



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La innovación administrativa y el desarrollo de  
competencias en la satisfacción laboral del personal  
administrativo de la Municipalidad Distrital de Los  
Olivos, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTOR:**

**Mg. Esther Sabina Prinz Díaz**

**ASESOR:**

**Dr. Noel Alcas Zapata**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Administración del talento humano**

**PERÚ - 2017**

Página del Jurado

Dr. César Humberto Del Castillo Talledo  
Presidente

Dra. Milagritos Rodríguez Reyes  
Secretario

Dr. Noel Alcas Zapata  
Vocal

## **Dedicatoria**

Dedico con mucho amor este trabajo:

A mi amada familia; mi esposo Erling por su amor, por estar siempre a mi lado y por su apoyo incondicional; a mis hijos Erling, Nohelia, Diego y Mariella, por motivar siempre mi vida e impulsarla en la búsqueda de nuevos conocimientos; a mis nietos, porque ellos representan el futuro y a quienes dejo este legado de continuar en el camino del ciclo del aprendizaje para un mundo mejor.

A los inconformes de este tiempo que encuentran en la creatividad y la innovación, la generación del cambio global de paz y buen entendimiento en todos los aspectos de la vida de los seres humanos.

## **Agradecimiento**

Mi sincero agradecimiento a:

La Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo por haber contribuido en los avances de mi desarrollo personal y formación profesional. Expreso de igual manera mi gratitud a mi asesor y maestro, el Dr. Noel Alcas Zapata por su dedicada labor para guiarme en esta investigación con pensamiento crítico y paciente. Asimismo, a los docentes que fueron fuente de sabiduría para mi aprendizaje en este Doctorado y al personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos que participó en el logro de esta investigación, la cual será un aporte para una mejor gestión pública.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Esther Sabina Prinz Díaz estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI: 10190888 con la tesis titulada “La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos, 2016” declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, 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 falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta por fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha: Los Olivos 22 de julio de 2017.



Firma

Nombres y apellidos: Esther Sabina Prinz Díaz

DNI: 10190888

## **Presentación**

Señores miembros del jurado calificador:

En cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Doctor en Gestión pública y gobernabilidad, presento la tesis titulada “La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos, 2016”

El trabajo de investigación que presento tiene como propósito establecer las relaciones que se dan entre las dos primeras variables y la tercera variable, se analizan las habilidades de innovación administrativa, el desarrollo de competencias en los empleados administrativos, en cuanto al contexto laboral y como pueden estas dos variables influir o relacionarse con la satisfacción laboral de los trabajadores, en este aspecto se debe tener en cuenta que los trabajadores insatisfechos en los diversos aspectos de labor se ven afectados en su salud física y mental lo cual se trasmite en la productividad individual y organizacional.

Este estudio de investigación está organizado en siete capítulos:

Capítulo I. Se expone la introducción

Capítulo II. Se presenta el marco metodológico.

Capítulo III. Se expone los resultados.

Capítulo IV. Se presentan las conclusiones. Los capítulos siguientes corresponden a las recomendaciones referencias bibliográficas y anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

## Índice

	<b>Página</b>
<b>Páginas preliminares</b>	
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstrac	xiii
Resumo	xiv
<b>I. Introducción</b>	<b>15</b>
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.3 Justificación	61
1.4 Problema	63
1.5 Hipótesis	65
1.6 Objetivos	66
<b>II. Marco metodológico</b>	<b>68</b>
2.1 Variables	69
2.2 Operacionalización de variables	71
2.3 Metodología	74
2.4 Tipos de estudio	75
2.5. Diseño	76
2.6. Población, muestra y muestreo	77
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80
2.8. Métodos de análisis de datos	87
2.9. Aspectos éticos	89
<b>III. Resultados</b>	<b>90</b>

<b>IV.</b>	<b>Discusión</b>	113
<b>V.</b>	<b>conclusiones</b>	120
<b>VI.</b>	<b>recomendaciones</b>	122
<b>VII.</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>	124

**Anexos**

Anexo 1:	Artículo científico
Anexo2	Matriz de consistencia
Anexo 3:	Consentimiento por la institución
Anexo 4:	Matriz de datos
Anexo 5:	Instrumentos
Anexo 6:	Formato de validación de instrumentos
Anexo 7:	Inprppant de resultados

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla1 Operacionalización de la variable innovación administrativa	72
Tabla 2 Operacionalización de la variable desarrollo de competencias	73
Tabla3 Operacionalización de la variable satisfacción laboral	74
Tabla 4 Población	77
Tabla 5 Técnicas e instrumentos	80
Tabla 6 Resultados de juicio de expertos	86
Tabla 7 Resultados de fiabilidad	87
Tabla 8 Niveles de innovación administrativa en la MLO	91
Tabla 9 Niveles de desarrollo de competencias en la MLO	92
Tabla 10 Niveles de satisfacción laboral del personal adm. en la MLO	93
Tabla 11 Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal adm. De la MLO	94
Tabla 12 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	95
Tabla 13 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la IA y el DC en la SL	96
Tabla 14 Pseudo coeficiente de determinación de las variables	97
Tabla 15 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la IA y el DC en la naturaleza del trabajo del PA	99

Tabla 16	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	100
Tabla 17	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la IA y el DC en las oportunidades de desarrollo	102
Tabla 18	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	103
Tabla 19	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la IA y el DC en el salario del PA	105
Tabla 20	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	106
Tabla 21	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la IA y el DC en las relaciones laborales del PA	108
Tabla 22	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	109
Tabla 23	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la IA y el DC en la supervisión del PA	111
Tabla 24	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	112

## Índice de figuras

		<b>Pág.</b>
Figura 1	Fuentes de innovación	25
Figura 2	Dimensiones de la variable innovación administrativa	28
Figura 3	Dimensiones de la variable desarrollo de competencias	40
Figura 4	Factores motivacionales de Herzberg	51
Figura 5	Dimensiones de la variable satisfacción laboral	55
Figura 6	Esquema de correlación entre las variables de estudio	76
Figura 7	Instrumento de cálculo de la muestra con el programa excel	77
Figura 8	Distribución porcentual de la innovación administrativa	91
Figura 9	Distribución porcentual del desarrollo de competencias	92
Figura 10	Distribución porcentual de la satisfacción laboral	93
Figura 11	Área COR como incidencia de la Innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral	98
Figura 12	Área COR como incidencia de la Innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la naturaleza del trabajo	101
Figura 13	Área COR como incidencia de la Innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo	104
Figura 14	Área COR como incidencia de la Innovación administrativa y el desarrollo de competencias en el salario del personal administrativo	107
Figura 15	Área COR como incidencia de la Innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las relaciones laborales del personal administrativo	110
Figura 16	Área COR como incidencia de la Innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la supervisión del personal administrativo	113

## Resumen

Este trabajo de investigación tuvo como propósito analizar la relación que existe entre la innovación administrativa, el desarrollo de competencias y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la Municipalidad distrital de Los Olivos.

En lo que respecta al tipo de investigación, esta es de tipo básica, de diseño no experimental transversal de nivel descriptivo correlacional con un enfoque cuantitativo. El estudio contempló tres variables, por lo cual esta investigación también es multivariable. Se analizó una muestra de 85 empleados y se aplicó tres instrumentos representados en una encuesta; el primero para especificar la percepción de la innovación administrativa, el segundo instrumento para la percepción del desarrollo de competencias y el tercero para determinar la satisfacción laboral en relación a las variables anteriores. Cada instrumento fue sometido al juicio de expertos y determinado por grado de confiabilidad.

Las conclusiones precisaron que existe un comportamiento moderado en cuanto a la relación de la satisfacción laboral con la innovación administrativa y el desarrollo de competencias de los empleados administrativos de la Municipalidad distrital de Los Olivos.

*Palabras clave:* Innovación administrativa – desarrollo de competencias – Satisfacción laboral.

## Summary

The purpose of this research was to analyze the relationship between administrative innovation, development of competences and job satisfaction of the administrative employees of the Municipality of Los Olivos.

Regarding the type of research, this is a basic type, non-experimental cross-sectional design with descriptive correlational level with a quantitative approach. The study contemplated three variables, so this research is also multivariable. A sample of 85 employees was analyzed and three instruments represented in a survey were applied; The first to specify the perception of the administrative innovation, the second instrument for the perception of the development of competences and the third to determine the job satisfaction in relation to the previous variables. Each instrument was submitted to expert judgment and determined by degree of reliability.

The conclusions stated that there is a moderate behavior regarding the relationship of job satisfaction with administrative innovation and the development of competencies of the administrative employees of the Municipality of Los Olivos.

*Key words:* Administrative innovation - Development of competences - Job satisfaction.

## Resumo

O objetivo deste trabalho de investigação foi analisar a relação que existe entre a Inovação administrativa, o desenvolvimento de competências e a satisfação no trabalho dos empregados administrativos da Municipalidad distrital do Los Olivos.

Relativo ao tipo de investigação, esta é de tipo básica, de desenho não experimental transversal de nível descritivo correlacional com um enfoque quantitativo. O estudo contemplou três variáveis, pelo qual esta investigação também é multivariable. Analisou-se uma mostra de 85 empregados e aplicou-se três instrumentos representados numa encuesta; o primeiro para especificar a percepção da inovação administrativa, o segundo instrumento para a percepção do desenvolvimento de competências e o terceiro para determinar a satisfação trabalhista em relação às variáveis anteriores. A cada instrumento foi submetido ao julgamento de experientes e determinado por grau de fiabilidade.

As conclusões precisaram que existe um comportamento moderado quanto à relação da satisfação trabalhista com a inovação administrativa e o desenvolvimento de competências dos empregados administrativos da Municipalidad distrital do Los Olivos

*Palavras-chave:* Inovação administrativa - desenvolvimento de competências - A satisfação no trabalho.

# **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

### Antecedentes Internacionales

Ramírez (2013) en su tesis doctoral titulada *Diseño del trabajo y el desempeño laboral individual*, sustentada en la Facultad de psicología de la Universidad autónoma de Madrid, España, cuyo objetivo general fue identificar la evidencia empírica existente en la amplitud e intensidad de la relación entre el diseño de trabajo y el desempeño laboral individual, este estudio presenta un diseño de investigación empírica no experimental sin manipulación de las variables, mediante el uso de métodos estadístico con el propósito de relacionar las variables dependientes e independientes, trabajó con una muestra empírica de 373 empleados, se concluyó lo siguiente: a) Al ser el desempeño laboral individual de naturaleza multidimensional, este se subdivide en cuatro componentes de desempeño independientes : contextual, de tarea, adaptativo y proactivo. b) en la investigación se clarifica la asociación eventual existente entre los componentes de las variables, lo cual alcanza mayor entendimiento y correspondencia con los avances científicos sobre el tema, c) Se indicó que el conjunto de características motivacionales del trabajo, concernientes a la tarea y al conocimiento, pueden dar explicación a los diferentes componentes del desempeño individual, especialmente respecto a la tarea, pero sin que la contribución relativa de sus sub dimensiones puedan llegar a ser homogéneas. d) asimismo las características sociales del trabajo contribuyen a la explicación de los desempeños contextual y proactivo, sin que la contribución de las sub dimensiones tampoco lleguen a ser homogéneas, e) Las características físicas del trabajo no cumplen un papel relevante en cuanto a las características del desempeño individual, f) Lo contrario sucede con la autonomía de la toma de decisiones, la cual tiene un rol fundamental en el desempeño laboral individual, g) en cuanto a los aspectos relacionales , el apoyo social destaca por su importancia, h)en el estudio se encuentra que las características motivacionales y sociales del diseño de trabajo contribuyen a la explicación del desempeño individual en sus cuatro dimensiones contextual, de tareas, adaptativo y proactivo. Con respecto a esta investigación se puede decir que las motivaciones que se deriven del

desarrollo de competencias en el personal y de una administración innovadora pueden influir en el desempeño laboral individual, lo cual contribuiría a la satisfacción laboral (p. 210).

Cantero (2012), en su tesis doctoral: *Competencias socio- emocionales en la inserción laboral del egresado universitario*, sustentada en la Facultad de Psicología evolutiva de la Universidad de Alicante , España, cuyo objetivo general fue analizar el rol que tienen las competencias socio-emocionales, intelectuales y personales, así como los conocimientos técnicos sustentados en el rendimiento académico para la inserción laboral de los egresados universitarios con la finalidad de incorporar posteriormente estas competencias en la formación profesional; el diseño fue de tipo correlacional, predictivo explicativo y para analizar los datos de las variables se usó la técnica de análisis regresional, se trabajó con una muestra empírica de 339 egresados y se concluyó lo siguiente: a) en esta investigación se pone en relevancia las competencias emocionales que constituyen la inteligencia emocional por sobre los títulos o experiencia técnica de los egresados, b) los resultados de la importancia de las variable socioemocional en la inserción laboral son menores comparadas con el rendimiento, c) el estudio pone en relieve la necesidad de diálogo entre la empresa y la universidad por lo cual se señaló las implicaciones de la inteligencia emocional y de las competencias socio- emocionales para la satisfacción en la vida, la salud mental, el desempeño laboral, el desarrollo de la carrera, el liderazgo efectivo, el afrontamiento del estrés laboral o la disminución de la agresividad en las organizaciones y explica que el desarrollo de competencias socioemocionales son importantes para el éxito individual en las organizaciones, de acuerdo al contexto actual la cantidad de situaciones laborales que se deben de afrontar implican la necesidad de desarrollar tales competencias (p. 293).

Martín (2011) en la tesis doctoral titulada: *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, sustentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid, España, cuyo objetivo general fue el análisis de la influencia de la gestión de los recursos humanos en el resultado organizativo por medio de la evaluación de su efecto en la retención del

capital humano estratégico de la organización, el diseño de la investigación fue, correlacional causal multivariable, trabajó con una muestra empírica de empleados de 239 empresas innovadoras españolas, esta investigación centró su estudio en las empresas con capacidad de innovación y buscó comprobar la influencia de los recursos humanos en el sistema organizativo, y concluyó que: Primero; las conclusiones respecto a las prácticas de recursos humanos de naturaleza transaccional, son las siguientes a) el diseño enriquecido del puesto de trabajo influyen de manera positiva en el capital social de los empleados estratégicos a la vez que las empresas deben favorecer el desarrollo de capital social de sus empleados, de tal manera que fomenten la interacción entre diversos empleados, b) El uso de herramientas retributivas tienen influencia positiva en el capital afectivo y el capital intelectual de los empleados estratégicos, es necesario desarrollar un capital afectivo que esté basado en el compromiso y el vínculo afectivo de los empleados hacia su organización, c) las prácticas de desarrollo profesional del empleado deben ser percibidas como un interés de la organización por su personal, las empresas deben insistir en el desarrollo de su capacidad de innovación como vía para lograr el éxito empresarial y comprender el papel del capital humano en dicho desarrollo, d) las medidas de conciliación entre la vida personal y laboral del empleado estratégico tienen un efecto positivo porque buscan el bienestar de su personal (p. 320). En cuanto a las prácticas de recursos humanos de naturaleza relacional, se tienen las siguientes conclusiones: a) la práctica más eficaz para la retención de los recursos humanos estratégicos es el soporte del supervisor y la buena relación con este, b) la comunicación y la participación son prácticas muy positivas para los empleados estratégicos, c) las relaciones de apoyo entre compañeros así como la confianza basada en el sentimiento de grupo tienen influencia positiva en el capital social y el capital afectivo algo que no ocurre con el capital intelectual (p.324).

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) en la investigación del artículo científico titulado *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*, sustentado en la Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile, Chile, cuyo objetivo general fue determinar la relación existente entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño en trabajadores

de una organización estatal de Chile, con diseño no experimental, transversal y correlacional, con una muestra empírica de 96 trabajadores y concluyeron en su estudio lo siguiente, a) En cuanto a las dimensiones del desempeño laboral, la satisfacción general es un predictor significativo de la productividad y el rendimiento, b) sobre las dimensiones de condiciones personales y comportamiento, el clima general se presenta como un predictor significativo (p.298).

### **Antecedentes nacionales**

García (2017) en la tesis doctoral titulada *Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana, sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú*, cuyo objetivo general fue determinar si existe una relación significativa entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los trabajadores de las pymes del área confecciones en Lima Metropolitana, con diseño no experimental, transversal, correlacional, con una muestra empírica de 230 trabajadores y concluyó lo siguiente; a) Las competencias genéricas se encuentran asociadas al desempeño laboral de los trabajadores, a mayor logro en competencias genéricas se produce un mejor desempeño laboral, b) existe una mediana relación entre el conocimiento, las destrezas y el desempeño laboral, c) es importante la relación entre el concepto de sí mismo del trabajador y el desempeño laboral, d) al tener el trabajador mayor conocimiento y motivación desarrollará nuevas destrezas y tendrá mejores actitudes hacia su desempeño laboral (p. 134).

Velásquez (2015) en la tesis doctoral titulada *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote*, sustentada en la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú; cuyo objetivo general fue determinar en qué grado la gestión de motivación laboral de las empresas industriales del sector pesquero influyen para mejorar su productividad en el distrito de Chimbote; con diseño descriptivo simple, no experimental, transversal correlacional, con una muestra empírica de 60 trabajadores de tres empresas industriales, concluyó lo siguiente, a) la empresa constituida en unidad de análisis,

no tiene un área específica encargada de motivar a los trabajadores, b) no se demuestra la implementación de una herramienta provista de estrategias motivacionales para motivar a los trabajadores, esta situación se traduce en la insatisfacción laboral de los trabajadores, c) son diversos factores los que causan la desmotivación del personal, como son; la ausencia de incentivos económicos y de reconocimiento al desempeño laboral de los trabajadores entre otras razones (p. 94)

Castagnola (2014) en la tesis doctoral titulada *Motivación intrínseca y compromiso organizacional en docentes de Instituciones Educativas Estatales de la Red 13 del Distrito de Villa El Salvador, UGEL 01, 2014*, sustentada en la Universidad privada César Vallejo, Lima, Perú, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la motivación intrínseca y el compromiso afectivo en docentes de las instituciones educativas estatales de la Red 13 de Villa el Salvador, con diseño no experimental, transversal y correlacional, con una muestra empírica de 92 docentes, y concluyó en su estudio lo siguiente; a) existe una relación directa y significativa entre la motivación intrínseca y el compromiso organizacional, así como con el compromiso afectivo, de continuidad y normativo en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red 13 del Distrito de Villa El Salvador; b) al relacionar la motivación intrínseca y el compromiso organizacional, se dedujo que el personal experimenta condiciones positivas debido a un clima laboral favorable en cuanto a sus relaciones socio- laborales con sus colegas, jefes y las condiciones del contexto laboral (p. 70).

Trigos (2014) en la tesis doctoral titulada *La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno*, sustentada en la Universidad Nacional del altiplano, Puno, Perú, cuyo objetivo general fue averiguar el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental de Puno. Presenta un estudio de tipo básico, de investigación no experimental con diseño correlacional. La población participante para la primera variable “la gestión del talento humano”, estuvo constituida por los trabajadores de la empresa municipal de saneamiento, las encuestas fueron valoradas con la escala de Likert, tanto la correspondiente a la gestión del talento humano como la

correspondiente a la competitividad. Se concluyó que el grado de correlación es positivo y alto para las variables de estudio, la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal durante el año 2013. El coeficiente de correlación fue,  $r= 0.73$ , de grado alto y positivo. En cuanto a la valoración que el 58% de los trabajadores otorga a las dimensiones, gestión, planeamiento y evaluación del desempeño laboral, fue "no están en desacuerdo ni de acuerdo", lo cual indica que la gestión del talento humano corresponde a un nivel regular, además en los resultados de la encuesta se destaca la falta de capacitación técnica y profesional (p. 138). La autora concluye que la gestión del talento humano es un factor determinante para la competitividad de la empresa (p. 140)

## **1.2. Fundamentación científica, técnica y humanística**

### **1.2.1 Bases teóricas de la Innovación administrativa**

#### **Teorías sobre la innovación administrativa**

El significado de innovación administrativa ha evolucionado en las organizaciones a lo largo de las últimas décadas, así como el término innovación es uno de los más usados para referirse al cambio. Según la Real academia de la lengua española, versión online (2015), *innovar* es "mudar o alterar algo, introduciendo novedades", Para las organizaciones esa acción de mudar o alterar algo conlleva realizar cambios que resultan beneficiosos y productivos y los cambios por lo general vienen acompañados de nuevos aspectos que en la actualidad se puede traducir como nuevas tecnologías, nuevas estrategias de gestión o de comunicación.

Para Nelson (1999) quien afirmó que la innovación significa transformar el conocimiento en nuevos servicios o productos, también indicó que la innovación no es observada como algo aislado sino más bien como una respuesta continua ante el cambio. En el caso de la innovación administrativa las circunstancias de cambio están presentes en la misma gestión y en el desempeño laboral del personal (p. 3).

De acuerdo la OECD (2006) en el Manual de Oslo, señalaron que en una organización la innovación representa la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, en la organización del lugar de trabajo, o las relaciones

exteriores de la empresa. Esta situación también se ve representada en la comunicación, el liderazgo, las relaciones internas y en el uso de la tecnología entre otros factores organizacionales (p. 27).

Asimismo Heijs y Buesa (2016), explicaron que la innovación en la actualidad tiene gran atención y es un factor desarrollador de la competitividad en las empresas y en los países que la aplican. Es determinante el impulso que brinda la innovación en el desarrollo económico, el bienestar social y en las estrategias de índole organizacional; mediante la innovación la mejora de la competitividad se puede obtener a corto plazo, por lo cual se convierte en un medio para mejorar de igual manera la productividad en la organización, en el caso de los países se convierte en un camino para el crecimiento económico (p. 15).

En la aplicación de la innovación no se puede dejar de lado la creatividad y la tecnología, pues hoy en día tienen papeles muy relevantes en el desarrollo de la innovación en casi todos los diferentes contextos en que se aplique.

### **Importancia de la innovación administrativa**

Según Nelson (1999), sin innovación, los nuevos productos, servicios y formas de hacer las cosas nunca saldrían a la luz y las organizaciones se mantendrían eternamente haciendo las mismas cosas de la misma manera con métodos obsoletos. (p. 3). En ese sentido, algunos estudios demuestran que el 98% de problemas de una organización se resuelven de manera rutinaria, pero el 2% de los problemas, los cuales requieren innovación para ser superados, son los que causan grandes efectos en la organización. Esto se debe muchas veces al temor hacia lo desconocido, pues enfrentar un cambio innovador trae cuestionamientos y dudas por no saber qué tan efectivos serán los resultados. A pesar de que los beneficios de la innovación dentro de las organizaciones son innegables, existen muchas obstrucciones para las soluciones creativas. Asimismo Nelson (1999) indicó que para una organización, emplear nuevos métodos innovadores de planificación estratégica en su desarrollo puede brindar beneficios que aumente su productividad (p. 3).

Para las organizaciones actuales la innovación es una de las fuerzas que las mueve hacia adelante por medio de mejoras creativas y un funcionamiento sincronizado en todas sus áreas. La innovación es importante porque:

- Se mejora la calidad del trabajo.
- Se mejora productos y servicios.
- Se Hace un trabajo más rápido y más fácil
- Se Invierte mejor y se ahorra dinero
- Se Encuentra un nuevo camino para realizar algo eficientemente.
- Se aumenta la capacidad de promoción laboral en el trabajador

La innovación es impredecible, de acuerdo a Nelson (1999) muchas veces la mayoría de las innovaciones vienen de fuentes y lugares no previstos, de los inconformistas obsesionados por encontrar una solución a algo, de los individuos que encuentran nuevos descubrimientos de casualidad, o de personas que descubren nuevos usos para productos destinados a mercados diferentes (p. 4). Como resultado del afán de innovar, muchos productos innovadores no provienen de un proceso formal de planificación. Esto no significa que se deben hacer las cosas de manera informal, pero sí, que las ideas innovadoras deben ser aplicadas y aprovechadas en la búsqueda de mayores cambios y beneficios para la organización.

### **Características de la innovación administrativa**

Para Robbins y Judge (2013), el cambio debe ser para mejorar y en referencia a la innovación especificaron que: “La innovación es un tipo de cambio más especializado, es una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio” (p.592). De acuerdo a lo anterior, por lo general, las innovaciones están sujetas a un cambio, aunque no todos los cambios requieren de ideas nuevas o dan como resultado mejoras significativas directas pero pueden derivar en brindar otro tipo de facilidades en el producto o servicio brindado de manera indirecta. Como ejemplo tenemos el ordenamiento de usuarios en el uso de transporte público, en el cual se establecen tiempos de espera, colas y tarjetas de

pago; aunque no requiere de ideas nuevas, un cambio innovador en alguno de estos parámetros puede facilitar la mejora del servicio.

En referencia a lo especificado, Arraout (2008) indicó que la visión organizacional de la innovación, puede determinar si es necesario realizar cambios en algunos aspectos para mejorar un producto o servicio, en este caso se estaría realizando una innovación incremental; o de lo contrario, la organización puede considerar cambiar el producto o servicio totalmente por uno nuevo y estaría realizando una innovación radical (p. 188). Asimismo explica que la innovación organizacional o administrativa mejora la práctica, la estructura y las relaciones externas de la organización, para lo cual resalta la importancia de las fuentes para la innovación, el modelo de gestión de la innovación y las herramientas de la gestión de la innovación; estos factores darán como resultado una mejor competitividad y productividad a la organización y a su vez se verá reflejado como una mejor gestión de todos los recursos. (p.189).

En cuanto a las fuentes de innovación en una organización Robbins y Judge (2013) mencionaron las siguientes:

- Las estructuras orgánicas: Facilitan la innovación porque son más flexibles.
- La antigüedad de la administración: Aporta legitimidad y conocimiento para obtener los resultados deseados.
- La cantidad de recursos: Facilita el logro de innovaciones.
- la comunicación entre los distintos departamentos: Se fomenta la intersección entre los departamentos de la organización. (p.592)

Con relación a lo anterior, Drucker (2004) señaló de acuerdo a su experiencia empresarial tres fuentes muy importantes de innovación: Cambios demográficos, nuevo conocimiento y cambios de percepción (p. 4). Estas tres fuentes pueden tener prioridad una sobre otra de acuerdo a la complejidad y riesgos que representen, así como también los resultados de la innovación pueden variar si se aplican en sólo un área o en varias áreas a la vez. Dentro de una organización, de acuerdo con

Drucker (2004) señaló que las fuentes de innovación también se presentan como sucesos inesperados, como ponerse a la vanguardia del uso de un nuevo software; en las incongruencias, por ejemplo la humedad ambiental y el deterioro de documentación importante; otra fuente es cuando se muestran las necesidades del proceso, lo cual puede generar la creación de nuevas áreas gerenciales o supresión de otras; y cuando se producen cambios de diferentes situaciones en la industria y el mercado. (p. 4). En cada institución organizacional se puede encontrar una propia fuente de innovación, lo cual llevará a lograr mejoras en la productividad, servicios o relaciones internas o externas; dependiendo como, cuando y en qué áreas se aplique la innovación.



Figura 1. Fuentes de innovación

## **Definiciones de la innovación administrativa**

El término innovación tiene diferentes significados etimológicos, los cuales dependen del contexto en que se defina. El diccionario de la lengua española especifica dos acepciones; la primera indica que innovación es la acción y efecto de innovar y la segunda, que es la creación o modificación de un producto, y su introducción de un mercado. De forma general como Innovación se considera todo cambio que genera valor

A manera de conceptualización sobre múltiples definiciones existentes acerca de innovación en la empresa, Mathison, Gándara, Preimera y García (2007) explicaron cómo innovación, “al proceso a través del cual la empresa genera nuevos productos, procesos productivos o mercados, con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles” (p.9). En este sentido la innovación es considerada parte principal del proceso de gestión en una empresa u organización pues permite la competitividad y actualización en cuanto a los productos o servicios que ofrecen.

Al respecto Mulet (2014) mencionó la importancia del conocimiento en el proceso de innovar, para lo cual considera que de no existir el conocimiento adecuado, este se debe buscar o crear por medio de la investigación. De igual manera indicó que los productos y servicios generados a través de la innovación deben ser importantes y nuevos para la organización o empresa y por último afirmó que la innovación debe generar beneficios a la organización y al cliente o usuario de lo contrario no se puede considerar como tal (p. 21).

