan a la solución de problemas de la gestión municipal, con el apoyo de otros, de especialistas en distintas áreas de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas con responsabilidad y resultados concretos como proyectos, informes. • Asume tareas, actividades, proyectos que requieren del aporte de distintos miembros, disciplinas científicas, aportando lo suyo desde su formación. • Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros programas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de problemas institucionales. • Tiene un sentido de reto para que el equipo alcance metas cada vez más elevadas, acorde con la visión de la municipalidad. • Tiene compromiso ético en el trato con las personas considerando los valores universales.

<p>GESTIÓN DEL CAMBIO</p> <p>Gestiona el cambio en la municipalidad a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales, con planeación, objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Genera el cambio colectivo a través habilidades de comunicación e interrelación, transmitiendo ideas innovadoras de manera efectiva. • Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno. • Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan en la gestión escolar.
<p>CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN</p> <p>Comunicarse con entendimiento de manera verbal, escrita y gestual con el personal y administrados de la municipalidad, generando sinergias internas y externas que contribuyan al desarrollo institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunicación en forma oral y escrita comprendiendo los diversos mensajes en una variedad de situaciones que se presentan en la gestión municipal con distintos propósitos. • Controla sus emociones al comunicarse y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones. • Formula los argumentos propios, de forma hablada o escrita de manera convincente teniendo en cuenta otros puntos de vista del personal. • Asegura los canales de comunicación e información para la mejor toma de decisiones. • Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los trabajadores y administrados.

Cuadro N° 16: Capacitación para administrativos – Desempeño laboral.

COMPETENCIA DE DESEMPEÑO LABORAL	INDICADOR DE DESEMPEÑO LABORAL
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las metas que se ha programado en el tiempo oportuno. • Su trabajo lo realiza respetando las normas legales e institucionales. • Toma decisiones acertadas en el trabajo.
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la certeza de la información de su trabajo que esté completo y bien hecho a la primera vez y siempre. • Uso racional de los recursos humanos y financieros • Influye positivamente en los compañeros de su entorno para desarrollar su trabajo de forma eficiente. • Comunica adecuadamente las necesidades e ideas a sus superiores y compañeros de trabajo. • Se muestra profesional, respetuoso y amable con el cliente en el desarrollo de su trabajo.
RELACIONES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Establece y mantiene relaciones cordiales con personal para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la institución. • Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros de trabajo. • Brinda una adecuada información y orientación a los clientes. • Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo. • Ejerce liderazgo en el trabajo que desarrolla en la institución.

<p>INICIATIVA INNOVACION</p>	<p>E</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos de gestión y atención al cliente. • Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas. • Promueve un clima organizacional positivo con participación de todos los trabajadores. • Capacidad para resolver problemas en el trabajo, se anticipa a las dificultades. • Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.
<p>TRABAJO EQUIPO</p>	<p>EN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo • Muestra solidaridad, cooperación y genera confianza con sus compañeros de trabajo. • Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común, trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.
<p>ORGANIZACIÓN PLANIFICACION</p>	<p>Y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para establecer metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Considera el desarrollo de métodos eficientes para el logro de resultados. • Hace uso de indicadores en el desarrollo de su trabajo

Perfil de los profesionales que realicen la capacitación.

Los profesionales que realicen los talleres de capacitación al personal directivo y administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén tanto en competencias gerenciales y desempeño laboral deben ser profesionales de destacada trayectoria y con maestrías o doctorados en gestión pública, administración, planificación, finanzas, etc.

Objetivo específico

Implementar un modelo de competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén.

Acción estratégica

La alta dirección de la Municipalidad Provincial de Jaén como Alcaldía, Gerencia Municipal, Recursos Humanos deberá implementar el modelo de competencias gerenciales propuesto en la municipalidad con el objetivo de mejorar el desempeño laboral del personal administrativo, obteniendo así mejores resultados que en la actualidad, brindando así bienes y servicios de calidad al administrado.

Implementar estrategias de seguimiento y evaluación al personal administrativo y directivo con el objetivo de ver el cumplimiento de sus funciones a realizar y proponer estrategias para mejorar.

Desarrollar programas de capacitación permanente para el personal administrativo y directivo de la municipalidad.

Implementar un programa de incentivos al personal administrativo y directivo que es eficiente y eficaz en su trabajo, permitiendo la estimulación y motivación del personal.

XII. REFERENCIAS

Elba, N., A. (2014). “Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón”, Sonora (México).

Juan, C.B., Marianela, A. (2005) “Manual Indicadores de Desempeño en el Sector Publico. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES”.

Carlos, F., B. (2011) “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”

Nelson, Y. (2002) “Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú”

Doris, D., Miguel, D. (2014). “Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una Propuesta desde la Socioformación (Tesis de Maestría)”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.

Jorge, V., M. (2006) “Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación – FEBAN (Tesis de Doctorado)”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú,

Gregorio, C., Julia, N. (2004) “Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano”.

Juan, B. y Marianela, A. (2005) “Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES; Santiago de Chile”.

Chiavenato, I. (2002) “Gestión del Talento Humano”. Ed. Pretice Hall Bogota.

Chiavenato, I. (2009) "Comportamiento Organizacional - La dinámica del Éxito en las organizaciones". 2da edición, editorial mexicana, Reg. Num.736.

Chiavenato, I. (2001) "Administración Proceso Administrativo, 3ta edición. Bogotá-Colombia, editora Solano".

Chiavenato, I. (2000) "Administración Recursos humanos 5ta. Edición. Bogotá-Colombia, editora Solano".

Samuel, T. (2005) "Diagnostico De La Gestión Municipal, Alternativas para el Desarrollo, Perú".

VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Dr. Delgado Uriarte Celso
- 1.2. Institución donde labora: USMP-UCV
- 1.3. Título de la investigación: Competencias Gerenciales para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén, Departamento de Cajamarca – 2016.

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			X		
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																			X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																			X		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																			X		
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la gestión pedagógica																			X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos																			X		
COHERENCIA	Entre variables e indicadores																			X		
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																			X		
PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Regular b) Buena c) Muy buena
PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85

Lugar y fecha: Pimentel, 24 de Abril del 2017.



Dr. CELSO DELGADO URIARTE
 DNI N° 40380383

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO**

PROPUESTA DE MODELO TEORICO DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN.

Responsable: Bach. Elder Roger Cubas Regalado

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de evaluación, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aprobación

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenidos					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total Parcial:					20		
TOTAL:	20						

Puntuación:

De 4 a 11: No valido, reformular

De 12 a 14: No valido, modificar

De 15 a 17: Valido, mejorar

De 18 a 20: Valido, aplicar

Apellidos y Nombres	MG.CARLOS BANCES FERROÑAN
Grado Académico	MAGISTER
Mención	ADMINISTRACIÓN



**MG.CARLOS BANCES
FERROÑAN**
DNI N° 41506609