De acuerdo a Baena, Gutiérrez, Gutiérrez, y Trujillo (2009) con respecto a la innovación, explicaron que esta representa la introducción de un nuevo producto o un producto significativamente mejorado, así también se refieren a nuevos procesos o nuevos métodos de comercialización. En cuanto a las prácticas internas de la empresa, las relaciones externas o a la organización del lugar de trabajo, la innovación es definida como como un nuevo método organizativo (p. 5). Esta definición de la innovación no excluye la mejora de un producto o proceso

organizacional ante lo nuevo, lo cual dependerá de los beneficios que se puedan obtener al elegir el tipo de innovación que se quiere realizar.

Asimismo Baena et al (2009) indicaron que la gestión de la innovación tiene un enfoque o principio determinado por la voluntad. Esta gestión no es regida por la legislación, pero para implementarla la estructuración se puede llevar a cabo por medio de normas y modelos voluntarios, es decir modelos no vinculantes. (p. 5)

En la actualidad la estabilidad organizacional depende de la manera como las organizaciones enfrentan los cambios que se presentan debido a diversos factores como los tecnológicos y las nuevas perspectivas en los contextos laboral y social, dichos aspectos requieren de un sentido de innovación en las ideas y estructuras de las organizaciones.

En cuanto a la innovación en una empresa, Griffin y Van Fleet (2016) indicaron lo siguiente: “La innovación se refiere a las actividades que dirige y administra una compañía para desarrollar productos o servicios nuevos o usos nuevos para existentes” (p.161).

Las actividades que llevan a innovar, se encuentran de esta manera gestionadas dentro de un proceso planificado de innovación, el cual se inicia con la generación de una idea para su posterior desarrollo y aplicación.

En sentido general la palabra innovación, hace una inmediata referencia al significado de cambio, lo cual requiere la asimilación de nuevas ideas, nuevas tecnologías y paradigmas. En cuanto a la innovación administrativa esta se refiere a una manera continua de liderar, observando los nuevos enfoques de la administración organizacional que se dan con el paso del tiempo.

Con respecto a la innovación en las empresas, Vilá (2010) argumentó que: “La innovación requiere introducir cambios en la forma de funcionar para transformar nuevas ideas en resultados” (p. 256).

Una manera de enfrentar los cambios del entorno es por medio de la innovación; en el caso de la administración, esta debe tener flexibilidad, lo cual permite reaccionar de manera proactiva ante las nuevas tendencias que se

presentan. Actualmente la innovación cumple un rol fundamental en la gestión de recursos humanos.

### Dimensiones de la variable innovación administrativa

:

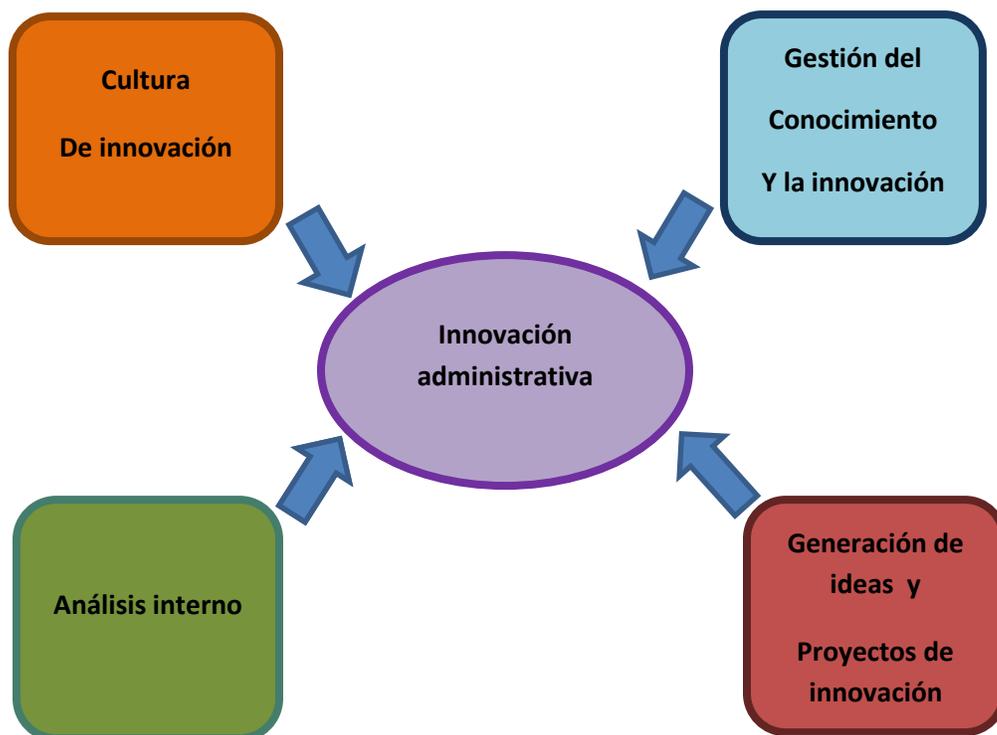


Figura 2. Dimensiones de la variable Innovación administrativa

#### 1.- cultura de innovación

De acuerdo a Baena et al (2009), las organizaciones innovadoras transmiten su compromiso con la innovación, que se origina en la alta dirección y se dirige a todas las personas que la integran, incorporándola en la estrategia como objetivo fundamental. (p. 13)

La cultura de innovación es un aspecto relevante dentro del desarrollo de una organización, pues debería ser una competencia obligada dentro de la estructura

organizacional y no debe ser relegada a un aspecto de último momento, convirtiéndose así en un tema de urgencia.

Con respecto a la cultura de la innovación Vilá (2010) expuso lo siguiente: “Es un factor clave distribuir la responsabilidad de la innovación de manera más amplia y que esta no sea un asunto exclusivo de un número reducido de personas o unidades especializadas” (p. 256).

No se debe dejar la innovación como una responsabilidad de un área o sector de la organización, porque lo que se necesita es que el proceso de innovación, de resultados de manera continua, en todas las áreas. Esta es la mejor manera de conseguir aplicar los cambios para lograr las mejoras deseadas de acuerdo a las nuevas tendencias y estándares de calidad.

Por otra parte Martínez (2013) argumentó que,

En cuanto a la innovación, no sólo se trata de la conceptualización de la palabra “innovación” sino que también se debe dar importancia a la idea de que la innovación no sólo hay que llevarla a cabo de cara a la elaboración y puesta en práctica de las políticas públicas sino también en consonancia, innovar, remodelar y rediseñar, de manera interna en la misma organización, ya que para la aplicación de cualquier gestión o actividad dentro de la organización debe de haber comunicación, una estructura organizativa o especialización, dónde se tenga especificada la función de cada uno y la tarea que se tenga que realizar en cada momento importante de la organización. (p.170)

La innovación en el sector de la administración pública no sólo debe estar sujeta a lo que se dicta en las políticas públicas, este aspecto debe ser liderado desde dentro de la organización, para una adaptación óptima de acuerdo a los cambios en la sociedad, en la tecnología, en el conocimiento y en realidad a cualquier cambio que se relacione con el buen funcionamiento de la entidad, lo cual también define la labor especializada de cada miembro del personal de acuerdo a los requerimientos

especificados en un determinado momento y situación que se presente dentro de la organización.

Vilá (2010) también aseguró que: “La dirección puede impulsar una cultura favorable a la innovación cambiando la manera de dirigir y desarrollar a su personal” (p. 259).

La cultura de la innovación administrativa debe ser desarrollada siguiendo lineamientos de trabajo conjunto, en los cuales se especifique el aporte de ideas y soluciones venidos de directivos y empleados de manera integral. Las experiencias acumuladas y directivas empleadas para una mejor gestión administrativa dan como resultado los valores y creencias organizacionales que son la base para una cultura innovadora. De igual forma la dirección del personal se debe dar proactivamente desarrollando y potenciando las habilidades del personal.

## **2.- Gestión del conocimiento y la innovación**

De acuerdo a Baena et al (2009), “Es importante para las organizaciones innovadoras gestionar los recursos destinados para la realización de actividades de investigación, desarrollo e innovación tanto humanos como materiales, así como también el conocimiento y las tecnologías que se requiera” (p. 15).

En las nuevas prácticas organizacionales, el gestionar la innovación, el conocimiento y los recursos necesarios pertenecientes al desarrollo de la organización, se ha convertido en una necesidad para mejorar las capacidades y estar a la vanguardia de organizaciones similares.

Para Martínez (2010) “Las empresas en entornos muy dinámicos pueden necesitar mayor acceso al conocimiento externo relevante que las empresas en entornos menos dinámicos” (p.49).

El concepto anterior nos indica que de acuerdo a la dinámica de una organización o empresa, se puede requerir un cierto nivel de acceso al conocimiento para el desarrollo de capacidades, habilidades y nuevos conocimientos en el entorno

administrativo y de recursos humanos, en el caso de la Municipalidad de Los Olivos el conocimiento externo puede darse en el aspecto tecnológico, para una mayor innovación, en este caso el conocimiento interno debe sustentar y dar paso a nuevos aprendizajes e información para renovar el conocimiento y las habilidades del personal dentro de un ámbito innovador y dinámico.

Según Pulido (2009) en su enfoque sobre innovación afirmó que:

La innovación exige planteamientos estratégicos, que tengan en cuenta los efectos en red (los diversos agentes con tecnologías que interactúan entre sí), y que partan de un enfoque realmente global, entendiendo que la innovación se difunde, se rentabiliza, se utiliza y se genera a escala mundial (p. 249).

De acuerdo a este investigador la innovación no pertenece a una visión estática y local, sino que es global y se debe efectuar teniendo en cuenta todos los factores que intervienen para su aplicación, entre los cuales se tienen los aspectos tecnológicos y en red que deben estar presentes. La estrategia de innovación está en observar la aplicación innovadora en otros contextos externos y globales para proyectarla de acuerdo a las necesidades que se tengan en la institución u organización.

La definición de la gestión de la innovación se refiere a un proceso organizado, cuyos objetivos son generar nuevas ideas, crear nuevos conocimientos, lo cual tendrá como resultado nuevos y mejores servicios, productos y procesos dentro del marco de un planteamiento estratégico que dirija los recursos existentes, sean estos técnicos, económicos o humanos.

### **3.- Análisis interno**

Según lo indicado por Baena et al (2009) “el análisis interno así como el externo que es realizado mediante la observación o vigilancia del entorno permite establecer un estudio comparativo entre la situación interna de la organización y la del exterior, con el propósito de generar ideas innovadoras “(p.18).

En el proceso de innovar dentro de una organización, el análisis interno permite hacer un balance entre las fortalezas y debilidades, para aplicar los cambios necesarios. A su vez el análisis externo nos lleva a evaluar las amenazas y oportunidades de acceder o no a los nuevos modelos y tecnología de los sistemas de administración.

Al hacer un análisis interno en la organización el factor primordial a considerar son los recursos humanos, en los cuales se determinarán, sus habilidades y conocimientos; en cuanto a lo correspondiente a la innovación y desarrollo de la organización se debe catalogar los proyectos y sus posibles factores determinantes del éxito o fracaso de los mismos.

Del mismo modo de acuerdo a Baena et al (2009) señalaron que la vigilancia del entorno es una práctica muy utilizada por las organizaciones innovadoras de una manera estratégica para captar y analizar la información que se genera en el entorno y en la competencia de manera sistemática y así poder identificar aquellos casos de éxito y fracaso de las actividades de innovación estudiadas, que resultan de otros contextos y que se pretenden emplear en la organización (p.16).

Con respecto al análisis externo, este permite hacer una comparación entre la situación interna actual de la organización y la situación de organizaciones similares del entorno exterior con el objetivo de generar ideas de innovación con nuevas herramientas de procesos estratégicos y tecnología, de manera selectiva eligiendo la mejor opción de acuerdo a evaluaciones comparativas de la innovación vanguardista.

#### **4.- Generación de ideas y proyectos de innovación**

En cuanto a la generación de ideas innovadoras y la formulación de proyectos de innovación, Baena et al (2009) explicaron cómo se realizan estas actividades de manera interna en la organización, para promover un cambio o transformación que brinde beneficios.

Para la generación de ideas las organizaciones hacen uso de técnicas de creatividad en las que los colaboradores de la organización participan. Una vez generadas las nuevas ideas, se establecen mecanismos para seleccionar

aquellas ideas innovadoras que posteriormente se utilizarán para la puesta en marcha de proyectos de innovación,..., la organización comprende como proyecto de innovación a un conjunto de actividades destinadas a lograr como objetivo final el desarrollo de un nuevo servicio, producto o proceso para la organización (p. 19)

De acuerdo con los cambios tecnológicos se presentan nuevos retos en la administración organizacional y los líderes se ven obligados a innovar su gestión para adaptarse al cambio, este proceso se logra mediante el desarrollo y aplicación de nuevas ideas para nuevos proyectos de adecuación organizacional. Dentro del contexto laboral, La innovación permite identificar y resolver las necesidades presentes.

Según Griffin y Van Fleet (2016) argumentaron que “El desarrollar la innovación implica evaluar, modificar y perfeccionar las ideas creativas. Se puede transformar un producto o servicio que ofrece poco potencial en uno de gran potencial” (p.161).

Un elemento importante para la generación de ideas es la creatividad y según Goleman (2012) refirió que la creatividad se produce cuando se reúnen en un mismo contexto varios elementos clave, como: la originalidad, la oportunidad y un público receptivo (p. 33). Si se aplica esta afirmación para el desarrollo de una organización, se puede decir que la oportunidad se presentaría a partir de la necesidad de resolver un problema o de crear nuevos contextos para el beneficio organizacional. Desde el punto de vista de Griffing y VanFleet (2016), definieron que la creatividad es un fenómeno individual y este se considera como la capacidad para concebir ideas nuevas o para generar otras perspectivas de las ideas ya existentes (p. 158). Ante la generación de nuevas ideas o mejoras de ideas ya establecidas en un centro organizacional, si bien es cierto que las ideas y la creatividad se producen de manera individual, no se puede obviar que para escoger la mejor opción se debe aportar ideas dentro de un trabajo de equipo y hacer un consenso grupal para elegir lo más adecuado para el centro laboral.

Las ideas que se generan durante los procesos de cambio en una organización, con el fin de innovar son evaluadas desde diferentes perspectivas, de acuerdo a las necesidades de la organización. Las ideas creativas que se adaptan a los cambios, son la base de los proyectos de innovación, los cuales buscan brindar mejores productos o servicios.

Desde otro punto de vista Escorza y Valls (2003) afirmaron que la labor de estudiar, verificar y comparar diferentes razonamientos e ideas, así como las percepciones y el procesamiento de la información, da lugar a que se genere la innovación (p. 29). En seguimiento de este pensamiento, la investigación de determinado problema y la búsqueda de soluciones, mediante el análisis de la información e ideas pertinentes, permite llegar a obtener resultados innovadores.

La generación de ideas y proyectos deben ser desarrollados mediante adecuadas metodologías y estrategias enfocadas en los procesos que se proyecten con éxito al cambio y a las mejoras de la organización, lo cual se debe realizar de manera selectiva, de acuerdo a los mejores resultados en diversos escenarios similares a la propia organización.

## **1.2.2 Bases teóricas del desarrollo de competencias**

### **Teorías sobre el desarrollo de competencias**

Zabala y Arnau (2008) explicaron sobre el inicio de las teorías alrededor del desarrollo de competencias; ante lo cual indicaron que, a inicios de los años setenta y en el sentido organizacional o empresarial, el término “competencia” surge en la necesidad de caracterizar a una persona capaz de realizar una tarea específica de manera eficiente; con el tiempo dicho concepto se generalizó y en la actualidad casi todas las propuestas de formación y desarrollo profesional están vinculadas a las competencias es por ese motivo que en los medios laborales u organizacionales se desenvuelven en torno a la formación por competencias, al desarrollo profesional por competencias, así como al análisis y gestión por competencias (p.19).

Díaz y Arancibia (2002), mencionaron que la formulación inicial del término “Competence” fue atribuida al profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland en el año 1973, pero dentro del ámbito de la psicología; Mc Clelland en su obra “Testing for competence rather than intelligence”, (Examinando por competencias más que por inteligencia), afirmó que en la contratación de una persona se debía tener en cuenta las características propias de la persona, es decir sus competencias más que sus conocimientos, currículo, habilidades o experiencia, lo cual determinaría un buen desempeño laboral.

Actualmente hay nuevas investigaciones y resultados acerca de las competencias y su desarrollo las cuales son requeridas por las organizaciones empresariales para adecuar en sus contrataciones de personal.

Según Cardona (2015) explicó que las competencias pueden definir el éxito de una persona en cuanto son habituales y observables de acuerdo a la función que desempeñan. Al tener consecuencias externas, las competencias son objetivas pero dependiendo del observador o evaluador se consideran subjetivas (p. 20)

Dentro del marco de la gestión Ernest y Young (2008) precisaron lo siguiente acerca de las competencias;

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognitivas y de conducta. (p.5)

Este concepto hace referencia al saber y al saber hacer de una persona, lo que se considera como un conjunto de conocimientos que pueden ser evaluados en su contexto laboral. También al considerar las actitudes y disposición de la persona al emplear sus conocimientos, se puede valorar los resultados de su accionar y su desempeño personal, social y laboral.

Cuando el individuo sabe interactuar empleando sus conocimientos en la tarea encomendada, se hace evidente el grado de competencia que posee en esa labor y en otras áreas de su personalidad, necesarias para tal desempeño.

Según Gil (2007) argumentó que al reflexionar sobre las competencias que el personal despliega en sus puestos de trabajo, se debe tomar en cuenta los comportamientos y las características de los individuos que efectúan con eficacia las labores correspondientes a su cargo en el centro de trabajo. (p.84)

El desempeño de una persona define el grado de competencia que tiene en sus habilidades para una tarea específica. A la persona se le evalúa de manera integral pues no sólo prevalecen sus conocimientos, habilidades y actitudes sino también se toma en cuenta su personalidad, sus rasgos psicológicos, su comportamiento ante las motivaciones laborales, entre otros.

### **Importancia del desarrollo de competencias**

Acerca del desarrollo de competencias, Chiavenato (2011) refirió que, “lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa” (p. 340).

Actualmente el desarrollo de competencias se dirige hacia el buen funcionamiento organizacional y se desarrollan en los trabajadores las competencias necesarias para la organización.

Así mismo Chiavenato (2011) con respecto a las nuevas tendencias sobre el desarrollo del personal, especificó lo siguiente: “En la actualidad el interés fundamental de las empresas de éxito consiste en acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa no como un esfuerzo único y aislado, sino de manera constante y permanente” (p. 342).

Al contemplar el desarrollo de competencias en sus trabajadores, las empresas u organizaciones buscan mejorar la competitividad de su gestión, sus

procesos internos así como la productividad en las labores, servicios o productos del sistema.

El desarrollo de competencias es parte del desarrollo organizacional y al respecto Robbins y Judge (2013) afirmaron que el desarrollo organizacional, es un conjunto de métodos para lograr el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores. (p.587). El desarrollo organizacional tiene sus bases en los valores tanto de la organización como de las personas y para que este se lleve a cabo es necesaria la cooperación en todo el conjunto laboral en un ambiente de confianza, bienestar y apoyo mutuo.

### **Características del desarrollo de competencias**

De acuerdo a Cuesta (2010) observó que el desempeño laboral presenta una nueva tendencia hacia la gestión del desempeño por competencias, el cual se orienta especialmente hacia el desarrollo y en lo que cada integrante de la organización, será suficientemente capaz de realizar en un futuro próximo (p.243).

Lo anterior, indica que dentro de una organización lo que se busca es el aumento de productividad o mejora del desempeño en el ámbito laboral, para lo cual tiene gran importancia la selección del personal, la evaluación del desempeño y el potencial humano para su posterior desarrollo y formación en nuevos conocimientos, dentro de un paradigma positivista para la organización.

Asimismo Cardona (2015) señaló que el desarrollo de competencias involucra en primer término, el conocimiento teórico de la competencia a implementar, para construir nuevos conocimientos a través de la adquisición de nuevos datos. El desarrollo de competencias no es un procedimiento automático, se requiere de la motivación y de las actitudes adecuadas de parte de la persona para la capacitación. (p. 5). Las empresas deben identificar el tipo de competencia que necesitan desarrollar en determinado personal y evaluar si es la adecuada de acuerdo al desempeño laboral que realizan, lo cual estará acompañado de la debida motivación y voluntad de mejorar y actualizarse al aprender la nueva competencia.

Según los diferentes enfoques y estudios hay diferentes clasificaciones de las competencias en el sentido laboral o profesional en este caso se menciona la clasificación realizada por Cardona y Chinchilla (1999) quienes indicaron dos tipos de competencias:

- Técnicas o de puesto, se refieren a los atributos o rasgos distintivos que debe poseer un empleado excepcional, como son actitudes específicas, habilidades, conocimientos, necesarios para desempeñar una tarea definida.
- Directivas o genéricas, son las conductas o comportamientos habituales y observables que facilitan el éxito de la persona en una función de dirección. (p. 4).

### **Definiciones del desarrollo de Competencias**

De acuerdo a Hellriegel y Slocum, (2009) indicaron que, “Una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimientos, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva” (p.7)

La administración del cambio implica adaptar a la organización a las demandas del entorno y modificar las conductas reales de los empleados, desarrollando en ellos nuevas competencias para adecuar su desempeño a la evolución organizacional..

Alles (2005) indicó que las competencias son características fundamentales en la vida del hombre e indican sus formas de pensamiento o de ser, que generalizan diversas situaciones las cuales se establecen por un largo periodo de tiempo. Si bien es cierta esta idea, esta situación se manifiesta en los individuos que adquieren ciertas habilidades y conocimientos que van perfeccionando con el tiempo hasta convertirlos en competencias las cuales pueden ser profesionales, laborales o de desarrollo personal, pero en la actualidad con la velocidad que cambia la tecnología, las organizaciones y la visión de futuro, las personas deben estar en continuo

aprendizaje para mantener sus competencias actualizadas, funcionales y aplicables (p.79).

Según Mertens (2000), afirmó que la competencia laboral es la capacidad que demuestra una persona para lograr un resultado y que puede o no convertirse en un resultado efectivo para una empresa u organización. En esta idea se interpreta que la competencia laboral es la capacidad de articulación de los atributos personales con los otros subsistemas pertenecientes a la organización y que determinan el progreso de la misma, finalmente el resultado que interesa es aquel que esté en concordancia con los objetivos y metas de la empresa (p. 16).

Desde el punto de vista que el desarrollo de competencias requiere de capacitación, Dessler (2011) refirió que la capacitación constituye los métodos que se utilizan para brindar al personal nuevo y regular las habilidades que requieren para desempeñar con éxito su trabajo (p. 294)

De este concepto sobre la capacitación se puede decir que la gestión administrativa encargada de planificar la capacitación del personal, debe tener en cuenta la actualización constante y adecuar la capacitación a las necesidades de la organización para mantenerla dentro de sus objetivos de logros.

En el sentido de desarrollo de competencias el proceso de capacitación permite, desarrollar los conocimientos, las habilidades, capacidades y competencias del personal. Asimismo, permite identificar el grado de capacitación continua y actualización profesional que un individuo requiere para mejorar sus competencias o adquirir nuevas, en la búsqueda de mantener un desempeño eficaz y para complementarlo a las nuevas tendencias de desempeño laboral.

## Dimensiones de la variable desarrollo de competencias

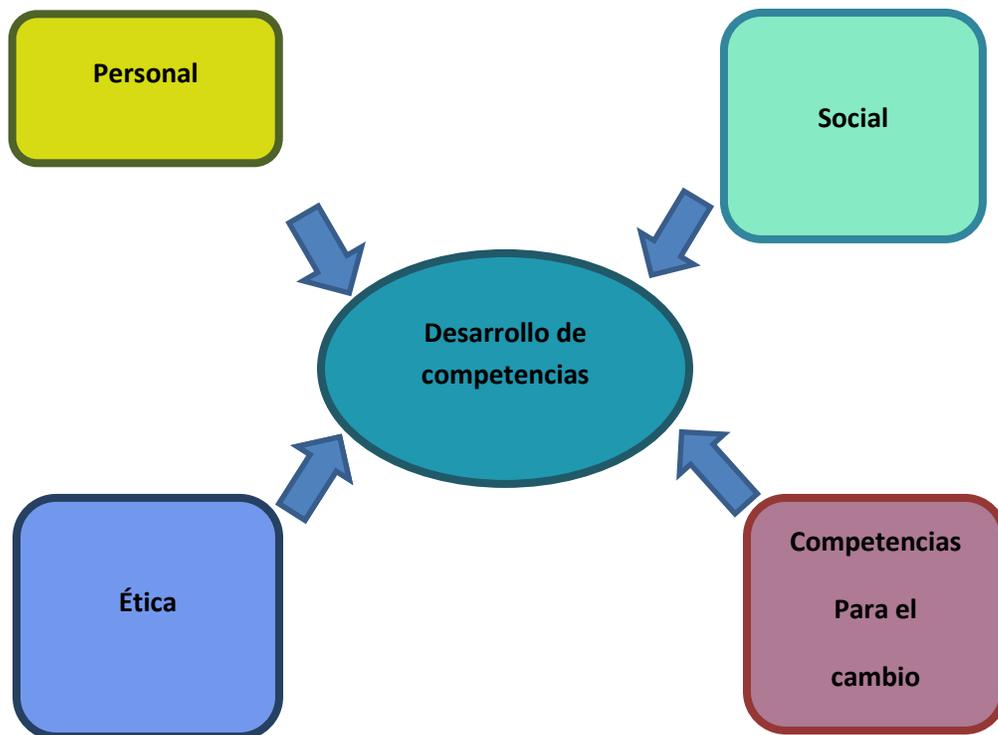


Figura 3. Dimensiones de la variable desarrollo de competencias:

### 1.- personal

Hellriegel y Slocum (2009) mencionaron que la competencia personal es la más básica entre las competencias que debe poseer una persona. Sobre la competencia personal se crean los atributos básicos para desarrollar con éxito las demás competencias que le permitirán efectuar adecuadamente su trabajo y otras actividades de su interés y de la vida diaria (p. 7).

Las organizaciones en la búsqueda de agregar mayor valor a la empresa o institución, prefieren aplicar la gestión por competencias en su administración, se recurre las habilidades que tiene el personal como parte de su competencia personal, para desarrollar otras competencias de provecho para una buena gestión. De acuerdo a Chiavenato (2011) las competencias fortalecen la formación de talentos en la organización y conducen a lograr sus objetivos (p. 58). Una organización que desarrolla las competencias laborales de su personal con capacitaciones y actualizaciones, siempre tendrá a su favor un personal calificado para afrontar y lograr resolver los retos que se generen en la organización.

Asimismo Hellriegel y Slocum (2009) indicaron que La competencia personal, incluye los conocimientos , habilidades y capacidades de una persona para evaluar sus fortalezas y debilidades, a la vez establecer sus metas profesionales, personales y perseguirlas; mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral; poder participar de nuevos aprendizajes, entre ellos comportamientos, habilidades ,y actitudes nuevas o renovadas (p. 8).

Desde el punto de análisis de Chiavenato (2011) afirmó que existen competencias básicas, de características personales, como son los conocimientos, intereses, actitudes, habilidades, rasgos y valores entre otras, las cuales son cualidades personales esenciales en el desempeño de las actividades laborales y sirven para diferenciar el desempeño del personal (p.340).

El desempeño de determinadas tareas con alto grado de eficiencia de parte de un individuo en su contexto laboral, demuestra las competencias que posee para ejecutar su labor. Asimismo Chiavenato (2011) indicó que “el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos” (p.204). Esto significa que cada empleado participa en el logro de objetivos de una organización de acuerdo a sus competencias individuales para lo cual aplicará un plan de acción. Según Griffing y Van Fleet (2015), el desempeño es un conjunto de conductas laborales que la organización espera que el individuo demuestre que conoce y aplique (p. 124). Uno de los pilares de una organización es el desempeño laboral de sus trabajadores.

El trabajo diario y el buen rendimiento de este, determinan las competencias del trabajador, al partir del conocimiento de las competencias básicas se debe ir desarrollando nuevas competencias personales para la optimización del desempeño individual de cada componente de una organización.

Meister mencionada por Chiavenato (2011) también especificó las nuevas competencias básicas que se exigen actualmente en las organizaciones:

- Aprender a aprender
- Comunicación y colaboración
- Raciocinio creativo y resolución de problemas
- Conocimiento tecnológico
- Conocimiento de los negocios globales
- Desarrollo de liderazgo
- Autoadministración de la carrera (p. 340)

Ante las nuevas competencias básicas mencionadas, se puede percibir que los requerimientos de la gestión por competencias se dirigen hacia nuevos perfiles profesionales que se adapten y brinden mayor productividad a la organización. Además las organizaciones tienen tendencia al cambio, hacia la innovación; razón por la cual el personal debe actualizar sus competencias y la mejor forma de lograrlo es mediante las evaluaciones y capacitaciones de parte de la misma organización. Se debe tener en cuenta que la mejora en las competencias laborales o profesionales incidirá en la motivación intrínseca del personal con un mejor desempeño y en consecuencia con un mayor crecimiento y aumento en la productividad organizacional. Al respecto Chiavenato (2011) expuso que, la ISO 9001: 2015, utiliza el ciclo de Deming en el cual organiza la capacitación en un proceso dividido en cuatro etapas: analizar, planear, hacer y evaluar (p.330). Lo anterior equivale a hacer primero un diagnóstico de las necesidades de capacitación para luego programar y ejecutar la capacitación, finalmente evaluar los resultados del programa.

## **2.- Social**

Para definir la dimensión social del desarrollo de competencias en esta investigación, se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Comunicación
- Diversidad cultural
- Trabajo en equipo

### **Comunicación**

De acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009) en cuanto a la competencia para la comunicación explicaron que esta incluye los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para el empleo de todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (estos pueden ser: verbales, auditivos, no verbales, escritos, electrónicos y otros) con la finalidad de facilitar la transmisión e intercambio de información y emociones. (p. 10)

El ser humano para relacionarse con otros, requiere saber comunicarse de manera eficaz para poder transmitir sus ideas apropiadamente y en este aspecto, la consistencia del significado que se quiere transmitir debe ser fácilmente entendida por la persona que lo recibe.

Griffing y Van Fleet (2016) indicaron que; “la comunicación es el proceso mediante el cual una persona transmite información a otra” (p. 242)

La importancia del desarrollo de habilidades para la comunicación en una organización, se revela durante el proceso mismo de la comunicación, en el cual se requiere transmitir un mensaje, luego codificar el significado para ser nuevamente retransmitido por el medio adecuado y finalmente decodificado convenientemente para que el mensaje original sea recibido un receptor final.

Un efecto positivo de la comunicación se produce cuando existe retroalimentación entre la organización y los trabajadores, Robbins y Judge (2013) mencionaron que “la retroalimentación es el grado en que la ejecución de las

actividades laborales brindan al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño” (p.241). Cuando una persona no se desempeña de acuerdo a lo especificado en su puesto de trabajo, siempre van a surgir problemas en el área en que se desenvuelve, en estos casos lo mejor es la retroalimentación para la mejora de sus competencias. Son los líderes de la organización los encargados de evaluar a su personal para saber cuándo es necesario brindar la debida retroalimentación, la cual además puede venir de todos los niveles en la organización.

Desde el punto vista de la eficacia, Ferreiro y Alcázar (2008) destacaron la importancia de la comunicación y su proyección en la eficacia del funcionamiento de la organización, en la medida en que pueda influir en la mejora del trabajo que realizan las personas (p. 193).

Considerando este concepto, la comunicación al representar una acción interpersonal produce un impacto dentro de la organización, lo cual puede llevar a conseguir las metas propuestas y los resultados esperados con un aumento de la productividad, de lo contrario una mala comunicación puede derivarse en un caos organizacional, además la falta de información contribuye a generar falta de compromiso y ausencia de sentido de pertenencia del personal hacia el centro de trabajo.

### **Diversidad cultural**

Acerca de la diversidad cultural, Hellriegel y Slocum (2009) describieron que la competencia para la diversidad valora las características singulares de los individuos y los grupos mediante la inclusión de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada uno. Al permitir la aceptación de estas características, se convierten en fuentes potenciales de fuerza para la organización y se aprecia consecuentemente la singularidad de cada individuo con asertividad (p. 12).

En una organización cada persona aporta sus experiencias y conocimientos enfocados desde su propia visión cultural, los cuales deben ser comprendidos desde

la diversidad cultural de cada individuo, pero siguiendo y ejecutando con su desempeño, los fines de la organización.

Al respecto, Griffin y Van Fleet (2016) reiteraron que los factores interculturales desempeñan un creciente papel en las organizaciones modernas en la medida que su fuerza de trabajo adquiere mayor diversidad (p. 378).

Según como la diversidad cultural se incrementa en una organización, se debe volver a evaluar el desempeño del personal, porque los modelos y teorías empleados para realizar cierto tipo de trabajo pueden estar tomando un desvío, que puede mejorar los resultados en los objetivos o ser contraproducentes, en estos casos la organización en su conjunto debe reaprender y actualizarse.

Asimismo Hellriegel y Slocum (2009) mencionaron que se debe ser capaz de: “reconocer y admitir las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa” (p. 19).

Aceptar la diversidad cultural permite reconocer también, que ante un conflicto o problema hay diferentes soluciones, la interacción entre diversos puntos de vista culturales es un elemento enriquecedor en un proceso de aprendizaje y expansión del conocimiento. La globalización y la tecnología hacen que el intercambio cultural entre diversos grupos humanos sea una corriente cada vez más evidente.

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) señalaron que; “para sobrevivir y prosperar en una sociedad cada vez más heterogénea, las organizaciones deben gestionar la diversidad de sus empleados como una fuente de ventaja competitiva” (p.151).

Al respecto de esta afirmación, la diversidad en el personal debe ser aprovechada de acuerdo a las necesidades y enfoques de cada organización, existen muchos ejemplos al respecto; uno de ellos es la inmigración al Perú de profesionales extranjeros con elevado nivel de competencias y conocimientos, los cuales son contratados por diversas organizaciones. Una manera asertiva de crear

un buen clima laboral entre los trabajadores es hacerles participar de reuniones de retroalimentación cultural y de conocimientos.

En referencia a la diversidad cultural, Griffing y VanFleet (2015) también definieron que la diversidad existe cuando algunos de los miembros de una comunidad humana son diferentes unos de otros en una o más dimensiones como: la edad, género o etnia (p. 114). En una organización, la diversidad se puede manifestar en diversos grados, esta situación conduce a que los líderes de una organización deban mantener una mentalidad abierta hacia las diferencias entre sus trabajadores.

### **Trabajo en equipo**

Los activos más importantes en una organización son las personas que trabajan dentro de la misma y de acuerdo a las prácticas laborales de la administración actual, los recursos humanos deben concretar las metas de la institución mediante el trabajo en equipo, siguiendo la misión y visión organizacional, de manera que se integre la inteligencia individual de cada individuo en una inteligencia colectiva y comprometida.

En relación al trabajo en equipo Hellriegel y Slocum (2009) refirieron que la competencia de saber trabajar en equipo, asocia: habilidades capacidades y conocimientos, para desarrollar, facilitar, apoyar y liderar agrupaciones de manera que logren las metas de la organización (p. 21).

El trabajo en equipo requiere que las personas que desempeñan una función dentro de una organización, sepan integrar sus conocimientos y habilidades para llevar a un buen resultado los objetivos y metas de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2011), refirió que “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización” (p. 6).

Esto significa que para construir una organización es indispensable la participación de dos personas como mínimo o más, las cuales deben cumplir tareas

coordinadas y en cooperación para lograr los objetivos de la organización es decir tienen que trabajar en equipo en cumplimiento de sus funciones, pues una sola persona tiene limitaciones para cumplir tareas en las que se necesitan implementar diferentes competencias y habilidades con eficiencia.

Para Robbins y Judge (2013), la organización es una unidad social ordenada de manera consciente, la cual incluye a dos o más personas, quienes actúan sobre una base de continuidad relativa, para lograr una meta o conjunto de metas comunes (p.5).

Cómo se observa los conceptos anteriores confluyen en determinar la base y sustento de una organización definiendo que debe haber tres elementos indispensables:

- Un conjunto de metas,
- La parte humana con el conocimiento y competencias necesarias.
- Coordinación, cooperación y trabajo en equipo

Según Chiavenato (2011) afirmó que “el equipo de trabajo debe asumir la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos” (p. 204). Al trabajar en conjunto, cada quien aporta sus experiencias y conocimientos, la evaluación individual por parte del equipo, permite reconocer quienes necesitan retroalimentación o redireccionar sus habilidades para conseguir una participación exitosa.

### **3.- Ética**

De acuerdo a la etimología, teóricamente la ética se relaciona con los hábitos y costumbres del hombre ante diversas situaciones de la vida, ante lo cual será de importancia su carácter, la moral y las decisiones que tome en base a ellos.

Hellriegel y Slocum (2009) refirieron que la competencia ética incorpora: los valores y principios que marcan la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto cuando

se toman decisiones y se seleccionan conductas, de este manera se entiende que la ética está referida a los valores y principios que permiten distinguir el bien del mal (p. 16).

Con respecto a lo anterior y dentro de un contexto laboral; se puede decir que la importancia de una conducta ética, radica en que todo profesional o trabajador debe tener conciencia de su propia conducta moral y por lo tanto debe ejercer su labor o trabajo en función al conjunto de normas, principios y deberes con los que se debe desempeñar, debido a que toda actividad profesional está regulada por reglas éticas, las cuales comprenden la deontología profesional.

Con referencia a la ética, Griffin y Van Fleet (2016) indicaron que:

Las presiones emergentes por nuevos modelos de gobierno corporativo de mayor firmeza, harán posiblemente incrementarse aún más el compromiso de seleccionar personas con alto sentido de las normas éticas y de hacerlos más responsables que en el pasado tanto de sus acciones como de las consecuencias de estas. (p. 378)

Actualmente en una organización, la administración se dirige a lograr servicios de calidad y exige que el trabajador tenga todas las competencias para realizarlos, lo cual en el sentido moral se debe cumplir y la ética define si existe una buena o mala práctica profesional. La responsabilidad personal en el trabajo y las buenas prácticas laborales se deben cumplir en toda la organización y en todos los niveles para lograr un clima buenos hábitos y valores.

Asimismo Gómez–Mejía, Balkin y Cardy (2008) observaron que; “Debido a los problemas éticos que se presentan, hay más empresas que están implementando programas de formación en ética” (p.333).

En una organización todos deben recibir formación sobre ética sin excepción y de manera independiente de su nivel jerárquico. El contenido de la formación debe ser en base al código ético de la organización para lo cual el objetivo principal debe ser establecer los estándares del comportamiento ético, para lo cual se debe

recurrir a la participación general, representaciones, modelos éticos y el uso de recursos éticos.

#### **4.- Competencia para el cambio**

En cuanto a la competencia para el cambio, Hellriegel y Slocum (2009) enunciaron que: “en las organizaciones se incluyen las adaptaciones necesarias para las transformaciones enteramente nuevas de las personas, estas incluyen: las estrategias, las tareas, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona” (p. 24).

Tener competencia para el cambio facilita la aplicación y desarrollo de las otras competencias, lo cual permite tener la capacidad de analizar y diagnosticar problemas o asuntos fundamentales en la organización con otra visión, con aplicación de la tecnología y nuevos conocimientos.

Al respecto Chiavenato (2011) presentó otra postura y observó que las organizaciones no siguen realmente la creciente velocidad del cambio, pues demoran en aplicar a su estructura organizacional y a su dinámica laboral las innovaciones que se presentan en el ámbito global (p.3).

Es innegable que hoy en día el mundo está sometido a muchas fuerzas de cambio; como son la evolución de la tecnología, los cambios en la economía mundial, el crecimiento de la población así como las transformaciones culturales y sociales debido a la globalización y al uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Las organizaciones no pueden estar ajenas a los cambios, pues unas estarán innovándose y diversificándose como organizaciones inteligentes, pero otras quedaran rezagadas con tendencia a desaparecer.

### **1.2.3 Bases teóricas de la satisfacción laboral**

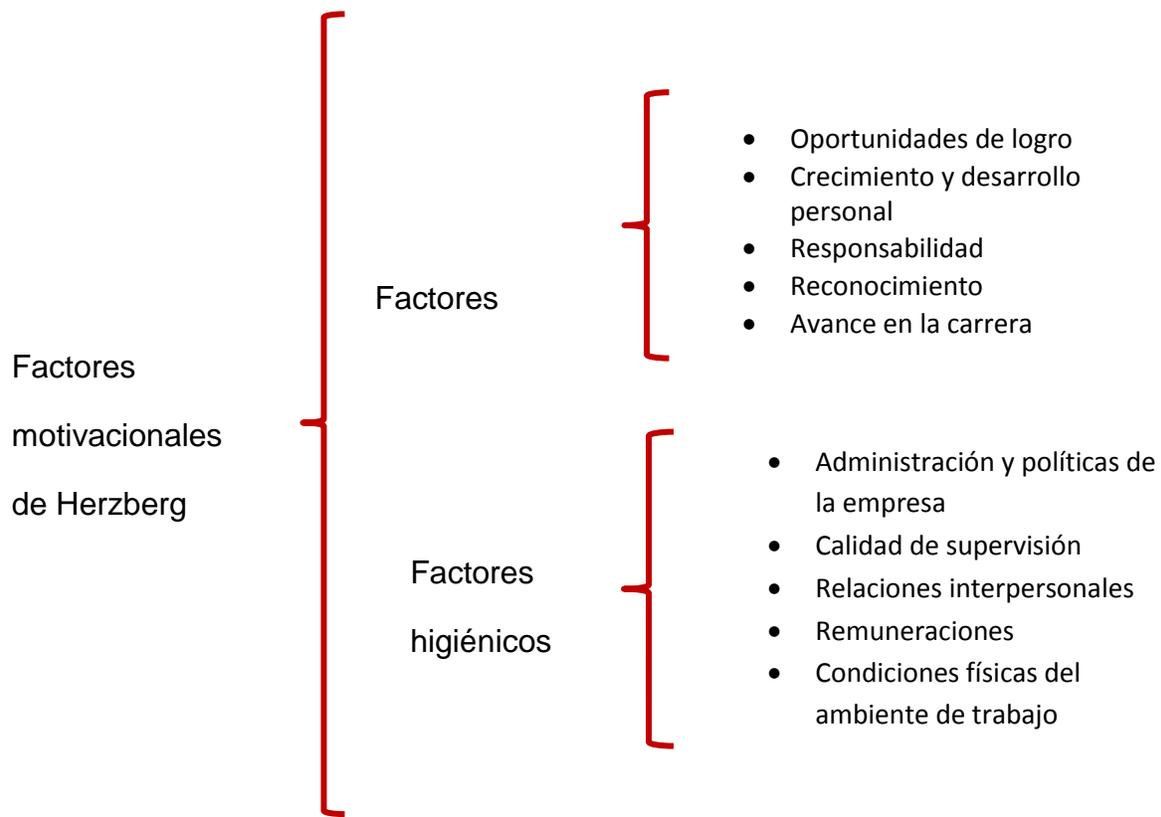
#### **Teorías de la satisfacción laboral**

Herzberg mencionado por Manso (2002) fue quien contribuyó con importantes investigaciones a la psicología industrial-organizacional, asimismo sus estudios han sido referentes principales para la actual administración de recursos humanos. De acuerdo a Herzberg, la motivación generada en los entornos laborales, corresponden a dos factores relacionados a la satisfacción laboral y estos son: Los factores de higiene y los factores motivacionales (p. 81).

Los factores de higiene, son llamados así porque Herzberg los comparó con las medidas de salubridad empleadas en los hospitales, al prevenir o eliminar los elementos de riesgo para la salud. En el caso de una organización, la administración debe prevenir o eliminar los elementos que causen insatisfacción laboral aunque estos no aseguren completamente la satisfacción laboral. En cuanto a esta teoría, para los factores de higiene de insatisfacción laboral, se consideran aspectos como: las relaciones interpersonales, la supervisión, el salario, las condiciones físicas del trabajo, las prestaciones, la seguridad, entre otros.

Los factores motivacionales son calificados como los factores que causan mayor satisfacción laboral y producen en los empleados o profesionales, experiencias satisfactorias. Entre estos Herzberg mencionado por Manso (2002) consideró: la importancia o trascendencia de la tarea que se ejecuta, la sensación de realización personal, el reconocimiento por el trabajo efectuado, el grado de responsabilidad en el puesto de trabajo y las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la organización (p. 81)

Al ser estos factores dirigidos a conocer el grado de insatisfacción laboral o satisfacción laboral, Herzberg advirtió que ambos conceptos guardan muchas diferencias e independencia entre sí. Los factores de higiene pueden corroborar la insatisfacción laboral pero no la satisfacción en el trabajo, a su vez los factores motivacionales pueden producir satisfacción laboral en el personal, pero no generar insatisfacción en ellos.



*Figura 4.* Factores motivacionales de Herzberg

### **Importancia de la satisfacción laboral**

Actualmente la importancia de la satisfacción laboral está situada en la conceptualización que los nuevos profesionales tienen de su bienestar en el ambiente laboral.

En cuanto a los nuevos profesionales, Brack (2012) mencionó que: “Los actuales profesionales de la generación Y o Milenarios, tienen nuevos conceptos acerca de lo que significa el éxito personal o profesional y la satisfacción laboral” (p.9).

Los jóvenes profesionales se preocupan en exceso por su empleabilidad futura y no saben si las competencias que han desarrollado ahora sean lo

suficientemente apropiadas para asegurar el desarrollo de sus carreras y habilidades. Se sienten seguros del salario que puedan ganar en el presente, pero a la vez se sienten vulnerables de que en un futuro sus competencias no sean las adecuadas para continuar desempeñándose en su contexto profesional y superar la posición que ocupan tanto en el nivel profesional como en los niveles social y económico.

De acuerdo a lo señalado, Robbins y Judge (2013) afirmaron que los milenarios son una fuerza laboral reciente, con grandes expectativas de desarrollo y que buscan un trabajo que tenga significado (p.146). Los milenarios conocen la tecnología, tiene buen desenvolvimiento en la diversidad, hacen cuestionamientos, están conectados digitalmente y son socialmente responsables, tienen como objetivo ser independientes y formar una empresa por lo cual siempre están buscando retroalimentación para mejorar su desempeño laboral.

En el mismo contexto Brack (2012) indicó que los principales requerimientos que los jóvenes profesionales solicitan a las organizaciones o a los empleadores, para obtener satisfacción en su empleo son: 1) Motivación, 2) Colaboración, 3) Entrenamiento y 4) medidas de evaluación (p.7)

Los “Milenarios” fueron preparados con entrenamiento constante, lo cual indica, según sus requerimientos que la capacitación es un factor muy importante en su desempeño y para su satisfacción laboral

Los profesionales actuales se sienten satisfechos de trabajar en un ambiente de colaboración, ellos están preparados para realizar trabajo en equipo, es por eso que las metas de la organización deben tener plazos, de acuerdo a los propósitos y objetivos del grupo. Las evaluaciones se deben realizar de manera coherente y clara ya que los jóvenes trabajadores están pendientes de las medidas con las que son evaluados. Con referencia a satisfacción laboral, desean: ambientes de trabajo cómodos para realizar su tarea; autonomía, oportunidades con responsabilidad, reconocimiento por el trabajo realizado, así como líderes honestos, íntegros y respetuosos.

## **Características de la satisfacción laboral**

Una de las características más sobresalientes que muchos autores destacan de la satisfacción laboral es el sentimiento positivo que esta desarrolla en los trabajadores. Al respecto Locke mencionado por García (2010) definió que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero que surge luego de la evaluación del trabajo o de los buenos resultados de la experiencia laboral de una persona (p. 2)

Asímismo Brooke, Rusell y Price (1988), conceptualizaron la satisfacción laboral como una sensación positiva respecto el trabajo propio bien realizado y que surge de la evaluación de sus características. Una persona con gran satisfacción en su trabajo tiene sentimientos positivos sobre de este, en tanto que otro individuo insatisfecho presenta sentimientos negativos y mal desempeño (p. 143). Se debe observar que la evaluación sobre qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un trabajador con su empleo es un tema con cierto grado de complejidad dependiendo este del contexto en que el trabajador realiza su labor y además del número de elementos discretos del trabajo que desempeña.

Se puede deducir que los elementos que caracterizan a la satisfacción laboral se atribuyen a aspectos socioculturales, a la infraestructura, eventos laborales y al sentimiento positivo que de estos se derivan de acuerdo a las siguientes características:

- Genéricas: no están ligadas a una ocupación particular
- Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo
- Transferibles: se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
- Generativas: permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
- Medibles: su adquisición y desempeño es evaluable

## **Definiciones de la satisfacción laboral**

Robbins y Judge (2013) Refirieron que: “La satisfacción laboral describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (p.74).

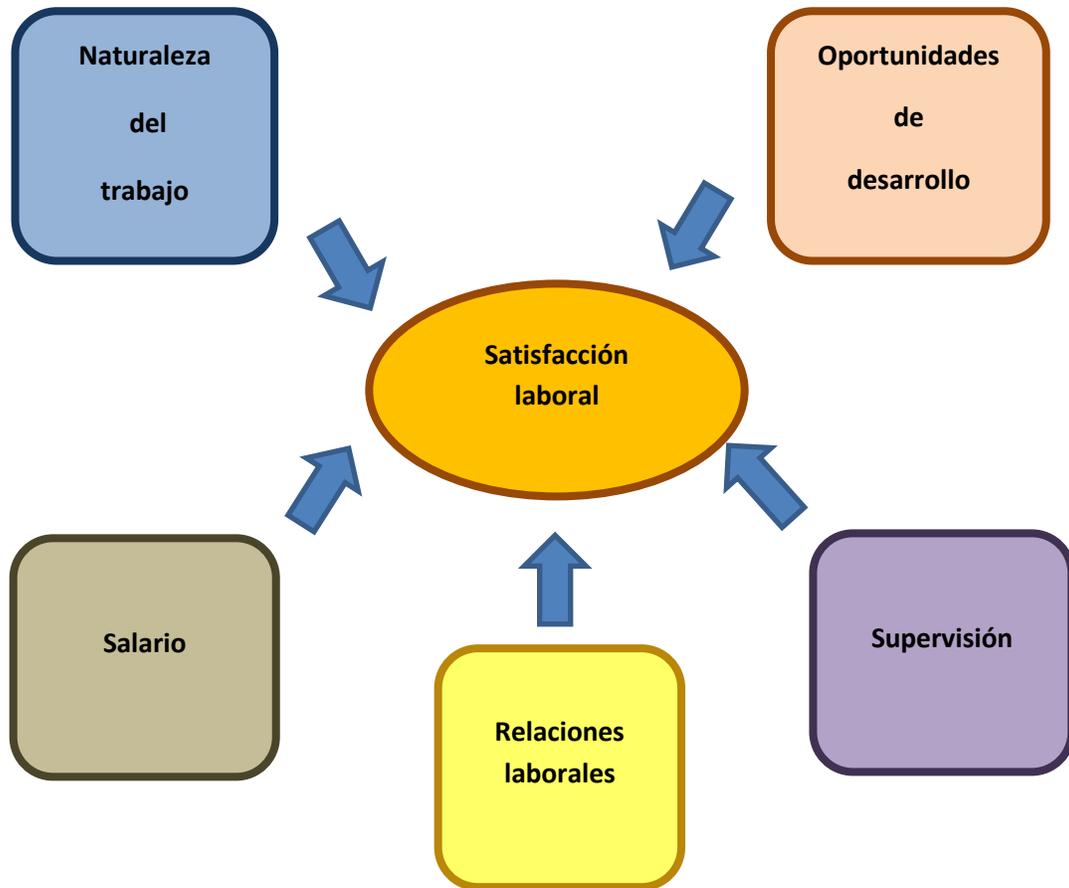
En la actualidad, entre las actitudes de una persona hacia su centro de trabajo, la satisfacción laboral ocupa un lugar de importancia. Al evaluarse las experiencias laborales, se producen reacciones afectivas y cognitivas que pueden indicar estados emocionales positivos con respecto al trabajo que se realiza, pero integrando otros factores como son : el lugar de trabajo, relaciones laborales, incentivos, salario, capacitación, posibilidad de desarrollo, entre otros factores que se presenten.

Asimismo Robbins y Judge (2013) afirmaron que: “Los niveles de satisfacción laboral varían significativamente dependiendo de la faceta de trabajo a la que se haga referencia” (p.80).

Cada nivel de satisfacción laboral está de acuerdo a la percepción del individuo sobre los satisfactores esperados por la labor que realiza dentro del constructo integral de todos los factores que intervienen cuando ejecuta su trabajo.

Los contextos laborales cambian o se adaptan a la época en que se desenvuelven. En la actualidad se nos presentan diversos panoramas organizacionales, en los que influyen el país, la geografía, la economía, el nivel educativo, la tecnología, entre otros aspectos. La tecnología y el tiempo son factores de gran influencia para el rápido acceso a la información lo cual es parte de la globalización, es por ello que los estudios e investigaciones realizados en el siglo pasado que aunque no han perdido su vigencia, se redefinen según los nuevos tiempos.

## Dimensiones de la variable Satisfacción laboral



*Figura 5.* Dimensiones de la variable Satisfacción laboral

### 1.- Naturaleza del trabajo

Robbins y Judge (2013) definieron con respecto a los sentimientos que se perciben por la satisfacción laboral que, un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral muestra sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho presenta sentimientos negativos (p. 74).

Chiavenato (2011) refiriéndose a la calidad de vida en el trabajo indicó lo siguiente: “Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral” (p. 289).

La naturaleza del trabajo es un factor determinante para la satisfacción laboral, el significado de la labor, según el impacto que cause en el ámbito interno o externo del centro de labores producirá en el individuo una reacción que puede ser favorable o no para la satisfacción laboral. En este sentido hay muchos factores que inciden en la satisfacción laboral y entre estos están: la calidad del trabajo desempeñado, la libertad de decisión, el entorno físico y psicológico, oportunidades de participar , opinar, así como la proyección a futuro en la práctica laboral.

Bajo el concepto de la naturaleza del trabajo, el trabajador desarrollará ciertas habilidades que le brinden un significado e identidad con su labor, así como la adquisición de su propia autonomía. El aspecto cognitivo que se manifieste, influirá en la autoestima del trabajador y en su estabilidad psicológica.

De acuerdo a Robbins y Judge (2013), especificaron que “los empleados con un alto nivel de involucramiento en el trabajo se sienten identificados y más interesados en la labor que realizan” (p.74).

Un liderazgo positivo que genere un ambiente laboral proactivo conseguirá mejores resultados con sus empleados. Según como el trabajador perciba su influencia en su entorno laboral, la autonomía al tomar decisiones sobre su labor aplicando sus conocimientos y competencias, incrementará el sentimiento de importancia hacia su puesto de trabajo.

Desde otra perspectiva Chiavenato (2011) mencionó que toda organización opera en un ambiente en el que funcionan otras tantas organizaciones similares o que tienen la misma función de servicio, las cuales representan el ambiente organizacional, en el que se realizan diversas actividades para los fines de la organización principal (p.112). En este sistema de ambiente laboral, es donde la gestión debe implementar toda sus estrategias para generar satisfacción laboral pues

son las personas las que con su accionar, permiten que todas las actividades se lleven a cabo para conseguir los resultados esperados por la organización.

## **2.- Oportunidades de desarrollo**

El desarrollo y el crecimiento laboral dentro de la organización permiten incrementar la satisfacción laboral y el buen desempeño. La manera justa con que la organización evalúe al personal y le brinde oportunidades de ascenso, elevará la responsabilidad y la correcta ejecución de su desempeño.

Según Robbins, y Judge (2013) observaron que no se puede pensar que los trabajadores competentes lo sean para siempre, puesto que las habilidades se deterioran y se convierten en obsoletas, por lo cual es imprescindible la actualización o desarrollar otras nuevas (p.551).

Brindar oportunidades de desarrollo al personal de manera responsable y efectiva con su labor, crea un vínculo con la organización, al crearse motivos de satisfacción intrínsecos en el trabajador, por el trabajo que realiza.

De acuerdo a Ferreiro y Alcázar (2008), mencionaron que “La formación es el instrumento que permite añadir conocimiento y socializar, rompiendo barreras entre departamentos y personas, a la vez que tiene un efecto motivador para los profesionales vía motivación intrínseca” (p.256).

Para muchas organizaciones la formación y desarrollo de su personal es parte esencial de su crecimiento, razón por la cual muchas veces eligen capacitar y dar oportunidades a los profesionales o trabajadores de la empresa, antes que contratar nuevo personal. Esta situación se presenta cuando el centro de labores ya cuenta con personal comprometido y motivado en sus labores de acuerdo con su ambiente laboral. Capacitar a las personas elevará su nivel productivo, al perfeccionar y actualizar sus habilidades, están serán más competentes y a la vez existirá un mejor clima laboral.

### **3.- salario**

El salario o sueldo son las compensaciones que el personal que labora recibe a cambio por su trabajo; estas retribuciones cuando son equitativas con las tareas realizadas forman parte de la satisfacción laboral, aunque muchas veces esta sea la causa de muchas insatisfacciones y es cuando el personal se siente mal remunerado.

Al respecto Robbins y Judge (2013) explicaron que; “es evidente que el mejor sistema de salarios remunera lo que vale el trabajo y que también efectúa un pago competitivo en relación con el mercado laboral” (p.252).

Las percepciones y las comparaciones con otros medios sociales hacen que los trabajadores comparen sus remuneraciones y pueda valorar su satisfacción laboral al respecto.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2008) en consideración del significado de la eficacia, indicaron que: “La remuneración se establece en función de la productividad o de los resultados que el trabajador aporta a la organización, así como de la legalidad vigente” (p.283)

Según el concepto anterior con respecto a la eficacia del trabajador, al ejercer este su labor, generaría un salario variable y su contrato de trabajo estaría establecido bajo un tiempo definido lo cual se verá condicionado a que la labor realizada por el trabajador genere los resultados esperados.

### **4.- Relaciones laborales**

Las relaciones laborales representan el grado de integración entre los miembros de una organización bajo la percepción de una atmosfera de camaradería y amistad y esto se manifiesta por el nivel de colaboración y compromiso con que el personal realiza sus tareas.

Según la concepción de Robbins y Judge (2013) “Las relaciones sociales constructivas pueden crear un círculo de retroalimentación positivo cuando los empleados se ayudan entre sí, formando un círculo virtuoso” (p.250).

El buen ambiente laboral dentro de la cultura organizacional facilitará la ejecución de las labores por parte de los trabajadores. Un entorno favorable y la colaboración mutua entre compañeros de labor, contribuyen que toda la organización tenga presente las mismas metas y valores.

El entorno laboral es un factor de importancia que afecta mucho la satisfacción laboral del personal de una organización, asimismo Robbins y Judge (2013) afirmaron que el contexto laboral y los aspectos sociales tienen igual importancia como otras características del diseño de un puesto. Las condiciones de trabajo deben ser favorables para un buen desempeño laboral (p.249).

De acuerdo a Chiavenato (2011) sobre las relaciones organizacionales con las personas que laboran en una empresa o institución, las relaciones laborales se refieren a las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en temas como son las transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y dimisiones. Se debe tener en cuenta que otras cuestiones de importancia también son la disciplina y las medidas disciplinarias. (p. 296)

Al respecto se puede decir que los empleados deben cumplir su labor de acuerdo a los lineamientos de la organización y según el contexto que esta les presenta para ejecutar el trabajo requerido, pero también debe existir un ambiente cordial y disciplinado.

## **5.- Supervisión**

Robbins y Judge (2013) advirtieron que la creación de una fuente de trabajo que proporcione satisfacción laboral difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso; no obstante, las evidencias sugieren que todo lo que hagan

los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado un incremento de la eficacia de la organización”. (p. 88).

Vargas (2008) señaló acerca de la satisfacción laboral del personal y la supervisión gerencial, que esta se refleja en procesos humanos muy concretos de las relaciones interpersonales, como son la comunicación efectiva, una adecuada toma de decisiones, respeto esencial hacia las personas, un ambiente laboral participativo, aprendizaje mutuo, entre otros (p. 168).

La supervisión es otro factor de incidencia clave en la satisfacción laboral, el liderazgo que presenta tolerancia y consideración hacia el personal a su cargo produce mayor satisfacción en el trabajo que aquel liderazgo hostil, indiferente o autoritario, aunque se considera que el tipo de liderazgo tiene relación con la autoestima del trabajador y según el trabajo que realice.

Ferreiro y Alcázar (2008) refirieron que; Cuando un jefe goza de autoridad asertiva ante el personal a su cargo, influye positivamente en el comportamiento de este, por el ascendiente que tiene sobre ellos, el buen trato y por el respeto que infunde como persona y como profesional (p.172).

Por lo general una supervisión adecuada y positiva que demuestra interés por los empleados, generará mayor importancia al desempeño laboral. Muchas veces un personal que considera que su labor presenta dificultades preferirá un supervisor que les aclare los requerimientos de su trabajo y muy por el contrario si sus competencias son las necesarias para la labor que desempeñan les resulta más aceptable una supervisión menos frecuente. De la misma manera si el individuo realiza una labor que no es de su agrado, prefiere una supervisión moderada sin presiones para realizar su trabajo con más eficiencia.

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1 Justificación teórica**

La importancia de este estudio se da en la medida que la gestión administrativa tenga carácter innovador en cuanto al uso de nuevas herramientas de gestión del personal; se planifiquen programas de desarrollo de competencias que realmente tengan relevancia en el desempeño profesional y la satisfacción laboral del personal, esto sería el resultado de la implementación de diferentes tipos de capacitaciones y el uso de nuevas tecnologías.

Esta investigación, al estudiar un tema concerniente al ámbito laboral y de la gestión pública, contribuirá de manera positiva al mejoramiento de las relaciones laborales, a un mejor desempeño, comunicación y servicio.

#### **1.3.2 Justificación práctica**

El desarrollo de la presente investigación permitirá determinar la relación que existe entre la innovación de la gestión administrativa, el desarrollo de competencias y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Los Olivos. Al comprobar la relación entre estas variables se podrán planificar de manera acertada los programas de capacitación para el desarrollo de las competencias personales y profesionales que requiera el personal administrativo para su mejor desempeño en sus funciones y consecuente satisfacción personal y laboral.

#### **1.33 Justificación Metodológica**

El objetivo del trabajo es establecer las características de la innovación de la gestión en la Municipalidad de Los Olivos de acuerdo a las nuevas normas y tendencias, así como determinar la relación de influencia que pueda existir conjuntamente entre el desarrollo de competencias y la satisfacción laboral del personal, lo cual podría brindar razones que limiten o beneficien la capacidad de acción entre las tres

variables. Con la finalidad de cumplir con los objetivos de esta investigación se formularán los instrumentos para medir las variables; los cuales se someterán al juicio de expertos para luego proceder a verificar la validez y la confiabilidad con la aplicación del software correspondiente. La metodología aplicada será de análisis deductivo, transversal.

#### **1.3.4 Justificación Epistemológica**

Este estudio facilitará información de utilidad, para ser consideradas en las diversas acciones innovadoras que la gestión administrativa realice para mejorar el desempeño, el salario y el bienestar de los servidores públicos, es decir la satisfacción laboral, lo cual será beneficioso pues se promoverá un mejor clima organizacional y mientras mejor esté preparado el personal administrativo, brindará un trabajo más eficiente y una mejor atención a la ciudadanía y por lo tanto el gobierno municipal ofrecerá mejores servicios y bienes en conjunto. A la vez se dará inicio a un ciclo de mejora continua en la organización Municipal.

#### **1.3.5 Justificación legal**

De acuerdo a la nueva Ley del Servicio Civil - Ley N°30057-, aprobada por el Congreso de la República el día 02 de julio de 2013; en el Artículo II se menciona que una de las finalidades de la Ley es promover el desarrollo de las personas que prestan sus servicios, también se busca mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública por medio de la meritocracia, la capacitación y la evaluación del desempeño laboral. Según el Manual de Organización y funciones del Municipio de los Olivos, como documento normativo en base a la ordenanza OM-0412- 2015-CDLO con fecha 3 de marzo de 2015, contempla dentro de su cultura organizacional la facilitación de la inducción del personal que ingresa a la organización así como la orientación del personal en servicio por medio de programas de capacitación y gestión del desempeño.

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1 Planteamiento del problema**

La innovación en las organizaciones del sector público, es un factor de vital importancia que se requiere aplicar para estar a la vanguardia de la globalización y los cambios sustentables que causan gran impacto en la manera de gestionar.

De acuerdo a I. Chiavenato (2011) definió que la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de equipo, en dónde están incluidos los directivos y los empleados (p.324). Desde un punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa.

La presente investigación estudia la asociación que puede haber entre la innovación de la gestión de los recursos humanos, a través del desarrollo de competencias y el nivel de satisfacción laboral que se genera.

La municipalidad de Los Olivos al ser una Organización de personas al servicio de otras personas, puede operar de manera eficiente sólo si sus servidores públicos también se desempeñan de manera eficiente; por tal motivo, se puede decir que son los servidores públicos quienes con el accionar de sus funciones hacen que las Instituciones públicas cumplan con su misión y objetivos.

En cuanto a la innovación de la Gestión Administrativa, visualizar la importancia clave del factor humano, introduce en las organizaciones la necesidad de gestionarlo profesionalmente, en forma sistemática, mediante el uso de herramientas específicas, generando prácticas de eficiencia probada para el logro de un mejor desempeño y una mayor satisfacción de las personas que integran la Institución.

La importancia de la gestión de las personas y la búsqueda de instrumentos para su desarrollo eficiente, consolidan la necesidad de crear y organizar un modelo innovador y/o de tendencia con resultados positivos para la gestión de Recursos Humanos, que permita gestionar el Capital Humano de la organización.

De acuerdo a una visión de modernización en la Gestión administrativa relacionada con el tratamiento del personal perteneciente al sector público, se

encuentra que existen variables que tienen una influencia puntual y de tipo organizacional en el proceso de la gestión del talento humano y su correspondiente desarrollo. Para la presente investigación las variables influyentes, las constituyen la innovación administrativa, el desarrollo de competencias y la satisfacción laboral.

#### **1.4.2 Problema General**

¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?

#### **1.4.3 Problemas específicos**

##### **Problema específico 1**

¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?

##### **Problema específico 2**

¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?

##### **Problema específico 3**

¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en el salario del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?

##### **Problema específico 4**

¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las relaciones laborales del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?

##### **Problema específico 5**

¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis General**

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

#### **Hipótesis específica 2**

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

#### **Hipótesis específica 3**

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en el salario del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

#### **Hipótesis específica 4**

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

## **Hipótesis específica 5**

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **1.6 Objetivos**

#### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos.

#### **1.6.2 Objetivos específicos**

##### **Objetivo específico 1**

Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos.

##### **Objetivo específico 2**

Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos.

##### **Objetivo específico 3**

Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en el salario del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos

#### **Objetivo específico 4**

Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las relaciones laborales del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos.

#### **Objetivo específico 5**

Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1 Variables**

### **2.1.1 Definición conceptual de las variables**

#### **1. Innovación Administrativa**

De acuerdo a Baena, Gutiérrez, Gutiérrez y Trujillo M. (2009) afirmaron que las organizaciones innovadoras reflejan un compromiso con la innovación, que surge desde la alta dirección hacia todas las personas que la integran, agregándola como un objetivo principal en la estrategia. Asimismo indicaron que las organizaciones innovadoras gestionan con eficiencia los recursos destinados a la ejecución de actividades innovadoras tanto humanas como materiales así como el conocimiento y la tecnología necesarias. Planifican dichos recursos y se aseguran que estarán a disposición cuando sean requeridos (p. 14).

Según este argumento la innovación debe ser iniciada y dirigida por la alta dirección para que sea aplicada en toda la organización de manera eficaz, haciendo un seguimiento continuo de las actividades innovadoras para asegurar su correcta aplicación y los buenos resultados; es importante en esta etapa saber recoger información del exterior para procesarla en bien de la innovación aplicada y su correcta actualización. Estas acciones permitirán adelantarse a los cambios que inevitablemente llegan con la tecnología y los nuevos conocimientos, a la vez que las evaluaciones y decisiones serán tomadas con menores riesgos.

#### **2. Desarrollo de Competencias**

De acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009), las competencias son importantes para la efectividad de casi todos los empleados (p. 7). Una adecuada coordinación en el desarrollo de competencias del personal, trae consigo una transformación organizacional y cultural que además promueve la creación de nuevas metodologías con aportes teóricos, técnicos y prácticos aplicables a la mejora de la administración.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2008) refirieron que la formación es el instrumento que permite añadir conocimiento y socializar, rompiendo barreras entre departamentos o personas, a la vez que tiene un efecto motivador para los profesionales vía motivación intrínseca (p.256 ). Cuando el personal de una empresa

u organización posee conocimientos y habilidades que desarrolla y mejora por medio de la actualización de sus competencias, se genera ventaja competitiva en el centro de labor, así como la optimización de un trabajo determinado.

### **3. Satisfacción laboral**

En la actualidad la satisfacción laboral, es un tema de gran interés para las organizaciones pues es una manera de medir el grado de bienestar que siente un individuo en su centro de labores. De acuerdo a Chiavenato (2011) afirmó que se debe elevar la satisfacción de las personas en el trabajo, de acuerdo a algunos métodos: que los puestos tengan orden, pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para ascensos, colocar a las personas en los puestos de acuerdo a sus intereses y habilidades, y que sean desafiantes y satisfactorios (p.292).

Robbins y Judge (2013), en referencia a las actitudes de los empleados respecto a su centro de labores y el trabajo que desempeñan, enunció que por lo general se menciona a la satisfacción laboral, la cual produce un efecto de respuestas en su comportamiento, en cuanto a su satisfacción o insatisfacción con su centro de labores; una respuesta de salida sería abandonar la organización, una respuesta de voz establecería mejorar las condiciones de forma activa y constructiva, en tanto que una respuesta de lealtad implica esperar una solución con pasividad y optimismo para que las condiciones mejoren y finalmente una respuesta de negligencia será esperar con pasividad que las circunstancias empeoren. Para los empleadores lo esencial será una autoevaluación para obtener la mejor participación y respuesta de sus empleados (p. 82).

#### **2.1.2 Definiciones operacionales de las variables**

##### **1. Definición operacional de la variable innovación administrativa**

La innovación administrativa en toda organización requiere de la visión de cambio de la alta dirección y su eficiente aplicación depende de las herramientas y métodos estratégicos que se empleen. El diseño e implementación de la innovación se efectúa tomando en cuenta las necesidades de la organización, en este caso el estudio está dirigido a la Municipalidad de los Olivos.

En cuanto al estudio de esta variable, se utilizó el Cuestionario elaborado para esta investigación, se construyó de acuerdo a sus dimensiones e indicadores. Operacionalmente la variable *innovación administrativa* es definida a través de cuatro dimensiones, las cuales son: Cultura de la innovación (5 ítems), Gestión del conocimiento y la información (6 ítems), Análisis interno (4 ítems) y Generación de ideas y proyectos de innovación (5 ítems). Para la medición de la variable se utilizó un cuestionario de 20 ítems, con una escala de medición correspondiente a la escala de Likert, con cinco niveles de respuesta de tipo subjetivo.

## **2. Definición Operacional de la variable desarrollo de competencias**

El desarrollo de competencias dentro de una organización debe llevarse a cabo a través de programas o talleres de capacitación para mejorar o actualizar el desempeño del trabajador. Chiavenato. (2011) definió que la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que con respecto a la anterior afirmación, se puede analizar que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo (p.324). Para la competencia para el cambio, se considera dos indicadores que corresponden a la aplicación de nuevos conocimientos y nueva tecnología; las preguntas están diseñadas de acuerdo a las experiencias de aprendizaje en una organización.

La operacionalización de la variable *Desarrollo de Competencias*, se ha desarrollado en base a cuatro dimensiones: Personal, social, ética y competencia para el cambio. La valoración de la variable *Desarrollo de competencias*, es por medio de la lista de preguntas de la encuesta la cual determinará el nivel de desarrollo de competencias que tiene una persona en sus habilidades personales (5 ítems), sociales (8 ítems), ética (6 ítems) y competencia para el cambio (6 ítems). La escala de medida empleada es el modelo de escala de Likert.

## **3. Definición operacional de la variable satisfacción laboral**

Robbins y Judge (2013) mencionaron que en base a estudios realizados los niveles de satisfacción laboral dependen de la faceta de trabajo a la que se haga referencia, asimismo mencionaron que en los países en desarrollo el salario tiene relación con la satisfacción laboral así como con la felicidad en general, por lo cual indicaron que el

dinero motiva a las personas. También afirmaron que los puestos de trabajo que brindan capacitación, independencia, variedad y control, satisfacen a la mayoría de trabajadores (p. 74).

Operacionalmente la variable *satisfacción laboral* es definida a través de cinco dimensiones, las cuales son: naturaleza del trabajo (8 ítems), oportunidad de desarrollo (5 ítems), salario (5 ítems), relaciones laborales (3 ítems) y supervisión (4 ítems). Para la medición de la variable se utilizó un cuestionario de 25 ítems, con una escala de medición correspondiente a la escala de Likert.

## 2.2 Operacionalización de las variables

Tabla1

### *Operacionalización de la variable Innovación Administrativa*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel Rango
Cultura de la innovación	Dirección	1	Escala de Medición de uso de Innovación administrativa:	Nivel bajo 20 - 40
	Cultura de innovación	2		
	Actividades formativas	3		
	Se fomenta la innovación	4		
	Infraestructura y recursos	5		
Gestión del conocimiento y la información	Actividades de gestión	6	5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3. Neutral 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo	Nivel medio 41 - 70  Nivel alto 71 - 100
	Acceso a la información	7		
	Búsqueda de la información	8		
	Metodología para la información	9		
	Se clasifica la información	10		
	Se identifican personas y materiales	11		
	Se establecen mecanismos de análisis	12		
Análisis interno	Se reconoce al personal	13		
	Se realiza análisis interno	14		
	Se identifican problemas y oportunidades	15		
Generación de ideas y proyectos de innovación	Se fomenta la creatividad	16		
	Se generan ideas	17		
	Se planifican proyectos	18		
	Se evalúan resultados	19		
	Los resultados son positivos	20		

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Desarrollo de competencias*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel Rango</b>
<b>Personal</b>	Preocuparse por los demás	1	Escala de Medición de uso de Desarrollo de Competencias:	Nivel Bajo 25 – 75
	Establecer prioridades	2		
	Conocer limitaciones	3		
	establecer metas	4		
	Aprendizaje	5		
<b>Social</b>	Retroalimentación	6	5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3: Neutral 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo	Nivel Medio 76 – 99
	Generación de ideas	7		
	Escuchar y atender	8		
	Compartir información	9		
	Respetar otras culturas	10		
	Aclarar desacuerdos	11		
	Trabajar en equipo	12		
	Motivar a otras personas	13		
<b>Ética</b>	Respeto en relaciones de trabajo	14	1: Totalmente en desacuerdo	Nivel Alto 100 - 125
	Evaluar conductas	15		
	Respetar los códigos profesionales	16		
	Respetar los derechos ajenos	17		
	Resistencia hacia conductas sin ética	18		
	Comprender principios de ética	19		
	<b>Competencia para el cambio</b>	Habilidades de liderazgo		
Aplicar nuevos conocimientos		21		
Nueva tecnología		22		
Entender diseño organizacional		23		
Actitud positiva		24		
Comprender entorno laboral		25		

Tabla 3

*Operacionalización de la Variable Satisfacción laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel Rango</b>
<b>Naturaleza del trabajo</b>	Ambiente laboral	1	Escala de Medición de uso de Satisfacción laboral: 5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3. Neutral 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo	Sistema de puntuación:  Nivel Bajo 25 – 75  Nivel Medio 76 – 99  Nivel Alto 100-125
	Centro de labores	2		
	Realización del trabajo	3		
	Entorno físico	4		
	Higiene y salubridad	5		
	Instalaciones	6		
	Equipos	7		
	Domicilio cerca al centro de labores	8		
<b>Oportunidad de desarrollo</b>	Satisfacción con el trabajo	9		
	Habilidades y aptitudes	10		
	Realización de tareas	11		
	Retroalimentación laboral	12		
	Desempeño de tareas	13		
<b>Salario</b>	Sueldo percibido	14		
	Pago de acuerdo al puesto	15		
	Pago de acuerdo a la actitud	16		
	Jornada	17		
	Tipo de remuneración	18		
<b>Relaciones laborales</b>	Interacción social	19		
	Relación con los compañeros	20		
		21		
<b>Supervisión</b>	Comunicación con los superiores	22		
	Reconocimiento	23		
	Evaluación	24		
	Estilo administrativo	25		

### 2.3 Metodología

En la investigación científica existen diversas formas de llevar a cabo una investigación de acuerdo al problema de estudio, el contexto en que se aplique y el proceso que se desarrolle para lograr un resultado. De acuerdo a Tamayo (2004) describió que el significado etimológico de metodología según los griegos es: meta: más allá; odo: camino y logo: estudio. Esta descripción se brinda en función que la

metodología de la investigación tiene varias acciones lógicas; como, plantear el modelo o principios teóricos para resolver el problema, la búsqueda y definición de los conceptos que se usarán y la especificación de la hipótesis (p.141).

Según las características de esta investigación se sigue una metodología para un proceso cuantitativo. De acuerdo a Grinnell (1997), mencionado por Hernández et al (2014), el enfoque cuantitativo es uno de los paradigmas de la investigación científica en el que para generar conocimiento utiliza procesos sistémicos, empíricos y cuidadosos definidos en cinco fases: a) se analiza por medio de la observación para su posterior evaluación, b) se establecen ideas o suposiciones a partir de la observación y evaluación, c) Se demuestra el grado de fundamento de las ideas o suposiciones, d) se revisan las ideas o suposiciones en base al análisis o pruebas, e) se realizan nuevas propuestas de evaluaciones u observaciones con el fin de fundamentar , esclarecer o modificar las ideas o suposiciones y a partir de estas plantear otras relacionadas. (p. 4)

De acuerdo a Cortés e Iglesias (2004) refirieron que la metodología enseña a dirigir un proceso de forma eficiente y eficaz para lograr los resultados deseados con la estrategia adecuada para el proceso de investigación (p.8). La metodología de investigación científica facilita al investigador los conceptos, principios y leyes que lo conducirán con eficiencia en todo el desarrollo de la investigación.

## **2.4 Tipo de estudio**

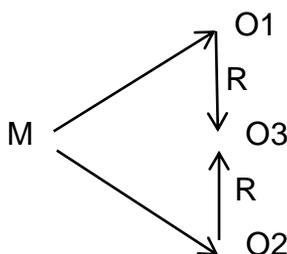
Esta investigación cuantitativa es un estudio de tipo descriptivo correlacional, al respecto Hernández et al (2014) especificaron que al definir un estudio descriptivo, en este se describe lo que se investiga y el proceso implica seleccionar todas las interrogantes que se presentan, en las cuales a la vez se miden conceptos por medio de información recolectada sobre cada una de ellas (P.102). Asimismo Hernández et al (2014) indicaron que un estudio correlacional busca encontrar la relación que existe entre dos o más variables, cuestiones o categorías de un contexto determinado. En cuanto a la utilidad de la investigación correlacional definieron que esta permite conocer el comportamiento de una variable o concepto con respecto a

las otras variables relacionadas. Lo que se pretende es predecir el valor aproximado que tendrá un grupo o muestra en una variable o concepto partiendo de del valor que tienen las otras variables relacionadas (p. 106).

## 2.5 Diseño de Investigación

En esta investigación, según explicó Hernández et al (2014) se sigue un diseño no experimental, transversal descriptivo correlacional por cuanto en este tipo de estudio se determina el grado de relación que existe entre tres variables de interés en una misma muestra de individuos o el grado de relación existentes entre fenómenos o eventos observados (p.104).

En este caso se describió la realidad a decir de los encuestados respecto a la innovación administrativa, el desarrollo de competencias y las características de la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los olivos. Asimismo no se manipuló ninguna de las variables sino que se estudió tal como es percibido por los sujetos de la muestra de estudio. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:



*Figura 6.* Esquema de correlación entre las variables de estudio

M: Muestra de estudio, personal administrativo de la Municipalidad de Los olivos, Lima

O1: Medición a la variable Innovación administrativa

O2: Medición a la variable Desarrollo de Competencias

O3: Medición de la variable Satisfacción laboral

R: Coeficiente de correlación

## 2.6 Población, muestra y muestreo

### 2.6.1 Población

Para esta investigación la población considerada corresponde a los empleados administrativos dado que esta población es el conjunto de sujetos posibles de conformar la unidad de análisis.

En este caso, de la Gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de los Olivos se consideró a 110 empleados administrativos.

Tabla 4  
*Población*

Institución de Gobierno Subnacional	Empleados Administrativos A estudiar
Municipalidad Distrital de Los Olivos Lima- Perú	110

### 2.6.2 Muestra

Hernández et al (2014) indicaron que la muestra es principalmente un subgrupo de la población o lo que significa referirse a un subconjunto de elementos que pertenecen a un conjunto con características específicas y que representa a la población (p.240). Asimismo, en cuanto al tipo de muestra Hernández et al, señalaron que las muestras pueden ser probabilísticas y no probabilísticas. En las muestras probabilísticas todos los elementos que la componen tienen la misma probabilidad de ser elegidos; sobre la muestra no probabilística o dirigida, los elementos dependen de las características y objetivos de la investigación (p. 241)

La muestra fue elegida al azar y de acuerdo a fórmula se consideró el tamaño de muestra de 85 empleados de una población de 110.

La muestra es un total de 85 empleados administrativos de la Municipalidad de los Olivos, puesto que son parte de la población de empleados que deben estar sujetos a desarrollo de competencias dentro de su labor en la Municipalidad.

### **Caracterización de la Muestra**

La muestra se caracterizó por las siguientes razones:

1. Muestra probabilística sin reposición.
2. La muestra, que es parte representativa importante de la población.
3. El tamaño de la muestra, que es el número de unidades incluidas dentro de la muestra.
4. Las unidades de la muestra, que son las que sirven de base para tomar la mencionada muestra y pueden ser unidades elementales o grupos de unidades.
5. La muestra, es la base de la investigación y se utiliza en la obtención de resultados fehacientes, aplicables en el análisis estadístico lo que permite la interpretación, discusión, las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo a la investigación.

Tamaño de la muestra: Se empleó el programa excel para realizar los cálculo en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

En donde:

n = muestra

$Z^2$  = 1.96 (Nivel de confianza = 95%)

Q = 0.5

$p$  = 0,5

e = 0.05 (5% de error muestral)

N = 110

Cálculos:

---

---

Marco muestral	N	<b>110</b>
Alfa (Máximo error tipo I)	$\alpha$	<b>0,050</b>
Nivel de Confianza	$1 - \alpha/2$	0,975
Z de $(1 - \alpha/2)$	Z $(1 - \alpha/2)$	1,960
Proporción de rpta en una categoría	p	<b>0,500</b>
Complemento de p	q	0,500
Precisión	d	<b>0,050</b>
Tamaño de la muestra	n	<b>85,69</b>

---

---

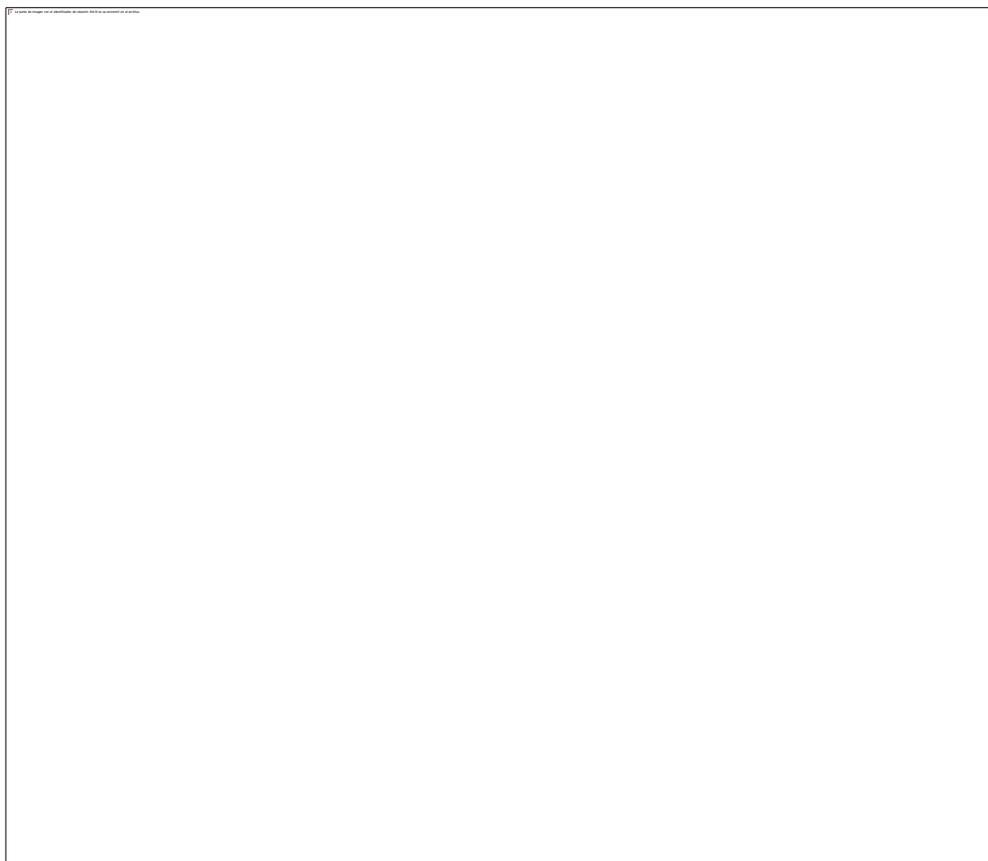


Figura 7. Inprpant del cálculo de la muestra con el programa excel

### 2.6.3 Muestreo

De acuerdo a Valderrama (2013) afirmó que el muestreo es la selección mediante un proceso de una parte representativa de la población, con el muestro se busca estimar los parámetros de una población, un parámetro en este caso es un valor numérico que caracteriza a la población objeto de estudio (p.188)

El muestreo se realizó Previa coordinación con la subgerencia de recursos humanos de la Municipalidad de los Olivos, quienes mediante solicitud de un permiso para realizar la investigación, permitieron llevar acabo las encuestas al personal correspondiente a la muestra de estudio. Se aplicó muestreo aleatorio simple, con aplicación de la fórmula correspondiente. En total se evaluó a 85 empleados administrativos.

## 2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 2.7.1 Técnica

Tabla 5

*Técnicas e instrumentos*

<b>Variable</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Innovación administrativa	Encuesta	Cuestionario
Desarrollo de competencias	Encuesta	Cuestionario
Satisfacción laboral	Encuesta	Cuestionario

La técnica empleada en la generación del instrumento para esta investigación es la encuesta. Según Ávila (2006) la encuesta es un método para la recolección de datos dirigida a individuos componentes de un grupo muestral, quienes darán respuesta a preguntas específicas de la investigación. La encuesta es usada para analizar la muestra de una población así como las variables de estudio. (p.68)

Para este estudio los instrumentos se construyeron en relación con los procedimientos de Operacionalización de las variables: Innovación administrativa, desarrollo de competencias y satisfacción laboral de los empleados administrativos.

### **2.7.2 Instrumento**

Hernández et al (2014) señalaron que un cuestionario es un conjunto de preguntas concernientes a la medición de una o más variables; asimismo indicaron que un cuestionario puede contener preguntas abiertas o cerradas (p.310). El instrumento utilizado en la investigación presente es el cuestionario.

Según Ávila (2006) afirmó que en el cuestionario las preguntas son administradas por escrito a las unidades de análisis que componen la muestra (p.68). Debemos tener en cuenta que con el uso de las Tics, los cuestionarios también pueden hacerse vía online. En lo que respecta a esta investigación los cuestionarios fueron elaborados en base a preguntas cerradas con varias opciones de respuestas, para lo cual se empleó la escala de Likert.

#### **Ficha Técnica 1: Innovación administrativa**

<b>Variable de análisis:</b>	Innovación administrativa
<b>Tipo de estudio:</b>	Encuesta
<b>Tipo de Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Lugar:</b>	Municipalidad de Los Olivos- Lima
<b>Fecha de levantamiento:</b>	Noviembre de 2016
<b>Tiempo empleado:</b>	30 minutos
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Hacer la medición de la valoración de los empleados sobre su percepción acerca

de la innovación administrativa.

**Escala de medición**

Likert (Politémica), con cinco niveles de respuestas subjetivos.

**Características**

El cuestionario de la variable Innovación administrativa está conformado por 20 ítems, dividido en cuatro dimensiones:

- Cultura de la innovación
- Gestión del conocimiento y la información
- Análisis interno
- Generación de ideas y proyectos de innovación

**Adaptado de autor principal con Sustento teórico y científico**

Este cuestionario fue diseñado en base a los criterios de Baena,C., Gutierrez, L. Gutierrez , E. y Trujillo, M. (2009) en el cuestionario de la *Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial* , Instituto Andaluz, España.

**Modo de aplicación**

Se entregó el cuestionario impreso a cada participante con las indicaciones debidas para marcar la opción elegida en cada ítem y con las condiciones de anonimato. La aplicación fue en un solo momento con una duración de 30 minutos.

**Universo de estudio:**

Empleados administrativos de la Municipalidad de Los Olivos

**Población :**

110 Empleados

**Marco muestral:**

Área de administración

**Tamaño de muestra:**

Muestra única de 85 Empleados

**Nivel de confianza**

95.0%

**Margen de error**

5.0%

**Validez:**

Por Juicio de expertos

**Confiabilidad**

Se utilizó el alfa de Cronbach

## Ficha Técnica 2: Desarrollo de competencias

<b>Variable de análisis:</b>	Desarrollo de competencias
<b>Tipo de estudio:</b>	Encuesta
<b>Tipo de Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Lugar:</b>	Municipalidad de Los Olivos- Lima
<b>Fecha de levantamiento:</b>	Noviembre de 2016
<b>Tiempo empleado:</b>	30 minutos
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Hacer la medición de la valoración de los empleados sobre su percepción acerca del desarrollo de competencias
<b>Escala de medición</b>	Likert (Politómica), con cinco niveles de respuestas subjetivos.
<b>Características</b>	El cuestionario de la variable Desarrollo de competencias está conformado por 25 ítems, dividido en cuatro dimensiones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal</li><li>• social</li><li>• Ética</li><li>• Competencia para el cambio</li></ul>
<b>Adaptado de autor principal con Sustento teórico y científico</b>	Este cuestionario fue diseñado en base a los criterios de Hellriegel y Slocum (2009) para las competencias clave en el libro <i>Comportamiento Organizacional</i> . Cengage learning. México
<b>Modo de aplicación</b>	Se entregó el cuestionario impreso a cada participante con las indicaciones debidas para marcar la opción elegida en cada ítem y con las condiciones de anonimato. La aplicación fue en un solo momento con una duración de 30 minutos.
<b>Universo de estudio:</b>	Empleados administrativos de la Municipalidad de Los Olivos

<b>Población :</b>	110 Empleados
<b>Marco muestral:</b>	Área de administración
<b>Tamaño de muestra:</b>	Muestra única de 85 Empleados
<b>Nivel de confianza</b>	95.0%
<b>Margen de error</b>	5.0%
<b>Validez:</b>	Por Juicio de expertos
<b>Confiabilidad</b>	Se utilizó el alfa de Cronbach

### **Ficha Técnica 3: Satisfacción laboral**

<b>Variable de análisis:</b>	Satisfacción laboral
<b>Tipo de estudio:</b>	Encuesta
<b>Tipo de Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Lugar:</b>	Municipalidad de Los Olivos- Lima
<b>Fecha de levantamiento:</b>	Noviembre de 2016
<b>Tiempo empleado:</b>	30 minutos
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Hacer la medición de la valoración de los empleados sobre su percepción acerca de la satisfacción laboral
<b>Escala de medición</b>	Likert (Politémica), con cinco niveles de respuestas subjetivos.
<b>Características</b>	El cuestionario de la variable satisfacción laboral está conformado por 25 ítems, dividido en cinco dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza del trabajo</li> <li>• Oportunidad de desarrollo</li> <li>• Salario</li> <li>• Relaciones laborales</li> <li>• Supervisión</li> </ul>
<b>Adaptado de autor principal con Sustento teórico y científico</b>	Este cuestionario fue diseñado en base a los criterios de Robbins y Judge (2013) sobre la medición de la satisfacción laboral en su libro

	Comportamiento organizacional, Pearson, México.
<b>Modo de aplicación</b>	Se entregó el cuestionario impreso a cada participante con las indicaciones debidas para marcar la opción elegida en cada ítem y con las condiciones de anonimato. La aplicación fue en un solo momento con una duración de 30 minutos.
<b>Universo de estudio:</b>	Empleados administrativos de la Municipalidad de Los Olivos
<b>Población :</b>	110 Empleados
<b>Marco muestral:</b>	Área de administración
<b>Tamaño de muestra:</b>	Muestra única de 85 Empleados
<b>Nivel de confianza</b>	95.0%
<b>Margen de error</b>	5.0%
<b>Validez:</b>	Por Juicio de expertos
<b>Confiabilidad</b>	Se utilizó el alfa de Cronbach

## **Validez**

Según Hernández et al (2014) refirieron que la validez indica el grado en que un instrumento utilizado en una investigación mide la variable que pretende medir (p. 277). Asimismo La Torre (2007) mencionado por Valderrama, refirió que la validez es el grado en que la medida brinda con exactitud el rasgo característica o dimensión que se pretende medir (206).

El instrumento se validó mediante el uso de la técnica de juicio de expertos, la calidad del test. Cabe precisarse que para este caso los ítems del instrumento se adaptaron a la realidad del estudio.

Para comprobar la validez del Cuestionario se realizaron los siguientes análisis:

- Análisis de Contenidos.

- Análisis de ítems.
- Análisis de los ítems de cada uno de los indicadores.

### **Validez de contenido a través del juicio de Expertos.**

El instrumento de investigación fue sometido a la opinión de expertos a quienes se consultó la validez y aplicabilidad; para ello se les entregó un formato de validación, donde emitieron sus opiniones acerca del contenido del instrumento. Sus opiniones y sugerencias fueron tomadas en cuenta para modificar el instrumento y elaborar la versión definitiva del mismo quienes dictaminaron una opinión oportuna y favorable.

Tabla 6

#### *Resultados de juicio de expertos*

Expertos	Opinión
Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe	Aplicable
Dra. Luzmila Lourdes Garro Aburto	Aplicable
Dra. Reina Marlene Pérez Vargas	Aplicable

### **Fiabilidad**

Hernández et al (2014) definieron la fiabilidad como el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición a un mismo sujeto genera resultados iguales tanto en consistencia como en coherencia (p.277). Valderrama (2013) explicó sobre la confiabilidad de un instrumento, que este es confiable o fiable si los resultados producidos son consistentes, cuando son aplicados en diversas ocasiones a una misma muestra (p.215).

En la presente investigación se ha utilizado el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de la escala. Ha sido aplicado a cada grupo de ítems que corresponden a cada uno de los cuestionarios de cada variable de estudio. Se utilizó la escala de Likert (politómica)

Tabla 7

*Resultados de fiabilidad*

<b>Cuestionario</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Innovación administrativa	1 -20	0,909
desarrollo de competencias	1-25	0,932
satisfacción laboral	1-25	0.832

Según los resultados obtenidos al aplicar el programa spss (versión 22), se puede observar en la tabla que cada cuestionario de cada variable de estudio obtuvo un alto valor con el estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach.

### **Análisis del nivel de fiabilidad**

1.- Para el cuestionario Innovación administrativa de 20 ítems (elementos), aplicado a una muestra de 23 individuos se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,909 lo que representa un alto valor de confiabilidad.

2.- Para el cuestionario desarrollo de competencias de 25 ítems (elementos), aplicado a una muestra de 23 individuos se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,932 lo cual representa un alto valor de confiabilidad.

3.- Para el cuestionario satisfacción laboral de 25 ítems (elementos), aplicado a una muestra de 23 individuos se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,832 lo cual representa un alto valor de confiabilidad.

### **2.8 Métodos de análisis de datos**

Esta investigación se desarrolló en base al método científico y al método hipotético deductivo.

## **Método Científico**

De acuerdo a Valderrama (2014) afirmó que el método científico es el empleo una forma razonada de análisis con aplicación de lógica deductiva o inductiva para resolver los problemas planteados por el investigador (p.76). En seguimiento de este concepto Asuad y Vásquez (2014) indicaron que dentro de un marco lógico, el método científico se desarrolla en las siguientes fases: a) Planteamiento del problema, b) Composición del marco teórico, c) formulación de hipótesis y d) contrastación de hipótesis; asimismo afirmaron que el método científico crea conocimiento científico y objetivo (p.20). Por otra parte, Asensi y Parra (2002) afirmaron que el método científico no busca obtener resultados definitivos y se difunde hacia todos los campos del saber. Esto se debe a que los contextos en que se realizan las investigaciones cambian de acuerdo al momento, a la evolución y cambios culturales y al desarrollo científico- tecnológico entre otros aspectos (p.13)

## **Método hipotético deductivo**

De acuerdo a Hernández (2008) afirmó en cuanto al método hipotético deductivo, la lógica de la investigación científica se fundamenta en la formulación de una ley universal y en el establecimiento de condiciones iniciales significativas que constituyen las premisas principales para la creación de teorías. Dicha ley universal puede corresponder a la proposición siguiente “Si A sucede, entonces B sucede” y como consecuencia se deriva una simetría entre la explicación y la predicción (p.186).

En cuanto a la presente investigación cuantitativa, está basada en los planteamientos teóricos del problema y es guiada por el método hipotético deductivo, que parte de una teoría general o ley universal para derivarse hacia las hipótesis, las cuales son comprobadas con un análisis a partir de contrastaciones con la realidad investigada.

### **Estadística descriptiva.**

Se utiliza para determinar las frecuencias absolutas y relativas de cada una de las dimensiones en función a la escala de valores obtenidas y ordenadas en la base de datos.

### **Prueba de normalidad.**

Los datos se sometieron a la prueba de normalidad, para la muestra de 85 individuos.

### **Prueba de hipótesis.**

La diferencia o congruencia entre los valores obtenidos se comprobó en su significación estadística por la prueba de coeficiente de correlación de Spearman (Rs) con la finalidad de determinar la correlación existente entre la innovación administrativa, el desarrollo de competencias y la satisfacción laboral, de tal manera que los procedimientos se ejecutaron mediante el uso del paquete estadístico SPSS 23.0 versión en español.

## **2.9 Aspectos éticos**

Para esta investigación se solicitó la autorización correspondiente mediante una solicitud a la Municipalidad Distrital de los olivos. Asimismo, se estableció condiciones de respeto y libertad del empleado administrativo en la participación general, de igual modo se aseguró totalmente el anonimato de los resultados de cada participante, velando por la susceptibilidad y resguardo psicológico del mismo.

### **III. Resultados**

### 3.1 Resultados descriptivos

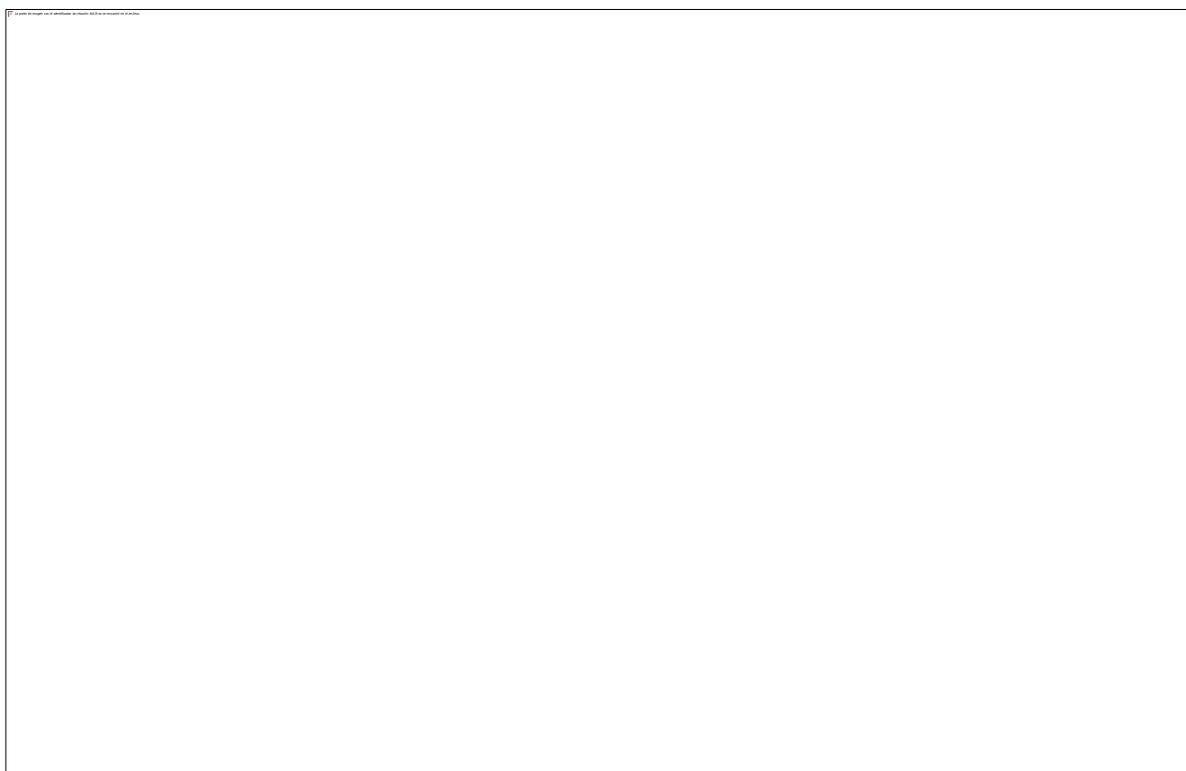
#### 3.1.1 Resultados descriptivos de la variable innovación administrativa

Tabla 8

*Niveles de la innovación administrativa en la Municipalidad de Los Olivos*

#### **Innovación administrativa**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	1	1,2
Poco adecuado	4	4,7
Adecuado	80	94,1
Total	85	100,0



*Figura 8.* Niveles de frecuencias de la innovación administrativa en la Municipalidad de Los Olivos

Los resultados de frecuencia que se muestran en la tabla y figura por niveles de la innovación administrativa del personal administrativo de la Municipalidad de Los

Olivos, se aprecia que el 1.18% del personal administrativo percibe que la innovación administrativa es inadecuada, el 4.71, percibe que el nivel es poco adecuado y el 94.12% manifiesta que el nivel es adecuado en la innovación administrativa del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

### 3.1.2 Resultados descriptivos de la variable desarrollo de competencias

Tabla 9

*Niveles del desarrollo de competencias en la Municipalidad de Los Olivos*

#### Desarrollo de Competencias

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
medio	55	64,7
alto	30	35,3
Total	85	100,0

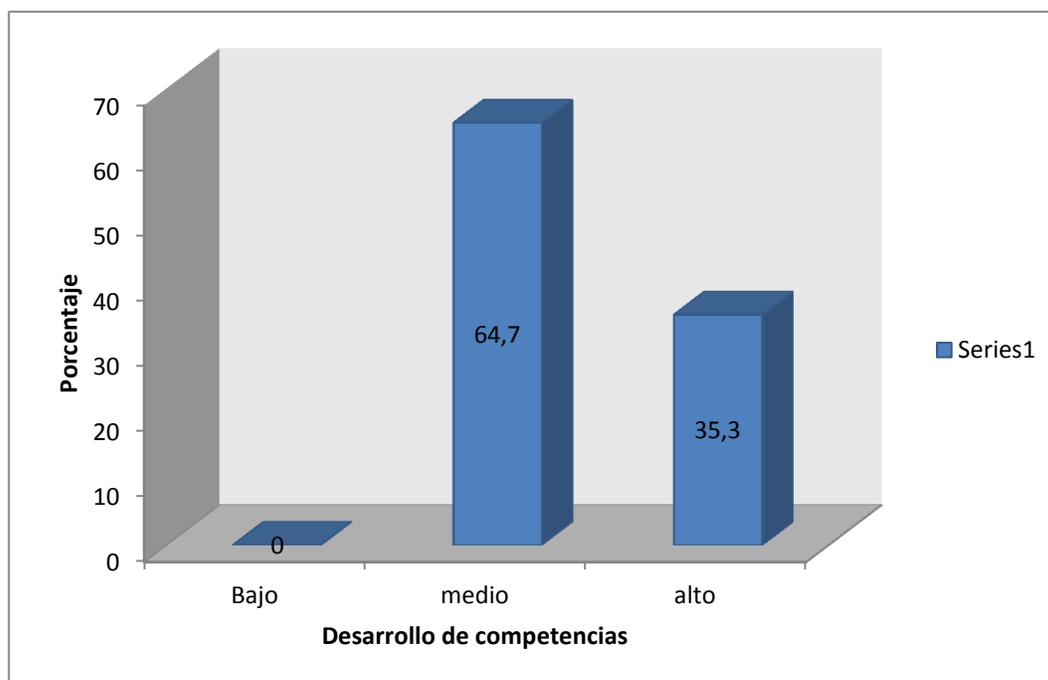


Figura 9. Distribución porcentual del desarrollo de competencias en la MLO

Así mismo en cuanto al resultado que a continuación se muestran por niveles desarrollo de competencias en la Municipalidad de Los Olivos se tiene al 64.71% de los trabajadores administrativos presentan medio nivel de desarrollo de competencia y el 35.29% del personal administrativo presenta alto nivel de desarrollo de competencias en la Municipalidad de Los Olivos

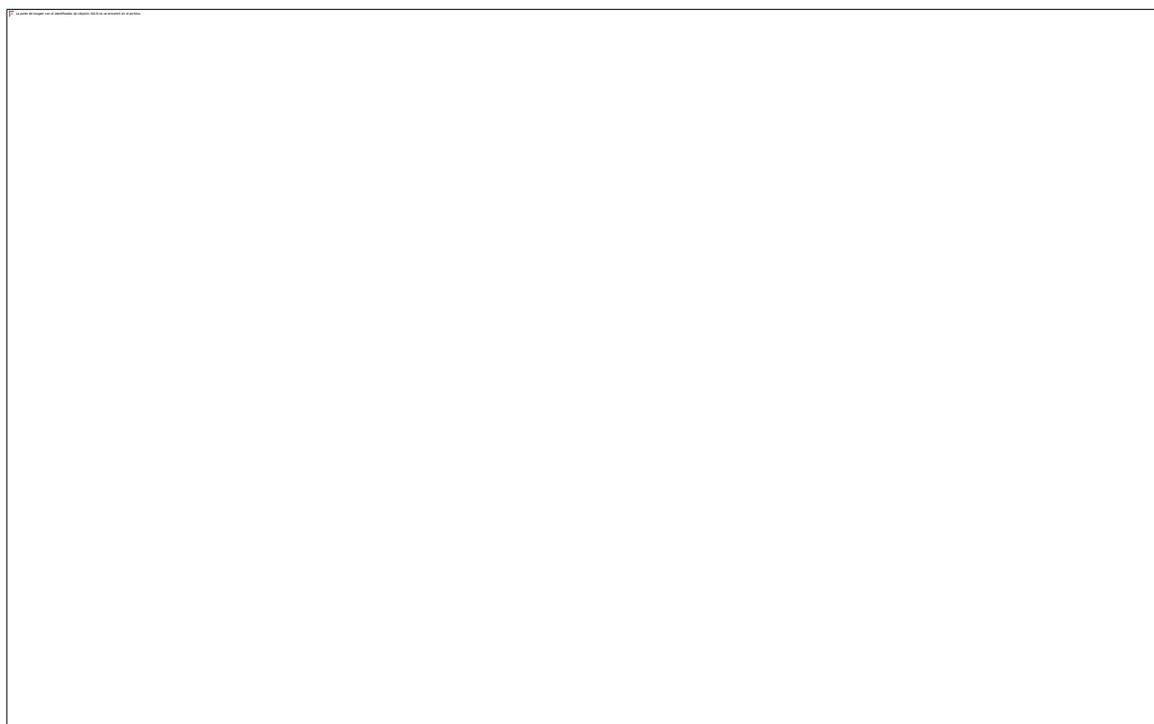
### 3.1.3 Resultados descriptivos de la variable satisfacción laboral

Tabla 10

*Niveles de la satisfacción laboral del personal administrativo de la MLO*

#### Satisfacción laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
bajo	2	2,4
medio	82	96,5
alto	1	1,2
Total	85	100,0



*Figura 10.* Distribución porcentual de la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

Con respecto al resultado que a continuación se muestran por niveles de la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos se tiene al 2.35% del personal administrativo presenta baja satisfacción laboral, mientras que el 96.47% presentan medio satisfacción laboral y el 1.18% presenta alto nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

### 3.2 Resultados inferenciales

#### Resultados previos al análisis de los datos

En cuanto a los resultados obtenidos a partir del cuestionario con escala ordinal se asumirá la prueba no paramétrica que muestra de dependencia entre la variable independiente de frente a la variable dependiente posteriores a la prueba de hipótesis se basaran a la prueba de regresión logística, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal, orientando al modelo de regresión logística ordinal, para el efecto asumiremos el reporte del SPSS.

Tabla 11

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos*

#### Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	36,331			
Final	6,588	29,743	1	,000

Función de enlace: Logit.

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos estarían explicando la dependencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos; los resultado de la tabla que se muestra de acuerdo al Chi cuadrado es de 6.588 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 12

*Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal*

<b>Bondad de ajuste</b>			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,149	1	,700
Desvianza	,274	1	,601

Función de enlace: Logit.

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p\_valor 0.700 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 13

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral*

**Estimaciones de parámetro**

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[satisfa_labora = 1]	-31,238	,727	188,044	1	000	-32,662	-29,84
	[satisfa_labora = 2]	3,397	1,033	10,818	1	001	1,373	5,421
Ubicación	[innovac_adminis=1]	14,087	.02,657	,000	1	997	-798,174	796,34
	[innovac_adminis=2]	,653	3,003	,747	1	028	-5,232	6,539
	[innovac_adminis=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[desarrol_compet=2]	-28,007	,000	12,012	1	003	-28,007	-28,00
	[desarrol_compet=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados que se muestran en la tabla representan los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral, para la interpretación asumiremos al nivel (2) medio del desarrollo de competencias, al nivel (2) poco adecuado de la innovación administrativa, y para el proceso de comparaciones se asumirá al nivel (3) alto en la satisfacción laboral. A consecuencia, los trabajadores que presentan nivel medio en el desarrollo de competencia es protector para que presentan alto nivel de

satisfacción laboral, siendo esta afirmación significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$  ( $0.003 < 0.05$ ) mientras que el trabajador que presenta nivel poco adecuado en la innovación administrativa es riesgo para que el nivel de la satisfacción laboral sea alto, corroborando la afirmación con el  $p\_valor < \alpha$ ; ( $0.028 < 0.05$ )

### Prueba de hipótesis general

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

Tabla 14

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>			
	Cox y Snell	Nagelkerk e	McFadden .
resultado	,203	,412	,334

Función de vínculo: Logit.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, el cual indica que la variabilidad o el comportamiento de la satisfacción laboral del personal se debe al 41.2% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.



### Área 0.823

*Figura 11.* Representación del área COR como incidencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 82.3% representando la implicancia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

### **Resultado específico 1**

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la naturaleza del trabajo del personal administrativo.

Tabla 15

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la naturaleza del trabajo del personal administrativo*

**Estimaciones de parámetro**

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[natur_trab = 2]	-2,641	,733	12,978	1	,000	-4,078	-1,204
Ubicación	[innovac_adminis=1]	17,830	,000	.	1	.	17,830	17,830
	[innovac_adminis=2]	-,067	1,223	,003	1	,956	-2,465	2,330
	[innovac_adminis=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[desarrol_competen=2]	-1,773	,791	5,025	1	,025	-3,322	-,223
	[desarrol_competen=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Así mismo se tiene los resultados específicos, los trabajadores que presentan nivel medio en el desarrollo de competencia es protector para que presenten alto nivel de satisfacción laboral, siendo esta afirmación significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$  ( $0.025 < 0.05$ ) así mismo el trabajador que presenta nivel poco adecuado en la innovación administrativa es protector para que el nivel de la satisfacción laboral en la dimensión naturaleza del trabajo sea alto, siendo esta afirmación no significativa por lo que el  $p\_valor > \alpha$ ; ( $0.956 > 0.05$ )

## Prueba de hipótesis específica 1

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen significativamente en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

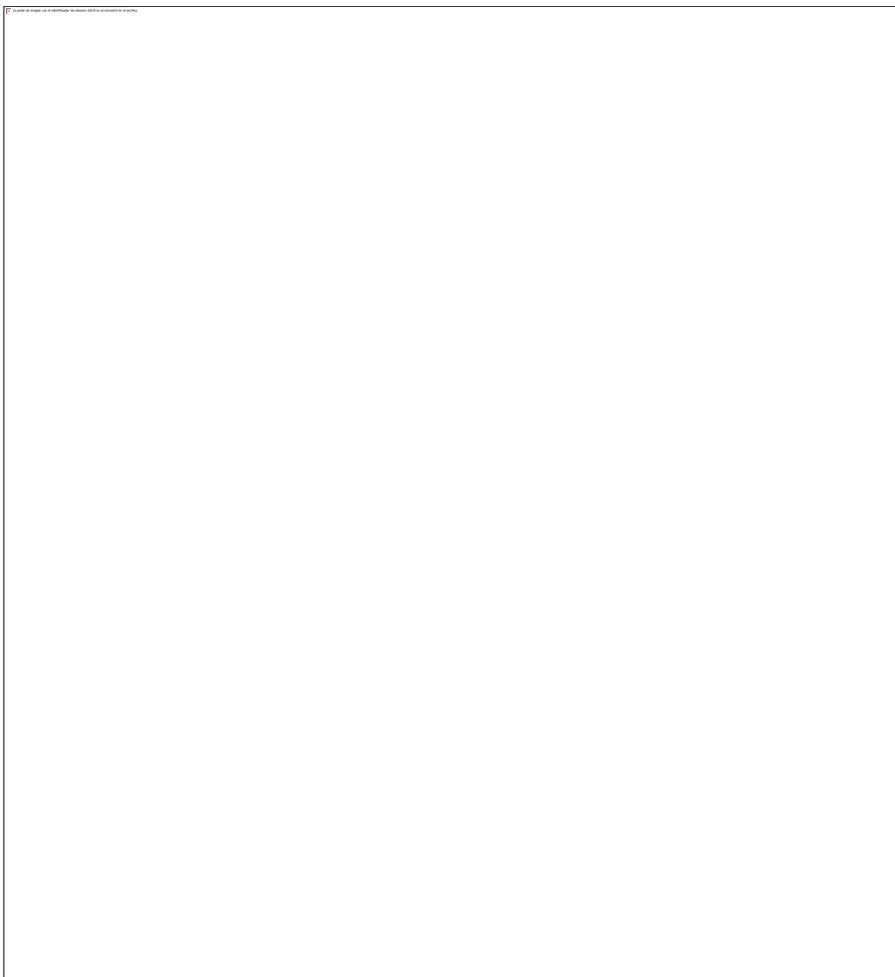
Tabla 16

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>			
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
resultado	,143	,290	,227

Función de vínculo: Logit.

En cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, la variabilidad o el comportamiento de la naturaleza del trabajo del personal se debe al 29% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.



Área 0.799

*Figura 12.* Representación del área COR de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la naturaleza del trabajo del personal administrativo

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 79.9% representando la implicancia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

## Resultado específico 2

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo

Tabla 17

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo*

### Estimaciones de parámetro

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[oportun_desarr = 2]	-1,159	,433	7,158	1	,007	-2,007	-,310
Ubicación	[innovac_adminis=1]	19,817	,000	.	1	.	19,817	19,817
	[innovac_adminis=2]	1,414	1,219	1,345	1	,246	-,975	3,803
	[innovac_adminis=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[desarrol_competen =2]	-1,771	,521	11,563	1	,001	-2,791	-,750
	[desarrol_competen =3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Así mismo se tiene los resultados específicos, los trabajadores que presentan nivel medio en el desarrollo de competencia es protector para que presenten alto nivel de satisfacción laboral en la dimensión oportunidades de desarrollo, siendo esta

afirmación significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$  ( $0.001 < 0.05$ ) en cuanto al trabajador que presenta nivel poco adecuado en la innovación administrativa es riesgo para que el nivel de la satisfacción laboral en la dimensión oportunidades de desarrollo sea alto, siendo esta afirmación no significativa por lo que el  $p\_valor > \alpha$ ; ( $0.246 > 0.05$ )

## Prueba de hipótesis específica 2

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen significativamente en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

Tabla 18

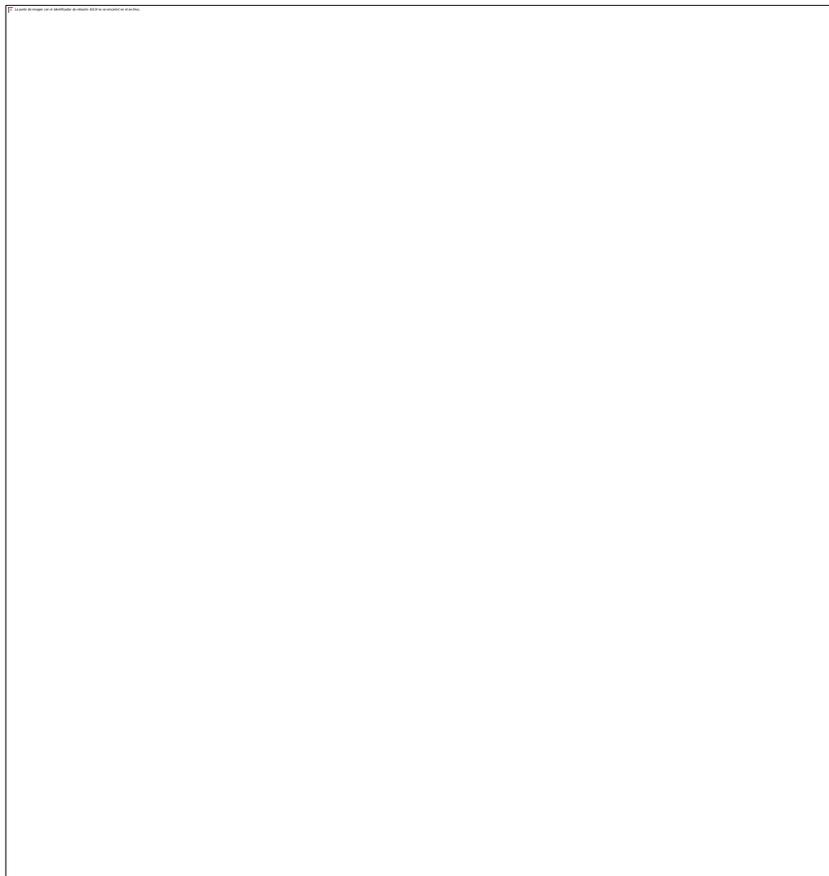
*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>			
	Cox y Snell	Nagelkerk e	McFadden
resultado	,334	,676	,597

Función de vínculo: Logit.

Asimismo, en cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagalckerke, la variabilidad o el comportamiento de las oportunidades de desarrollo del personal se debe al 67.6% de la innovación

administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.



Área 0.949

*Figura 13.* Representación del área COR de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo

Así mismo en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 94.9% representando la implicancia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

### Resultado específico 3

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en el salario del personal administrativo.

Tabla 19

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en el salario del personal administrativo*

#### Estimaciones de parámetro

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[nsalario_pers = 2]	,253	,370	,467	1	,494	-,472	,978
Ubicación	[innovac_adminis=1]	-19,968	,000	.	1	.	-19,968	-19,968
	[innovac_adminis=2]	-,485	1,050	,213	1	,044	-2,544	1,574
	[innovac_adminis=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[desarrol_compet=2]	,975	,470	4,304	1	,038	,054	1,895
	[desarrol_compet=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Así mismo se tiene los resultados específicos, los trabajadores que presentan nivel medio en el desarrollo de competencia es riesgo para que presenten alto nivel de satisfacción laboral en la dimensión salario del personal, siendo esta afirmación

significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$  ( $0.038 < 0.05$ ) en cuanto al trabajador que presenta nivel poco adecuado en la innovación administrativa es protector para que el nivel de la satisfacción laboral en la dimensión salario del personal sea alto, siendo esta afirmación significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$ ; ( $0.044 < 0.05$ )

### Prueba de hipótesis específica 3

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen significativamente en el salario del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en el salario del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

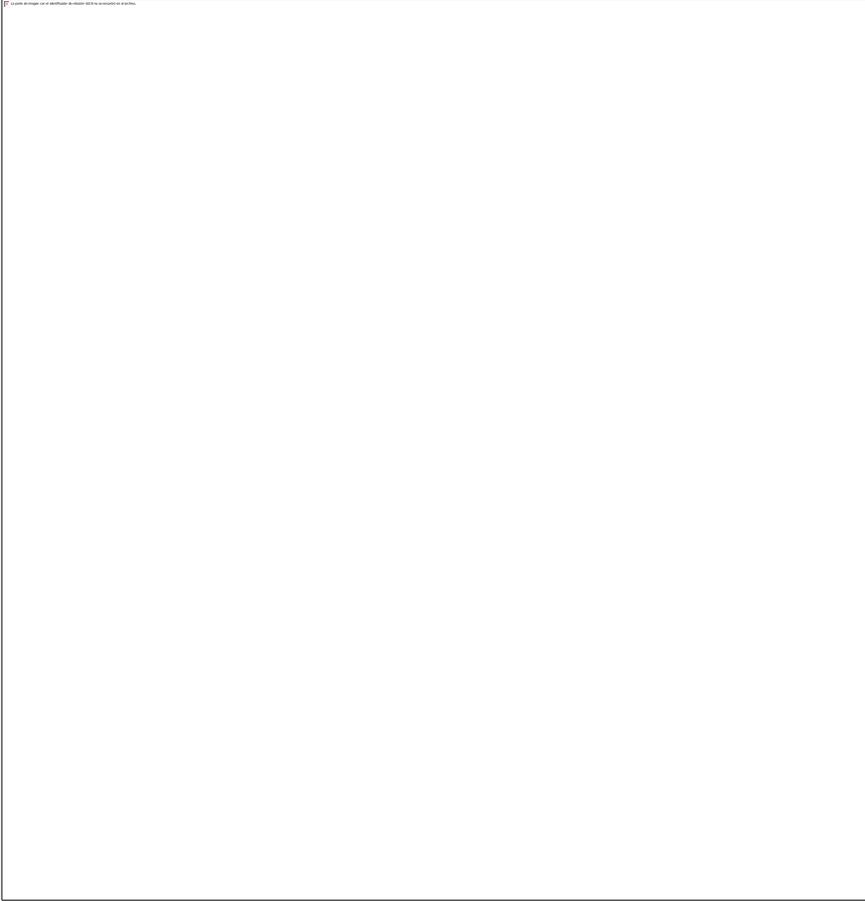
Tabla 20

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

	Pseudo R-cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
resultado	,232	,471	,389

Función de vínculo: Logit.

En cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, la variabilidad o el comportamiento el salario del personal se debe al 47.1% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.



Área 0.883

*Figura 14.* Representación del área COR de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en el salario del personal administrativo

Así mismo en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 88.3% representando la implicancia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en el salario del personal administrativo Municipalidad de Los Olivos

## Resultado específico 4

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las relaciones laborales del personal administrativo.

Tabla 21

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las relaciones laborales del personal administrativo*

### Estimaciones de parámetro

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[relac_labor = 2]	-,965	,415	5,396	1	,020	-1,779	-,151
Ubicación	[innovac_adminis=1]	-21,303	,000	.	1	.	-21,303	-21,303
	[innovac_adminis=2]	14,979	2242,561	6,238	1	,005	-	4410,318 4380,361
	[innovac_adminis=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[desarrol_competen=2]	1,499	,666	5,060	1	,024	,193	2,805
	[desarrol_competen=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Así mismo se tiene los resultados específicos, los trabajadores que presentan nivel medio en el desarrollo de competencia es riesgo para que presenten alto nivel de satisfacción laboral en la dimensión relaciones laborales, siendo esta afirmación

significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$  ( $0.024 < 0.05$ ) en cuanto al trabajador que presenta nivel poco adecuado en la innovación administrativa es riesgo para que el nivel de la satisfacción laboral en la dimensión relaciones laborales sea alto, siendo esta afirmación significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$ ; ( $0.005 < 0.05$ )

#### Prueba de hipótesis específica 4

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

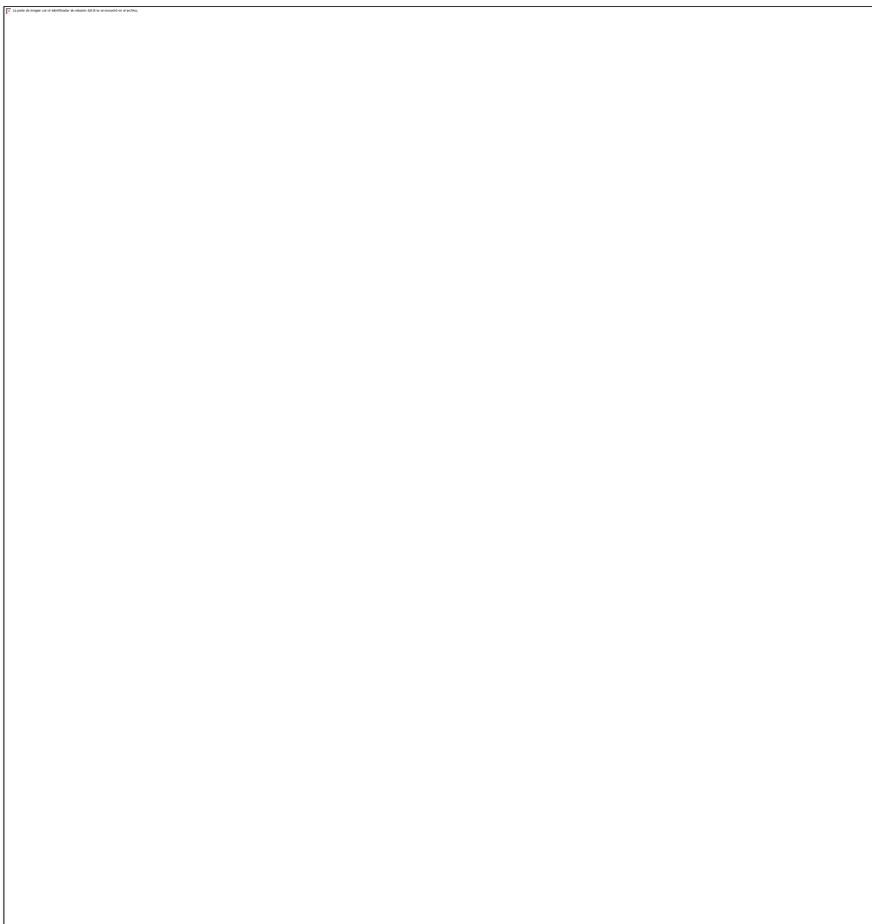
Tabla 22

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>			
	Cox y Snell	Nagelkerk e	McFadden .
resultado	,334	,676	,597

Función de vínculo: Logit.

Asimismo, en cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagalckerke, la variabilidad o el comportamiento de las relaciones laborales se debe al 67.6% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.



Área 0.949

*Figura 15.* Representación del área COR de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las relaciones laborales del personal administrativo

Así mismo en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 94.9% representando la implicancia de innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las relaciones laborales del personal administrativo Municipalidad de Los Olivos.

### **Resultado específico 5**

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la supervisión del personal administrativo

Tabla 23

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la supervisión del personal administrativo*

**Estimaciones de parámetro**

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[superv_pers = 2]	-,321	,415	5,311	1	,032	-1,779	-,321
Ubicación	[innovac_adminis=1]	-19,227	,000	.	1	.	-21,303	-21,303
	[innovac_adminis=2]	14,979	291,561	12,368	1	,045	-4380,361	3410,318
	[innovac_adminis=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[desarrol_competen=2]	2,314	,739	5,160	1	,002	,199	2,805
	[desarrol_competen=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Así mismo se tiene los resultados específicos, los trabajadores que presentan nivel medio en el desarrollo de competencia es riesgo para que presenten alto nivel de satisfacción laboral en la dimensión supervisión del personal, siendo esta afirmación significativa por lo que  $p\_valor < \alpha$  ( $0.002 < 0.05$ ) en cuanto al trabajador que presenta nivel poco adecuado en la innovación administrativa es riesgo para que el

nivel de la satisfacción laboral en la dimensión supervisión del personal sea alto, siendo esta afirmación significativa por lo que el  $p\_valor < \alpha$ ; ( $0.045 < 0.05$ )

### Prueba de hipótesis específica 5

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen significativamente en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

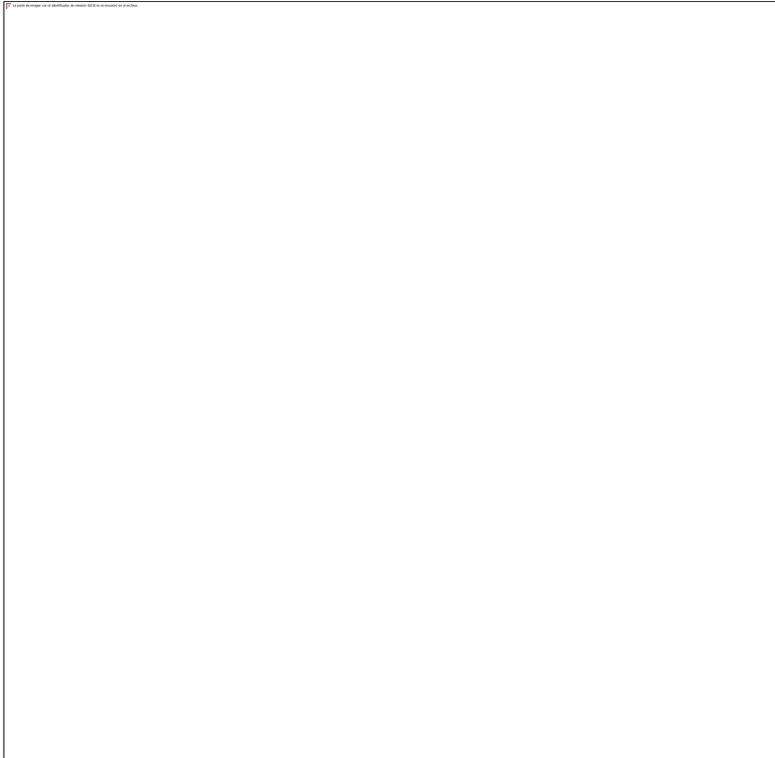
Tabla 24

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

<b>Pseudo R-cuadrado</b>			
	Cox y Snell	Nagelkerk e	McFadden .
resultado	,232	,471	,389

Función de vínculo: Logit.

En cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagalkerke, la variabilidad o el comportamiento la supervisión del personal se debe al 47.1% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.



Área 0.821

*Figura 16.* Representación del área COR de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la supervisión del personal administrativo

Así mismo en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 88.3% representando la implicancia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

## **IV. Discusión**

## **Discusión de resultados**

El trabajo de investigación responde a identificar como la satisfacción laboral del personal se relaciona con la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos. Frente a la presente investigación, se han podido detectar trabajos previos, los cuales sirvieron de soporte para garantizar que las variables de estudio estén representando la consecuencia de otras variables, así mismo se argumentan dentro de una teoría; lo que garantiza un respaldo bajo ciertos enfoques de la investigación. Al respecto se tiene:

El presente estudio está centrado en una muestra de trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos, en el cual se busca el comportamiento de la satisfacción laboral frente a la innovación administrativa y el desarrollo de competencias. Como es de conocimiento; dentro de las empresas o instituciones, el trabajador adquiere mayor experiencia y consolida su formación profesional, ya que en dichas organizaciones se presentan retos y tomas de decisiones oportunas en beneficio de las partes. Al respecto una de las dimensiones que se tiene son las oportunidades de desarrollo del personal, lo cual dentro del estudio de Ramírez (2013) "Diseño del trabajo y el desempeño laboral individual", se indicó que las características motivacionales del trabajo en su conjunto, tanto de tarea como de conocimiento, pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, de forma particular se manifiesta en la tarea, sin que la contribución relativa de sus sub dimensiones lleguen a ser homogéneas. Esta premisa es expuesta en la investigación desarrollada en la municipalidad de los Olivos. Las oportunidades de desarrollo del personal se debe al 67.6% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal, indicando que el trabajador se siente a la expectativa de crecer profesionalmente dentro de las empresas o instituciones, las cuales les permiten adquirir competencias profesionales para un buen desempeño laboral. Así mismo se encuentra la necesidad de mostrar las innovaciones, aportes, avances últimos de gestión, destacando las motivaciones que se derivan del desarrollo de competencias en el personal y de una administración innovadora, estos cambios pueden influir en el

desempeño laboral individual, lo cual contribuiría a la satisfacción laboral. Así mismo es necesario desarrollar un capital afectivo que esté basado en el compromiso y el vínculo afectivo de los empleados hacia su organización.

Por otra parte Cantero (2012), en su estudio “Competencias socio-emocionales en la inserción laboral del egresado universitario”, manifestó que las implicaciones de la inteligencia emocional y de las competencias socio-emocionales son importantes para la satisfacción en la vida, la salud mental, el desempeño laboral, el desarrollo de la carrera, el liderazgo efectivo, el afrontamiento del estrés laboral o la disminución de la agresividad en las organizaciones. En la presente investigación se explica que el desarrollo de competencias socioemocionales es importante para el éxito personal y social en la Municipalidad de los Olivos. De acuerdo al contexto actual la cantidad de situaciones laborales que se deben afrontar implican la necesidad de desarrollar tales competencias. En el presente estudio las relaciones laborales se deben a la intervención al 67.6 % de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias.

Por su parte Martín (2011) en su investigación “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas”, centró su estudio en las empresas con capacidad de innovación y comprueba la influencia de la gestión administrativa en los recursos humanos y en el sistema organizativo. Desde este enfoque en esta investigación se identificó que el comportamiento de la satisfacción laboral del personal se debe al 41.2% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos, donde se observó que este es un porcentaje moderado, y es posible que dentro de muchas empresas estén ocurriendo diversas reacciones en el comportamiento de la satisfacción laboral de sus trabajadores con respecto a la innovación administrativa. Así mismo las empresas deberían insistir en el desarrollo de su capacidad de innovación como vía para lograr el éxito empresarial y comprender el papel del capital humano en dicho desarrollo; conduciendo al desarrollo del capital social de

sus empleados, de tal manera que fomenten una interacción positiva entre ellos, así como la confianza basada en el sentimiento de grupo.

En cuanto al papel que el trabajador representa en el centro de labores y en particular al desempeño de sus funciones, se puede identificar el nivel de satisfacción con la función que realiza. Este rubro es una de las dimensiones del estudio en cuanto a la naturaleza del trabajo del personal, el talento actúa en toda la cadena de la gestión, por lo tanto, la optimización del talento se observa en las decisiones de quienes aportan un crecimiento o deciden cuáles van a ser los perfiles de las personas que se van a necesitar en el futuro. Este aporte es muy importante para que las empresas cumplan sus objetivos previstos y se dirijan hacia los cambios sociales y de gestión que en los últimos años afectan a las organizaciones e inevitablemente van a afectar a la dinámica de los recursos humanos. En esta investigación se obtuvo que la naturaleza del trabajo se debe al 29% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos, este índice detectado es relativamente bajo, o será que el personal no está conforme por las acciones y desempeño que se vienen realizando en la Municipalidad, en este contexto, la gestión por expectativas se encuentra en un proceso continuo de cambio acorde con las tendencias de las organizaciones, la globalización, la diversidad y los propios entornos sociales de los empleados.

Rodríguez et al (2011) en su estudio *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*,; consideraron que la satisfacción general en el desempeño de trabajo es un predictor significativo para la productividad y el rendimiento, así como también el clima general se presenta como un predictor significativo sobre las dimensiones de condiciones personales y comportamiento en el centro de trabajo, desde esta perspectiva se tiene que la satisfacción laboral para el personal, está relacionada con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir los factores intrínsecos, Para ellos es de vital importancia la identidad, el interés, la variedad y la significatividad del trabajo realizado, el reconocimiento y el reto diario de su actividad en su centro de labores. En cuanto a la presente investigación de manera empírica se explica que el

porcentaje causal de la satisfacción laboral del personal del sector municipal se debe al 41.2% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo; desde este rubro, en esta investigación este concepto se aplica para tener una visión sobre las características propias de la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de los Olivos y los factores principales que inciden sobre tal situación.

En cuanto a la variable de estudio desarrollo de competencias; si bien es cierto que las competencias son un conjunto de habilidades y destrezas para lograr los desempeños profesionales, estas influyen en una mejor gestión del personal. Dentro de estas observaciones se tiene el trabajo de García (2017) en su estudio *Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana*, refirió que la gestión por competencias hace más factible la dirección de personas y permite la adaptación a las necesidades de la organización. Las competencias genéricas se encuentran asociadas al desempeño laboral de los trabajadores. A mayor logro en competencias genéricas se produce un mejor desempeño laboral, a la vez también afirmó que existe una mediana relación entre el conocimiento, las destrezas y el desempeño laboral. También destacó la importancia de la relación entre el concepto de sí mismo del trabajador y el desempeño laboral; explicó que al tener el trabajador mayor conocimiento y motivación, desarrollará destrezas y tendrá mejores actitudes hacia su desempeño laboral. Este trabajo de investigación resalta que la gestión por competencias es un modelo de innovación que al ser implementado en la organización mejora los niveles de productividad y satisfacción laboral. En la presente investigación muestra que la satisfacción laboral se debe al 41.2% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos, así también las oportunidades de desarrollo se deben a un 67.7 % de intervención de las variables predictoras.

En lo que se refiere a este estudio, se busca entre otros aspectos encontrar la dependencia que existe entre el desarrollo de competencias del personal que labora en el Municipio de los olivos y la satisfacción laboral que se generan dentro del contexto de la institución.

En cuanto al salario, la presente investigación, asume en una de sus dimensiones que el salario es motivo de generar aliento y motivación al trabajador, ya que es un aliciente para el trabajador. El salario del personal se debe al 47.1% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos, lo cual permite conocer cuan satisfecho remunerativamente se encuentra el trabajador o administrativo en la institución. Velásquez (2015) en su estudio *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote*, cuyo objetivo general fue determinar en qué grado la gestión de motivación laboral influye para mejorar la productividad en los trabajadores, indicó que la ausencia de incentivos económicos salariales y la falta de reconocimiento al desempeño laboral de los trabajadores influían en la poca motivación que presentaban.

Por su parte Castagnola (2014) en su estudio *Motivación intrínseca y compromiso organizacional en docentes de Instituciones Educativas Estatales de la Red 13 del Distrito de Villa El Salvador, UGEL 01*, relacionó la motivación intrínseca y la satisfacción laboral y dedujo que el personal experimenta condiciones positivas y presenta altos niveles de satisfacción laboral extrínseca debido a un clima laboral favorable en cuanto a sus relaciones socio-laborales con sus colegas, jefes y las condiciones del contexto laboral. En la presente investigación, se tiene la explicación de la relación entre las variables de estudio, y se especifica que la satisfacción laboral del personal es consecuencia del 41.2% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad, por lo que la gestión administrativa supone administrar recursos previamente con buena visión hacia la innovación administrativa, el desarrollo de competencias de tal manera que se favorezca la satisfacción laboral. Además de ello, también supone la capacidad de proponer desafíos, de presentar objetivos y metas, junto a la capacidad de planear. En las dimensiones de la variable satisfacción laboral se destacan los motivos que generan satisfacción laboral en los trabajadores y se puede observar que la naturaleza del trabajo puede influir en los sentimientos positivos del trabajador, asimismo, también las oportunidades de desarrollo y el crecimiento laboral puede influir en el buen desempeño.

En referencia a la supervisión, un liderazgo asertivo influye positivamente en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. Al respecto Trigos (2014) en su estudio titulado *La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno* señaló que la correlación entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal tuvo un resultado de grado alto y positivo, el coeficiente tuvo un resultado de  $r= 0.73$ . Sin embargo en los resultados se destaca la falta de capacitación para el desarrollo laboral, el 58 % de los trabajadores no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo al valorar las dimensiones planeamiento, gestión y evaluación del desempeño laboral. Este resultado indica una valoración regular, finalmente la autora concluye que la buena gestión del talento humano es un factor determinante para la competitividad de la empresa. En la presente investigación las variables predictoras intervienen en un 47.1% en la gestión de la supervisión de los empleados administrativos de la Municipalidad de los olivos.

Después del análisis y las confrontaciones con los antecedentes, llegamos a determinar que los objetivos y las hipótesis de la investigación fueron corroboradas; en algunos casos expuestas a dialogo y a realizar estudios más específicos, así mismo se corroboró la teoría asumida como muestra dentro los escenarios tomados de las investigaciones anteriores y en el estudio actual.

## **V. Conclusiones**

## **Conclusiones**

### **Primera**

El comportamiento de la satisfacción laboral del personal se debe al 41.2% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

### **Segunda**

El comportamiento de la naturaleza del trabajo del personal se debe al 29% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **Tercera**

El comportamiento de las oportunidades de desarrollo del personal se debe al 67.6% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **Cuarta**

El comportamiento del salario del personal se debe al 47.1% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **Quinta**

El comportamiento de las relaciones laborales se debe al 67.6% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **Sexta**

El comportamiento de la supervisión del personal se debe al 47.1% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

## **VI. Recomendaciones**

## **Recomendaciones**

### **Primera**

Se propone desarrollar acciones de acompañamiento planificado, en las cuales se deben presentar las estrategias y metodologías, como las técnicas para mejorar el desarrollo del personal permitiendo una adecuada innovación y el desarrollo de competencias del personal administrativo.

### **Segunda**

Desarrollar un plan de capacitación intencionado para mejorar las competencias profesionales del trabajador dentro de las instituciones, específicamente dentro de la municipalidad, que permita un trabajo oportuno y que garantice el bienestar del personal, tanto en comunicación, como en su desempeño, cultivando la moralidad, y sobre todo la asertividad.

### **Tercera**

Mantener constantemente capacitado al personal administrativo en cuanto al desarrollo personal laboral y cultura organizacional, este evento permitirá que el trabajador se desenvuelva de manera oportuna y coherente en la institución.

### **Cuarta**

Dosificar la remuneración de los trabajadores de manera diferenciada por el rol de desempeño del trabajador, para generar la motivación intrínseca y extrínseca del empleado administrativo. Con sueldos justos y equilibrados será posible mantener en expectativa al trabajador.

### **Quinta**

Generar una cultura de supervisión y acompañamiento al trabajador hasta alcanzar a que el empleado logre autorregularse para emprender sus capacidades laborales.

## **VII. Referencias Bibliográficas**

## Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (2.ª ed.). Buenos aires, Argentina: Editorial Granica.
- Arraut, L. C. (2008) La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico – Universidad de Medellín* 11 (22). (P.185 – 203) ISSN 0120-6346 Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v11n22/v11n22a9.pdf>
- Asensi, V. y Parra, A. (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Anales de documentación.* (5). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63500001>
- Asuad, N. y Vazquez, C. (2014). *Marco lógico de la investigación científica.* Universidad autónoma de México. México. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/Metodo%20Cientifico>.
- Ávila, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación.* México. Edición electrónica. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)
- Baena, C., Gutiérrez, L., Gutiérrez, E. y Trujillo, M. (2009). *Guía para la autoevaluación de la gestión de la innovación empresarial.* Recuperado el 18 de junio de 2016 desde [http://excelencia.iat.es/files/2012/08/Guia\\_evaluacionInnovacion.pdf](http://excelencia.iat.es/files/2012/08/Guia_evaluacionInnovacion.pdf).
- Brack, J. (2012). *Maximizing millennials in the workplace.* Recuperado de [http://avds.com/images/blog/UNC\\_Millennials\\_Workplace\\_Study.pdf](http://avds.com/images/blog/UNC_Millennials_Workplace_Study.pdf)
- Brooke, P. Rusell, D. y Price, J. (1988). *Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment.* Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/200824104>
- Cantero, M. P (2012). *Competencias socio-emocionales en la inserción laboral del egresado universitario* (Tesis doctoral, Universidad de Alicante, Alicante, España). Recuperada de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25132/1/Tesis\\_Cantero\\_Vicente.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25132/1/Tesis_Cantero_Vicente.pdf)

- Cardona, P. (2015). *En busca de las competencias directivas*. Recuperado el 25 de enero de 2017 desde <https://www.researchgate.net/publication/28234689>
- Cardona, P. y Chinchilla, M. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto business review* N° 89. Recuperado el 25 de enero de 2017 desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=637>.
- Castagnola, C. G. (2014). *Motivación intrínseca y compromiso organizacional en docentes de Instituciones Educativas Estatales de la Red 13 del Distrito de Villa El Salvador*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Lima, Perú: UCV
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). México: McGraw – Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cortés, M. e Iglesias, M. (2004) *Generalidades sobre la metodología de la investigación*. México: Universidad autónoma del Carmen. Recuperado de [http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE.
- De la Torre, J. R., Hernández, J., y Velaz, D. (2008). *Guía práctica de la Gestión de la innovación en ocho pasos*. Pamplona, España: Editorial Agencia Navarra de la innovación.
- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos* (11.ª ed.). México: Editorial Pearson educación.
- Díaz, R. y Arancibia, V. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *PSYKHE*. 11(2) Recuperado el 25 de enero de 2017 desde <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/433/412>

- Drucker, P. (2004.) *La disciplina de la innovación*. Reimpresión R0408H-E. BCI. Harvard Business Review. América Latina.
- Ernst, A. y Young, A. (2008). *Manual del director de recursos humanos: Gestión por competencias*. Recuperado de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Escorza, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Recuperado el 23 de enero de 2017 desde [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=vFZsgeizTO8C&oi=fnd&pg=PA7&dq=Innovaci%C3%B3n&ots=H5M8zq5T8c&sig=IKM6iZ6F8T95bur6gPI5Sc1aCzo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Innovaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=vFZsgeizTO8C&oi=fnd&pg=PA7&dq=Innovaci%C3%B3n&ots=H5M8zq5T8c&sig=IKM6iZ6F8T95bur6gPI5Sc1aCzo&redir_esc=y#v=onepage&q=Innovaci%C3%B3n&f=false)
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2008). *Gobierno de las personas en la empresa*. (5ª ed.). Piura. Perú: PAD Escuela de Dirección Universidad de Piura
- García, D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Recuperado de [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)
- García, J. R. (2017). *Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú) Recuperada de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5883>
- Gido, J., y Clements J. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (5ª.ed.). México, D.F.: Editorial Cengage Learning, S.A. de C.V.
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Recuperado el 26 de junio de 2016 desde <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Goleman, D. (2012). *La inteligencia creativa*. España: Ediciones B
- Gómez–Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. (5.ª ed.). Madrid, España: Pearson.

- Griffing, R. y Van Fleet (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Heijs, J. y Buesa, M. (2016). *Manual de economía de innovación Tomo I. Teoría del cambio tecnológico y sistemas nacionales de innovación*. España. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de [https://www.ucm.es/data/cont/docs/588-2016-05-17-AAA%20%20Manual%20EDI%20%20\(Parte%201\)%20Versi%C3%B3n%20Final%20publicada.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/588-2016-05-17-AAA%20%20Manual%20EDI%20%20(Parte%201)%20Versi%C3%B3n%20Final%20publicada.pdf)
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12a.ed.). México: Harvard Business Review. América Latina.
- Hernández, A. (2008) El método hipotético-deductivo como legado del positivismo lógico y el racionalismo crítico: Su influencia en la economía. *Ciencias Económicas* 26 (2). Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7142>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª. ed.). México, D.F.: McGraw Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2da. ed.). México, D.F.: McGraw – Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Manso, J. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Recuperado el 22 de febrero de 2017 desde: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/849/757>
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados* (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid, España). Recuperada de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>
- Martínez, A. (2013). La necesaria innovación de la administración pública. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas* 12 (3). Publicado en marzo

de 2013. Recuperado el 27 de mayo de 2016 desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38029548010>

Martínez, A., Vela, M., Pérez, M. y De Luis, P. (febrero, 2010). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: El efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*. 20 (1). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3416005.pdf>

Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid, España: OEI.

Morales, O., Barrera, A., Rodríguez, M., Romero, C., y Távara, R. (2014). *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú*. Lima, Perú: Ediciones esan.

Mulet, J. (2014). *La innovación, concepto e importancia económica*. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Presentacion-Mulet-Congreso-Economia-Navarra\\_ELFFIL20140425\\_0007.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Presentacion-Mulet-Congreso-Economia-Navarra_ELFFIL20140425_0007.pdf)

Nelson, B. (1999). *1001 Ways to Take Initiative at Work*. Nueva York, Estados Unidos de América. Workman Publishing Company, Inc. Recuperado de <https://www.amazon.es/1001-Ways-Employees-Take-Initiative/dp/076111405X>

OECD (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación y de datos sobre innovación*. (3ª ed.). España. Grupo Tragsa. Recuperado desde <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

Pino, R. M.(2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional* (Tesis doctoral, Pontificia universidad católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/782>

Pulido, A. (Octubre, 2009). Una comparativa internacional en la medición del capital intangible de países. *Revista de economía mundial*. Sin mes, 23, 245-261

Recuperado el 15 de julio de 2017 de: <http://www.redalyc.org/pdf/866/86612461012.pdf>

Ramírez, R. G. (2013). *Diseño del trabajo y el desempeño laboral individual* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España) Recuperada de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525\\_Ram%EDrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_Ram%EDrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1)

Real Academia Española (2015) *Diccionario de la lengua española*. (23<sup>a</sup> ed.). España. RAE. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=LgzBfa6>

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.

Rodríguez, A. A., Retamal, M.P., Lizana, J.N. y Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2 (2), 219-234. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*, (4ta ed). México: Llmusa. Pp. 111-141. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/Tamayo.pdf>

Trigos, L. M. (2014). *La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú). Recuperada de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/261>

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica* (2da. ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Vargas, J. (2008). *Actualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: Un estudio correlacional en empresas del Bajío*. Recuperado de [http://nova\\_scientia.delasalle.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/251](http://nova_scientia.delasalle.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/251)

Velásquez, N. (2015). *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales de Chimbote* (tesis doctoral,

Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú). Recuperada de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5994>

Vilá, J. (2010). *Cultura innovadora: Valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras*. Recuperado de [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/19\\_VILA\\_ESP.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/19_VILA_ESP.pdf)

Zabala, A. y Arnau, L. (2008). *Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona, España: Editorial GRAÓ.

## **Anexos**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ARTÍCULO CIENTÍFICO

La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

Esther Sabina Prinz Díaz

# **LA INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE LOS OLIVOS**

Mg. Esther Sabina Prinz Díaz

est\_prinz@hotmail.com

Universidad César Vallejo

## **RESUMEN**

Esta investigación pretende analizar la relación que existe entre la innovación administrativa, el desarrollo de competencias y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la Municipalidad distrital de Los Olivos. Se analizó una muestra de 85 empleados y se aplicó tres instrumentos uno para cada variable, representados en una encuesta. La investigación es de tipo básica, de diseño no experimental transversal de nivel descriptivo correlacional con un enfoque cuantitativo y multivariable. Las conclusiones precisaron que existe un comportamiento moderado en cuanto a la relación de la satisfacción laboral con la innovación administrativa y el desarrollo de competencias de los empleados administrativos

## **PALABRAS CLAVE**

Innovación administrativa, desarrollo de competencias, Satisfacción laboral, gestión.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the relationship between administrative innovation, development of competences and job satisfaction of the administrative employees of the Los Olivos Municipality. A sample of 85 employees was analyzed and three instruments were applied one for each variable, represented in a survey. The research is of basic type, of non-experimental cross-sectional descriptive correlational level with a quantitative and multivariate approach. The conclusions pointed out that there is moderate behavior in terms of the relation between job satisfaction and administrative innovation and the development of competences of administrative employees.

## **KEYWORDS**

Administrative innovation, development of competences, job satisfaction, management.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación estudia la asociación que puede existir entre la innovación de la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de competencias en el nivel de satisfacción laboral que se genera. En cuanto a la innovación de la Gestión Administrativa, visualizar la importancia clave del factor humano, introduce en las organizaciones la necesidad de gestionarlo profesionalmente, en forma sistemática, mediante el uso de herramientas específicas, generando prácticas de eficiencia probada para el logro de un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral de las personas que integran la Institución. Una manera de innovación administrativa es introducir el desarrollo de competencias para la mejora del desempeño y la satisfacción del personal. El significado de innovación administrativa ha evolucionado en las organizaciones a lo largo de las últimas décadas, así como el término innovación es uno de los más usados para referirse al cambio. Según la Real academia de la lengua española, versión online (2015), *innovar* es “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”, Para las organizaciones esa acción de mudar o alterar algo conlleva realizar cambios que resultan beneficiosos y productivos y los cambios por lo general vienen acompañados de nuevos aspectos que en la actualidad se puede traducir como nuevas tecnologías, nuevas estrategias de gestión o de comunicación. Para Nelson (1999) quien afirmó que la innovación significa transformar el conocimiento en nuevos servicios o productos, también indicó que la innovación no es observada como algo aislado sino más bien como una respuesta continua ante el cambio. En el caso de la innovación administrativa las circunstancias de cambio están presentes en la misma gestión y en el desempeño laboral del personal (p. 3).

Acerca del desarrollo de competencias, Chiavenato (2011) refirió que, “lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa” (p. 340). De acuerdo a Hellriegel y Slocum, (2009) indicaron que, “Una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimientos, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva” (p.7). La administración del cambio implica adaptar a la organización a las demandas del entorno y modificar las conductas reales de los empleados, desarrollando en ellos nuevas competencias para adecuar su desempeño a la evolución organizacional.

Una de las características más sobresalientes que muchos autores destacan de la satisfacción laboral es el sentimiento positivo que esta desarrolla en los trabajadores. Al respecto Locke mencionado por García (2010) definió que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero que surge luego de la evaluación del trabajo o de los buenos resultados de la experiencia laboral de una persona (p. 2). Asimismo Robbins y Judge (2013) afirmaron que: “Los niveles de

satisfacción laboral varían significativamente dependiendo de la faceta de trabajo a la que se haga referencia” (p.80). Cada nivel de satisfacción laboral está de acuerdo a la percepción del individuo sobre los satisfactores esperados por la labor que realiza dentro del constructo integral de todos los factores que intervienen cuando ejecuta su trabajo.

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio está dentro del enfoque de la investigación cuantitativa. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) precisaron que la “Investigación aplicada asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p. 81). El diseño fue no experimental, en donde se aplicó el método científico e hipotético deductivo, la población fue de 110 empleados administrativos y la muestra aleatoria simple de 85 empleados representativos de la población. Hernández et al (2014) indicaron que la muestra es principalmente un subgrupo de la población o lo que significa referirse a un subconjunto de elementos que pertenecen a un conjunto con características específicas y que representa a la población (p.240). Se utilizó como instrumento el cuestionario, y se elaboró un cuestionario para cada variable, estos fueron elaborados de acuerdo a las dimensiones e indicadores de cada variable y con cinco niveles de respuesta de acuerdo a la escala de Likert. Los instrumentos se validaron mediante el uso de la técnica de juicio de expertos, Para comprobar la validez del Cuestionario se realizaron los siguientes análisis: Análisis de Contenidos, análisis de ítems y análisis de los ítems de cada uno de los indicadores. Acerca de la confiabilidad para medir la consistencia interna de la escala, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach. La estadística descriptiva se utilizó para determinar las frecuencias absolutas y relativas de cada una de las dimensiones en función a la escala de valores obtenidas y ordenadas en la base de datos. La diferencia o congruencia entre los valores obtenidos se comprobó en su significación estadística por la prueba de coeficiente de correlación de Spearman (Rs) con la finalidad de determinar la correlación existente entre la innovación administrativa, el desarrollo de competencias y la satisfacción laboral, de tal manera que los procedimientos se ejecutaron mediante el uso del paquete estadístico SPSS. En cuanto a los resultados obtenidos a partir del cuestionario con escala ordinal se asumió la prueba no paramétrica, que muestra la dependencia entre la variable independiente de frente a las variables dependientes posteriores a la prueba de hipótesis; se basaron en la prueba de regresión logística, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal, orientando al modelo de regresión logística ordinal, para el efecto asumiremos el reporte del SPSS, versión 23.0.

## **RESULTADOS**

### Prueba de hipótesis general

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

#### Pseudo R-cuadrado

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,203	,412	,334

Función de vínculo: Logit.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, el cual indica que la variabilidad o el comportamiento de la satisfacción laboral del personal se debe al 41.2% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### Prueba de hipótesis específica 1

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen significativamente en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

#### Pseudo R-cuadrado

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,143	,290	,227

Función de vínculo: logit.

En cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagalkerke, la variabilidad o el comportamiento de la naturaleza del trabajo del personal se debe al 29% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **Prueba de hipótesis específica 2**

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen significativamente en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

#### **Pseudo R-cuadrado**

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,334	,676	,597

Función de vínculo: Logit.

Asimismo, en cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagalkerke, la variabilidad o el comportamiento de las oportunidades de desarrollo del personal se debe al 67.6% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **Prueba de hipótesis específica 3**

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen significativamente en el salario del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en el salario del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

**Pseudo R-cuadrado**

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,232	,471	,389

Función de vínculo: Logit.

En cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, la variabilidad o el comportamiento el salario del personal se debe al 47.1% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

**Prueba de hipótesis específica 4**

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

**Pseudo R-cuadrado**

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,334	,676	,597

Función de vínculo: Logit.

Asimismo, en cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, la variabilidad o el comportamiento de las relaciones laborales se debe al 67.6% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### Prueba de hipótesis específica 5

Ho: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias no influyen significativamente en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

H1: La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

#### Pseudo R-cuadrado

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,232	,471	,389

Función de vínculo: Logit.

En cuanto al resultado específico de la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene al coeficiente de Nagelkerke, la variabilidad o el comportamiento la supervisión del personal se debe al 47.1% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### DISCUSIÓN

El trabajo de investigación responde a identificar como la satisfacción laboral del personal se relaciona con la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos. Frente a la presente investigación, se han podido detectar trabajos previos, los cuales sirvieron de soporte para garantizar que las variables de estudio estén representando la consecuencia de otras variables, así mismo se argumentan dentro de una teoría; lo que garantiza un respaldo bajo ciertos enfoques de la investigación. El presente estudio está centrado en una muestra de trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos, en el cual se busca el comportamiento de la satisfacción laboral frente a la innovación administrativa y el desarrollo de competencias. En la Hipótesis general el coeficiente de determinación de las variables indica que el 41.2% de la satisfacción laboral se debe a las variables predictoras innovación administrativa y desarrollo de competencias. Ramírez (2013) indicó que las características motivacionales del trabajo en su conjunto, tanto

de tarea como de conocimiento, pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, en particular con respecto a la tarea, sin que la contribución relativa de sus sub dimensiones lleguen a ser homogéneas. Esta premisa es expuesta en la investigación desarrollada en la municipalidad de los Olivos. Las oportunidades de desarrollo del personal se debe al 67.6% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal, indicando que el trabajador se siente a la expectativa de crecer profesionalmente dentro de las empresas o instituciones, las cuales les permiten adquirir competencias profesionales para un buen desempeño laboral. Así mismo se encuentra la necesidad de mostrar las innovaciones, aportes, avances últimos de gestión, destacando las motivaciones que se derivan del desarrollo de competencias en el personal y de una administración innovadora, estos cambios pueden influir en el desempeño laboral individual, lo cual contribuiría a la satisfacción laboral. Cantero (2012) manifestó que las implicaciones de la inteligencia emocional y de las competencias socio- emocionales son importantes para la satisfacción en la vida, la salud mental, el desempeño laboral, el desarrollo de la carrera, el liderazgo efectivo, el afrontamiento del estrés laboral o la disminución de la agresividad en las organizaciones. En la presente investigación las relaciones laborales se deben a la intervención al 67.6 % de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias, lo cual indica que el desarrollo de competencias socioemocionales son importantes para el éxito personal y social. Martín (2011) centró su estudio en las empresas con capacidad de innovación y comprueba la influencia de la gestión administrativa en los recursos humanos y en el sistema organizativo. Desde este enfoque en esta investigación se identificó que el comportamiento de la satisfacción laboral del personal se debe al 41.2% de las variables independientes, además se observó que es un porcentaje moderado. García (2017) refirió que la gestión por competencias hace más factible la dirección de personas y permite la adaptación a las necesidades de la organización. A mayor logro en competencias genéricas se produce un mejor desempeño laboral, a la vez también afirmó que existe una mediana relación entre el conocimiento, las destrezas y el desempeño laboral. También destacó la importancia de la relación entre el concepto de sí mismo del trabajador y el desempeño laboral; explicó que al tener el trabajador mayor conocimiento y motivación, desarrollará destrezas y tendrá mejores actitudes hacia su desempeño laboral. Este trabajo de investigación resalta que la gestión por competencias es un modelo de innovación que al ser implementado en la organización mejora los niveles de productividad y satisfacción laboral. En la presente investigación muestra que la satisfacción laboral se debe al 41.2% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal

administrativo, así también las oportunidades de desarrollo se deben a un 67.7 % de intervención de las variables predictoras.

## **CONCLUSIONES**

### **Primera**

El comportamiento de la satisfacción laboral del personal se debe al 41.2% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

### **Segunda**

El comportamiento de la naturaleza del trabajo del personal se debe al 29% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **Tercera**

El comportamiento de las oportunidades de desarrollo del personal se debe al 67.6% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **Cuarta**

El comportamiento del salario del personal se debe al 47.1% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **Quinta**

El comportamiento de las relaciones laborales se debe al 67.6% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

### **Sexta**

El comportamiento de la supervisión del personal se debe al 47.1% de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos.

## REFERENCIAS

- Cantero, M. P (2012). *Competencias socio-emocionales en la inserción laboral del egresado universitario* (Tesis doctoral, Universidad de Alicante, Alicante, España). Recuperada de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25132/1/Tesis\\_Cantero\\_Vicente.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25132/1/Tesis_Cantero_Vicente.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.ª .ed.). México: McGraw – Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V.
- García, D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Recuperado de [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)
- García, J. R. (2017). *Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú) Recuperada de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5883>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12a.ed.). México: Harvard Business Review. América Latina.
- Hernández, A. (2008) El método hipotético-deductivo como legado del positivismo lógico y el racionalismo crítico: Su influencia en la economía. *Ciencias Económicas* 26 (2). Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7142>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª. ed.). México, D.F.: McGraw Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados* (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid, España). Recuperada de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>
- Nelson, B. (1999). *1001 Ways to Take Initiative at Work*. Nueva York, Estados Unidos de América. Workman Publishing Company, Inc. Recuperado de <https://www.amazon.es/1001-Ways-Employees-Take-Initiative/dp/076111405X>
- Ramírez, R. G. (2013). *Diseño del trabajo y el desempeño laboral individual* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España) Recuperada de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525\\_Ram%EDrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_Ram%EDrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1)

Real Academia Española (2015) *Diccionario de la lengua española*. (23ª ed.). España. RAE. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=LgzBfa6>

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15.ª ed.). México: Pearson.

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Esther Sabina Prinz Díaz, egresada del Programa de Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 10190888, con el artículo titulado

“La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse datos falsos, plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Los Olivos, 09 de setiembre de 2017



Esther Sabina Prinz Díaz

**Matriz de Consistencia**

<b>Título:</b>	La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de los Olivos						
<b>Autora:</b>	Esther Sabina Prinz Díaz						
<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables e indicadores</b>				
<b>Problema general:</b> ¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?	<b>Objetivo general</b> Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos.	<b>Hipótesis general</b> La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos.	<b>Variable independiente 1: La Innovación administrativa</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles de rangos</b>
			1- Cultura de Innovación	Responsabilidad de la dirección, recursos humanos, infraestructura	1, 5	Ordinal	Escala de Likert 1. Totalmente de acuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			2- Gestión del conocimiento y la información	Acceso, búsqueda y valoración de la información	6, 11		
			3-Análisis interno	Identificación de oportunidades	12, 15		
<b>Problemas específicos</b> <b>Problema específico 1</b> ¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?	<b>Objetivos específicos</b> <b>Objetivo específico 1</b> Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de L.O.	<b>Hipótesis específica 1</b> La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en la naturaleza del trabajo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos.	4- Generación de ideas y proyectos de innovación	Planificación y resultados de proyectos de innovación	16, 20		
<b>Problema específico 2</b> ¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?	<b>Objetivo específico 2</b> Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de L.O.	<b>Hipótesis específica 2</b> La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en las oportunidades de desarrollo del personal administrativo de la Municipalidad de L.O.					

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<b>Problema específico 3</b> ¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en el salario del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?	<b>Objetivo específico 3</b> Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en el salario del personal administrativo de la Municipalidad distrital de L.O.	<b>Hipótesis específica 3</b> La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en el salario del personal administrativo de la Municipalidad de L.O.	<b>Variable independiente 2: El desarrollo de Competencias</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Escala/medición</b>	<b>Niveles de rangos</b>
			1-Personal	Habilidades y capacidades para autoevaluación, metas y aprendizaje.	1, 6	Ordinal	Escala de Likert
			2- sociales	Transmitir y comprender ideas, valorar y relacion con el grupo de trabajo.	7, 13		
			3- Ética	Valores y principios de lo correcto e incorrecto.	14, 19		
4-Competencia para el cambio	Implementar adaptaciones y tecnologías nuevas.	20, 25					
<b>Variable dependiente 3: La satisfacción laboral</b>							
<b>Problema específico 4</b> ¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las relaciones laborales del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?	<b>Objetivo específico 4</b> Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en las relaciones laborales del personal administrativo de la Municipalidad distrital de L.O.	<b>Hipótesis específica 4</b> La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en las relaciones laborales del personal administrativo de la Municipalidad de L.O.	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Escala/medición</b>	<b>Niveles de rangos</b>
			1- Naturaleza del trabajo	Le interesa el ambiente laboral, siente comodidad	1, 8	Ordinal	Escala de Likert
			2-Oportunidades de desarrollo	Infraestructura moderna.	9, 13		
				Recibe retroalimentación			
			3- salario	Demuestra habilidades.	14, 18		
4- Relaciones laborales	Sistema de pago justo de acuerdo al puesto.						
	5- Supervisión	Interacción social positiva	19, 21				
Compañeros colaboradores.							
5- Supervisión	Jefe es justo y empático.	22, 25					
<b>Problema específico 5</b> ¿Cómo influyen la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Los Olivos?	<b>Objetivo específico 5</b> Determinar la influencia de la innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad distrital de L.O.	<b>Hipótesis específica 5</b> La innovación administrativa y el desarrollo de competencias influyen significativamente en la supervisión del personal administrativo de la Municipalidad de L.O.					
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Escala/medición</b>	<b>Niveles de rangos</b>
			1- Naturaleza del trabajo	Le interesa el ambiente laboral, siente comodidad	1, 8	Ordinal	Escala de Likert
			2-Oportunidades de desarrollo	Infraestructura moderna.	9, 13		
				Recibe retroalimentación			
3- salario	Demuestra habilidades.	14, 18					
4- Relaciones laborales	Sistema de pago justo de acuerdo al puesto.						
	5- Supervisión	Interacción social positiva	19, 21				
Compañeros colaboradores.							
5- Supervisión	Jefe es justo y empático.	22, 25					

Los Olivos, 26 de setiembre de 2016

Señor Julio Cornejo

Área de Recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Los Olivos  
Presente.-

Asunto: Solicito entrevista y autorización para realizar encuesta de investigación

Estimado Sr. Julio cornejo,

Es muy grato dirigirme a usted para expresarle mis saludos cordiales y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Post Grado - Doctorado con mención en Gestión Pública y Gobernabilidad de la UCV, en la sede Lima Norte, código UCV: 6000024257, solicito una entrevista y su autorización para realizar la encuesta correspondiente a mi tesis de investigación, con la cual recogeré la información necesaria para continuar su desarrollo.

El título de mi proyecto de investigación es: "La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la Municipalidad distrital de Los Olivos, 2016" y siendo imprescindible contar con su aprobación para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted.

Agradeciendo su buena acogida y pronta respuesta me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención prestada a la presente.

Atentamente,



Firma

Esther Sabina Prinz Díaz  
DNI N° 10190888







## Encuesta para el personal administrativo

### Innovación administrativa y desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad de Los Olivos

Le solicitamos cortésmente contestar las preguntas siguientes de manera franca y consciente, marque con una X la alternativa de respuesta adecuada para usted, señale solo una respuesta por pregunta. No existe respuesta correcta o incorrecta. El resultado de la encuesta es totalmente privado y confidencial, serán parte de un estudio general sobre el tema.

#### Información de carácter general:

Sexo

<b>Masculino</b>	
<b>Femenino</b>	

Edad

Menos de 25 años	
Entre 25 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Más de 55 años	

#### Tipos de respuestas

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

#### I. Innovación administrativa

Preguntas	1	2	3	4	5
1- Existe una cultura de innovación en la administración					
2- La dirección de la administración establece una estrategia de innovación					
3- Se planifican actividades formativas implicadas con la innovación					
4- Se establecen métodos para fomentar la innovación					
5- Existen infraestructura y recursos materiales necesarios para la innovación					
6- Se realizan actividades para la gestión del conocimiento					
7- Se identifican las necesidades de fuentes y medios de acceso a la información					
8- Existe un sistema de búsqueda de información					
9- La información se clasifica estratégicamente.					
10- Existe metodología para valorar la información					

11-Se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación					
12- Se identifican a las personas indicadas para tareas de innovación					
13- Se identifican los obstáculos que impiden la utilización de conocimientos innovadores					
14- Se identifican problemas y oportunidades para la gestión administrativa					
15-Se fomenta la creatividad y generación de ideas					
16-Existen mecanismos para la generación y selección de ideas					
17- Se brinda reconocimiento al personal que propone nuevas ideas					
18-Se planifican proyectos de innovación					
19-Se evalúan los resultados de los proyectos de innovación					
20-Los resultados de la innovación son positivos					

## II. Desarrollo de Competencias

Preguntas	1	2	3	4	5
1-Sé mostrarme comprensivo(a) ante los sentimientos y preocupaciones de los demás.					
2-Soy capaz de establecer prioridades y administrar mi tiempo.					
3-Conozco mis limitaciones y pido ayuda cuando las necesito.					
4-Evaluó y establezco metas de mi vida personal y laboral.					
5-Siempre estoy tratando de aprender algo.					
6-Busco retroalimentación de forma abierta sin colocarme a la defensiva.					
7-Organizo y presento ideas de forma efectiva.					
8-Escucho de forma activa y sin prejuicios.					
9-Estoy siempre dispuesto a compartir información.					
10-Acepto y muestro respeto por personas de otras culturas y razas					
11- Puedo aclarar desacuerdos o conflictos con la gente sin dar lugar a sentimientos negativos.					
12- Trabajo con efectividad en situaciones de equipo.					
13-Motivo a otras personas para que logren metas y desempeñen tareas y las elogio cuando lo hacen bien.					
14-Muestro respeto por los demás y los trato con dignidad en mis relaciones de trabajo.					
15-Evaluó si mis conductas son correctas o incorrectas.					
16-Respeto los códigos de conducta de mi profesión y de la organización.					
17- Soy sensible a los derechos de los demás.					
18- Me resisto a las presiones de otros que observen conductas contrarias a la ética.					
19-Comprendo los principios y las reglas de la ética.					
20-Cuento con habilidades de liderazgo necesarias para implementar el cambio proyectado.					
21-Aprendo, comparto y aplico conocimiento nuevo para mejorar el equipo, al departamento o a la organización entera.					
22-Utilizo diversas tecnologías para poder lograr un cambio exitoso.					
23-Entiendo cómo utilizar diversos diseños organizacionales para producir un cambio exitoso en la organización.					
24-Adopto una actitud positiva cuando considero cambios y nuevas ideas.					

25- Comprendo la influencia de la cultura organizacional en los cambios del entorno laboral.					
--	--	--	--	--	--

### III. Satisfacción laboral

Preguntas	1	2	3	4	5
1-Le interesa el ambiente laboral.					
2-Siente comodidad en su centro de labores.					
3-Es sencillo realizar el trabajo en su centro de labores.					
4-El entorno físico es seguro y cómodo.					
5-Se siente satisfecho/a con la buena higiene y salubridad de su entorno laboral.					
6-Las instalaciones son modernas.					
7-Los equipos son los adecuados.					
8-Su centro de labor es cercano a su hogar					
9-Se siente satisfecho/a con el trabajo que realiza en su centro de labores.					
10-Puede demostrar sus habilidades y aptitudes en su centro de labores.					
11-Se siente satisfecho/a porque realiza sus tareas con libertad.					
12-Recibe retroalimentación laboral para superarse.					
13-Se siente satisfecho/a con su desempeño laboral.					
14-Se siente satisfecho/a con el sueldo y las prestaciones que recibe.					
15-El pago es de acuerdo al puesto.					
16-El pago es de acuerdo a la actitud individual.					
17-Se siente satisfecho/a de contar con una jornada justa.					
18-Las Remuneraciones son dentro de los estándares de la comunidad.					
19- En su centro de labores existe interacción social positiva.					
20- Se siente satisfecho/a de la buena relación con sus compañeros de trabajo.					
21- Sus compañeros son colaboradores.					
22-Se siente satisfecho/a con la buena comunicación con sus superiores.					
23-Se siente satisfecho/a de recibir reconocimiento cuando su labor ha sido bien realizada.					
24-Se siente satisfecho/a porque su desempeño laboral está bien evaluado.					
25-Se siente satisfecho/a con el estilo administrativo de la gerencia actual.					

**Gracias por su Participación**

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)  
Dr. Gliria Susana Méndez Ilizarbe  
Presente.-

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Post Grado - Doctorado con mención en Gestión Pública y Gobernabilidad de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2015-I aula 421-B requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Doctor.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: **LA INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS OLIVOS, 2016** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Instrumento de investigación.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



Esther Sabina Prinz Díaz

DNI N° 10190888

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable Independiente:** La innovación administrativa

“Una innovación, se define como la introducción de un nuevo, o significadamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

La Gestión de la Innovación es, por tanto, un principio o enfoque de gestión totalmente voluntario. No se rige por la legislación, pero su implementación sí puede ser estructurada a través de normas y modelos no vinculantes, es decir, modelos voluntarios.” (Baena, Gutiérrez, Gutiérrez y Trujillo M., 2009, p. 5).

### Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Cultura de innovación

“Las organizaciones innovadoras transmiten un compromiso con la innovación que parte desde la Alta dirección a todas las personas que la integran, incorporándola como objetivo fundamental en la estrategia”. (Baena et al, 2009, p. 13).

Dimensión 2: Gestión del conocimiento y la información

“Las organizaciones innovadoras gestionan los recursos destinados para la realización de actividades de investigación, desarrollo e innovación tanto humanos como materiales, así como el conocimiento y la tecnología requeridas”. (Baena et al, 2009, p. 15).

Dimensión 3: Análisis interno

“Las organizaciones innovadoras analizan de manera sistemática los factores que contribuyen al éxito o al fracaso de las actividades internas de la innovación”. (Baena et al, 2009, p. 18).

#### Dimensión 4: Generación de ideas y proyectos de innovación

“Para la generación de ideas las organizaciones hacen uso de técnicas de creatividad en las que se hacen partícipes a las personas de la organización. Una vez generadas establecen mecanismos para la selección de aquellas ideas que posteriormente se utilizarán para la puesta en marcha de proyectos de innovación,....,Como proyecto de innovación se entiende un conjunto de actividades destinadas a lograr como objetivo final el desarrollo de un nuevo producto , proceso o servicio para la organización”. (Baena et al, 2009, p. 19).

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable Independiente:** El desarrollo de competencias

“Una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimientos, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva.”

La administración del cambio implica adaptar a la organización a las demandas del entorno y modificar las conductas reales de los empleados.” (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 7).

### Dimensiones de las variables:

#### Dimensión 1: Personal

“La competencia personal, incluye los conocimientos , habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; participar en el aprendizaje de cosas nuevas , entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas”. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 8).

#### Dimensión 2: Sociales

“Se refieren a la capacidad que tiene una persona para influir en otras. Las personas que tiene habilidades sociales efectivas son buenas para persuadir a otras de que compartan con ella su visión , para dar un paso al frente y presentarse como líderes , sin importar el puesto que ocupen en la organización para liderar con el ejemplo y manejar situaciones interpersonales difíciles de manera simple y directa.”. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 49).

#### Dimensión 3: Ética

“La competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas , la ética se refiere a los valores y los principios que distinguen el bien del mal”. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 16).

#### Dimensión 4: Competencia para el cambio

“La competencia para el cambio, incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona”.( Hellriegel y Slocum, 2009, p. 24).).

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable Dependiente:** La satisfacción laboral

“Sentimiento positivo respecto al puesto de trabajo propio que resulta de una evaluación de las características de este”. (Robbins y Judge, 2013, p. 75).

### Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Naturaleza del trabajo

“Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos”. (Robbins y Judge, 2013, p. 74).

Dimensión 2: Oportunidades de desarrollo

“Los puestos de trabajo que ofrecen capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos”. (Robbins y Judge, 2013, p. 81).

Dimensión 3: Salario

“La cuestión del salario surge cuando se habla de satisfacción laboral. Para la gente pobre o que vive en países en desarrollo, el salario se correlaciona con la satisfacción laboral y con la felicidad en general. Sin embargo una vez que el individuo alcanza un nivel de vida confortable la relación entre salario y satisfacción laboral desaparece”. (Robbins y Judge, 2013, p. 81).

Dimensión 4: Relaciones laborales

“Existe una gran correspondencia entre las formas en que las personas disfrutan de su contexto social en su lugar de trabajo. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral”. (Robbins y Judge, 2013, p. 81).

### Dimensión 5: Supervisión

“La creación de una fuente de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso; no obstante, las evidencias sugieren que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado un incremento de la eficacia de la organización”. (Robbins y Judge, 2013, p. 88).

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable Independiente: La innovación administrativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas (Liker)
Cultura de Innovación	Dirección. Cultura de innovación Actividades formativas Se fomenta la innovación Infraestructura y recursos	1 2 3 4 5	a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3 d) De acuerdo 4 e) Totalmente de acuerdo 5
Gestión del Conocimiento y la información	Actividades de gestión Acceso a la información búsqueda de información Metodología para la información Se clasifica la información Se identifican personas y materiales	6 7 8 9 10 11	a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3 d) De acuerdo 4 e) Totalmente de acuerdo 5
Análisis interno	Se establecen mecanismos Se reconoce al personal Análisis interno Se identifican problemas y oportunidades	12 13 14 15	a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3 d) De acuerdo 4

			e) Totalmente de acuerdo	5
Generación de ideas y proyectos de innovación	Se fomenta la creatividad	16	a) Totalmente en desacuerdo	1
	Se generan ideas	17	b) En desacuerdo	2
	Se planifican proyectos	18	c) Neutral	3
	Se evalúan resultados	19	d) De acuerdo	4
	Los resultados son positivos	20	e) Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia.

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable Independiente: El desarrollo de competencias

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas
Personal	Preocuparse por los demás Establecer Prioridades Conocer Limitaciones Establecer Metas Aprendizaje	1 2 3 4 5	a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3 d) De acuerdo 4 e) Totalmente de acuerdo 5
Sociales	Retroalimentación Organización de ideas Escuchar y atender Compartir información Respetar otras culturas Aclarar desacuerdos Trabajar en equipo Motivar a otras personas	6 7 8 9 10 11 12 13	a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3 d) De acuerdo 4 e) Totalmente de acuerdo 5
Ética	Respeto en relaciones de trabajo Evaluar conductas Respetar códigos profesionales Respetar los derechos ajenos Resistencia hacia conductas sin	14 15 16 17 18	a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3 d) De acuerdo 4

	ética Comprender principios de ética	19	e) Totalmente de acuerdo	5
Competencia para el cambio	Habilidades de liderázgo	20	a) Totalmente en desacuerdo	1
	Aplicar nuevo conocimiento	21	b) En desacuerdo	2
	Uso de tecnología	22	c) Neutral	3
	Entender diseño organizacional	23	d) De acuerdo	4
	Actitud positiva	24	e) Totalmente de acuerdo	5
	Comprender entorno laboral	25		

Fuente: Elaboración propia.

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable Dependiente: La satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas
Naturaleza del trabajo	Ambiente laboral	1	a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3 d) De acuerdo 4 e) Totalmente de acuerdo 5
	Centro de labores	2	
	Realización de trabajo	3	
	Entorno físico	4	
	Higiene y salubridad	5	
	Instalaciones	6	
	Equipos	7	
	Centro de labores	8	
Oportunidades de desarrollo	Satisfacción con el trabajo	9	a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3 d) De acuerdo 4 e) Totalmente de acuerdo 5
	Habilidades y aptitudes	10	
	Realización de tareas	11	
	Retroalimentación laboral	12	
	Desempeño laboral	13	
Salario	Sueldo percibido	14	a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3
	Pago de acuerdo al puesto	15	
	Pago de acuerdo a actitud	16	
	Jornada	17	
	Tipo de remuneración	18	

			d) De acuerdo 4 e) Totalmente de acuerdo 5
Relaciones laborales	Interacción social 19 Relación con compañeros 20 Colaboración laboral 21		a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3 d) De acuerdo 4 e) Totalmente de acuerdo 5
Supervisión	Comunicación con los superiores 22 Reconocimiento 23 Evaluación 24 Estilo administrativo 25		a) Totalmente en desacuerdo 1 b) En desacuerdo 2 c) Neutral 3 d) De acuerdo 4 e) Totalmente de acuerdo 5

Fuente: Elaboración propia.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: La innovación administrativa

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Cultura de innovación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	La dirección de la administración establece una estrategia de innovación							
2	Existe una cultura de innovación en la administración							
3	Se planifican actividades formativas implicadas con la innovación							
4	Se establecen métodos para fomentar la innovación							
5	Existen infraestructura y recursos materiales necesarios para la innovación							
	<b>DIMENSIÓN 2: Gestión del conocimiento y la información</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se realizan actividades para la gestión del conocimiento							
7	Se identifican las necesidades de fuentes y medios de acceso a la información							
8	Existe un sistema de búsqueda de información							
9	La información se clasifica estratégicamente.							
10	Existe metodología para valorar la información							
	<b>DIMENSIÓN 3: Análisis interno</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación							
12	Se identifican a las personas indicadas para tareas de innovación							
13	Se identifican los obstáculos que impiden la utilización de conocimientos innovadores							

14	Se identifican problemas y oportunidades para la gestión administrativa							
	<b>DIMENSIÓN 4: Generación de ideas y proyectos de innovación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	Se fomenta la creatividad y generación de ideas							
16	Existen mecanismos para la generación y selección de ideas							
17	Se brinda reconocimiento al personal que propone nuevas ideas							
18	Se planifican proyectos de innovación							
19	Se evalúan los resultados de los proyectos de innovación							
20	Los resultados de la innovación son positivos							

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [  ]        **Aplicable después de corregir** [  ]        **No aplicable** [  ]

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr.:** .....  
**DNI:**.....

**Especialidad del validador:**.....

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----

**Firma del Experto Informante**

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: El desarrollo de competencias

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Personal</b>							
1	Sé mostrarme comprensivo(a) ante los sentimientos y preocupaciones de los demás.							
2	Soy capaz de establecer prioridades y administrar mi tiempo.							
3	Conozco mis limitaciones y pido ayuda cuando las necesito.							
4	Evalué y establezco metas de mi vida personal y laboral.							
5	Siempre estoy tratando de aprender algo.							
6	Busco retroalimentación de forma abierta sin colocarme a la defensiva.							
	<b>DIMENSIÓN 2: Sociales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Organizo y presento ideas de forma efectiva.							
8	Escucho de forma activa y sin prejuicios.							
9	Estoy siempre dispuesto a compartir información.							
10	Acepto y muestro respeto por personas de otras culturas y razas							
11	Puedo aclarar desacuerdos o conflictos con la gente sin dar lugar a sentimientos negativos.							
12	Trabajo con efectividad en situaciones de equipo							
13	Motivo a otras personas para que logren metas y desempeñen tareas y las elogio cuando lo hacen bien.							
	<b>DIMENSIÓN 3: Ética</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Muestro respeto por los demás y los trato con dignidad en mis relaciones de trabajo.							
15	Evalué si mis conductas son correctas o incorrectas.							

16	Respeto los códigos de conducta de mi profesión y de la organización.							
17	Soy sensible a los derechos de los demás.							
18	Me resisto a las presiones de otros que observen conductas contrarias a la ética.							
19	Comprendo los principios y las reglas de la ética.							
	<b>DIMENSIÓN 4: Competencias para el cambio</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
20	Cuento con habilidades de liderazgo necesarias para implementar el cambio proyectado..							
21	Aprendo, comparto y aplico conocimiento nuevo para mejorar el equipo, al departamento o a la organización entera.							
22	Utilizo diversas tecnologías para poder lograr un cambio exitoso.							
23	Entiendo cómo utilizar diversos diseños organizacionales para producir un cambio exitoso en la organización.							
24	Adopto una actitud positiva cuando considero cambios y nuevas ideas.							
25	Comprendo la influencia de la cultura organizacional en los cambios del entorno laboral.							

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [  ]        **Aplicable después de corregir** [  ]        **No aplicable** [  ]

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr.:** .....  
**DNI:**.....

**Especialidad del validador:**.....

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----

**Firma del Experto Informante**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: La satisfacción laboral**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Naturaleza del trabajo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Le interesa el ambiente laboral.							
2	Siente comodidad en su centro de labores.							
3	Es sencillo realizar el trabajo en su centro de labores.							
4	El entorno físico es seguro y cómodo.							
5	Se siente satisfecho/a con la buena higiene y salubridad de su entorno laboral.							
6	Las instalaciones son modernas.							
7	Los equipos son los adecuados.							
8	Su centro de labor es cercano a su hogar							
	<b>DIMENSIÓN 2: Oportunidades de desarrollo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Se siente satisfecho/a con el trabajo que realiza en su centro de labores.							
10	Puede demostrar sus habilidades y aptitudes en su centro de labores.							
11	Se siente satisfecho/a porque realiza sus tareas con libertad.							
12	Recibe retroalimentación laboral para superarse.							
13	Se siente satisfecho/a con su desempeño laboral.							
	<b>DIMENSIÓN 3: Salario</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Se siente satisfecho/a con el sueldo y las prestaciones que recibe.							
15	El pago es de acuerdo al puesto.							

16	El pago es de acuerdo a la actitud individual.							
17	Se siente satisfecho/a de contar con una jornada justa.							
18	Las Remuneraciones son dentro de los estándares de la comunidad.							
	<b>DIMENSIÓN 3:Relaciones laborales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	En su centro de labores existe interacción social positiva.							
20	Se siente satisfecho/a de la buena relación con sus compañeros de trabajo.							
21	Sus compañeros son colaboradores.							
	<b>DIMENSIÓN 3:Supervisión</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
22	Se siente satisfecho/a con la buena comunicación con sus superiores.							
23	Se siente satisfecho/a de recibir reconocimiento cuando su labor ha sido bien realizada.							
24	Se siente satisfecho/a porque su desempeño laboral está bien evaluado.							
25	Se siente satisfecho/a con el estilo administrativo de la gerencia actual.							

**Observaciones (precisar si hay**

**suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [  ]        **Aplicable después de corregir** [  ]        **No aplicable** [  ]

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr.:** .....

**DNI:**.....

**Especialidad del**

**validador:**.....

.....de.....del 20.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

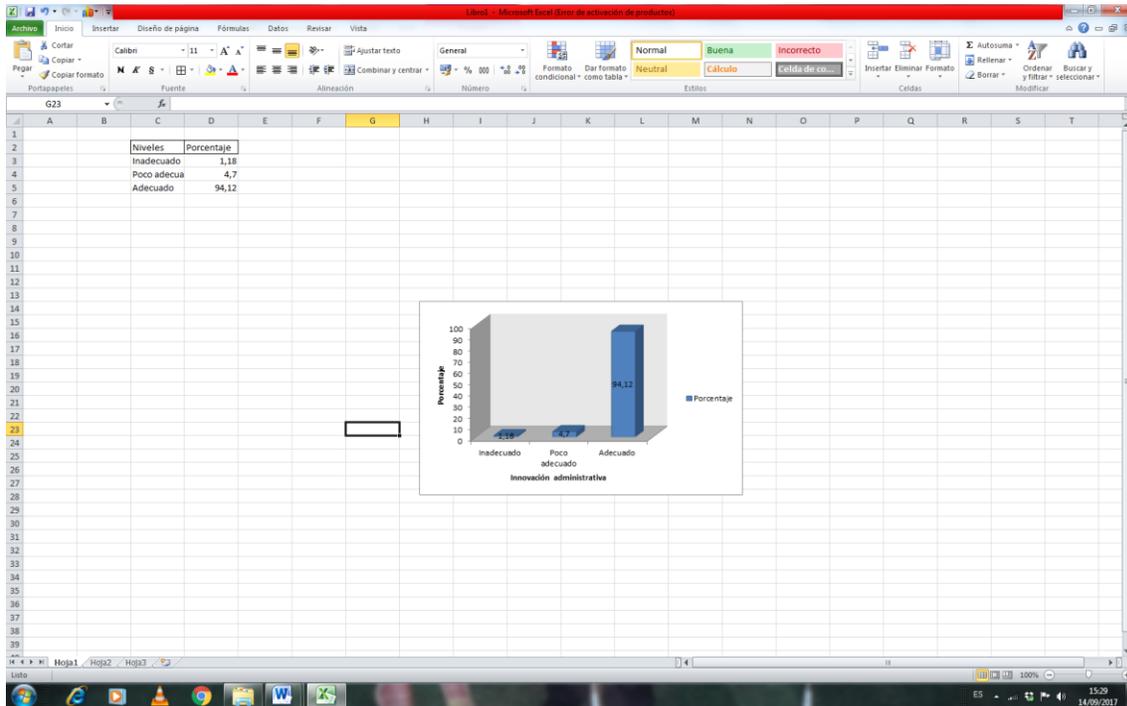
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

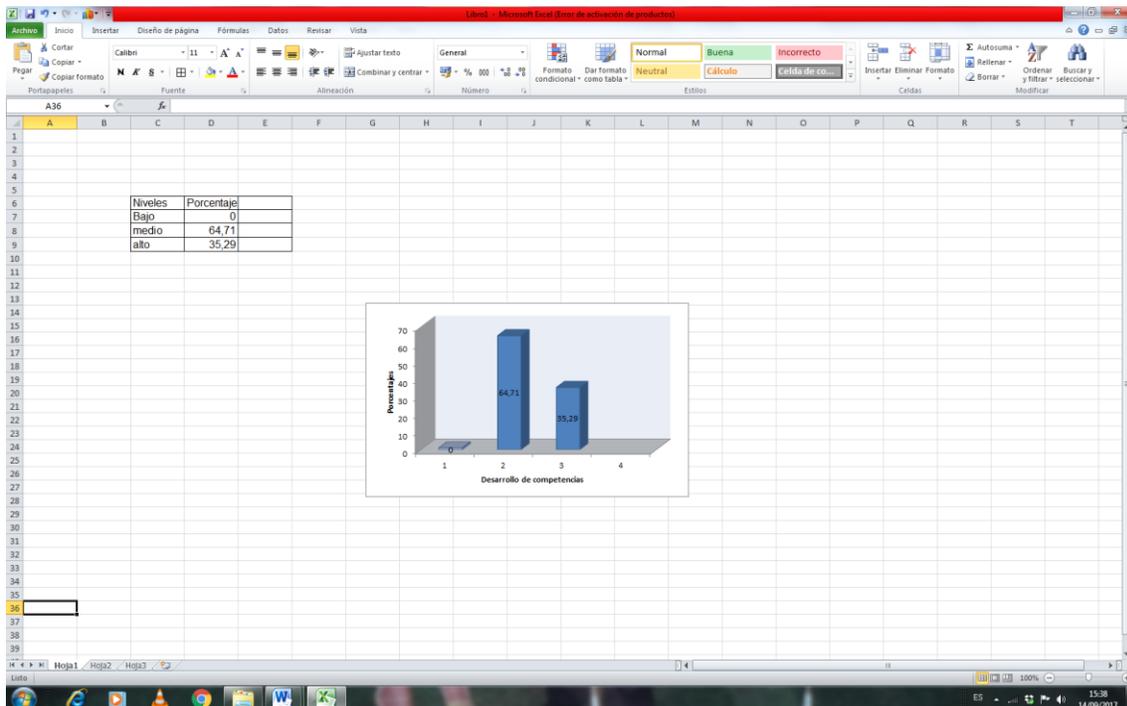
-----  
**Firma del Experto Informante**

## Inrrpant de la distribución porcentual de las variables

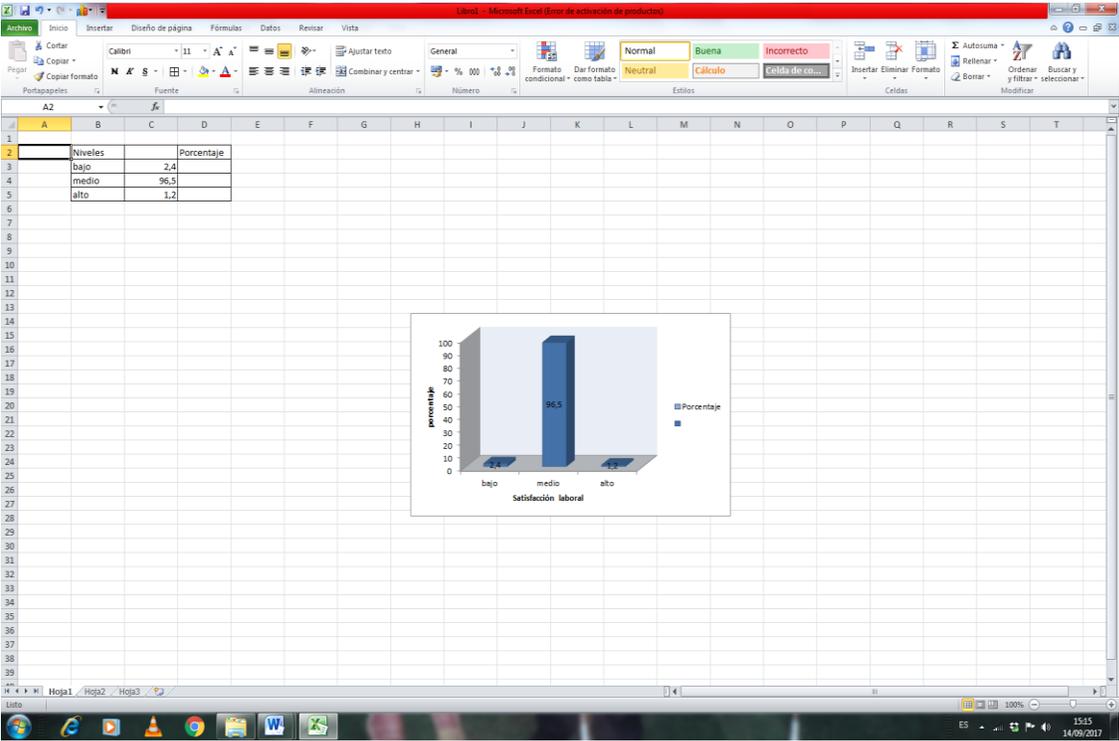
### Distribución porcentual de la variable Innovación administrativa



### Distribución porcentual de la variable Desarrollo de Competencias



# Distribución porcentual de la variable Satisfacción laboral



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Noel Alcas Zapata, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "**La innovación administrativa y el desarrollo de competencias en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2016**" de la estudiante **Esther Sabina Prinz Díaz**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 17% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 20 de setiembre del 2017



---

Dr. Noel Alcas Zapata

DNI: 06167282

