

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“Competencias Gerenciales y Gestión Competitiva en la Municipalidad
Provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019”**

Presentado Por:

Bach. Ingrit Mayumi Taco Saavedra

Para optar el Título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“TESIS”

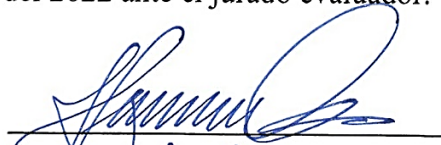
“COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS TAMBOBAMBA, 2019”

Presentado por: **Ingrit Mayumi Taco Saavedra**, para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración

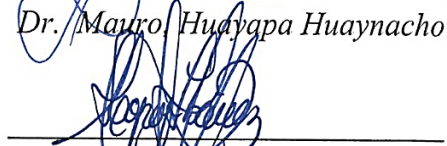
Sustentado y aprobado el 21 de junio del 2022 ante el jurado evaluador:

Presidente:



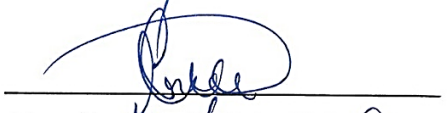
Dr. Mauro Huaypa Huaynacho

Primer miembro:



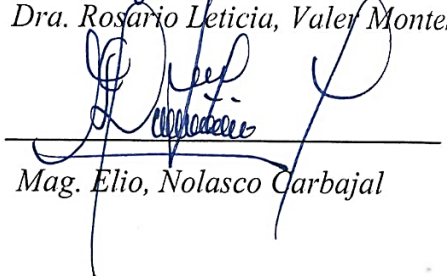
Dra. Silvia Soledad, López Ibañez

Segundo miembro:



Dra. Rosario Leticia, Valey Montesinos

Asesor:



Mag. Elio, Nolasco Carbajal



Agradecimiento

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios, sin él no fuera posible poder realizar este trabajo, por regalarme tantos momentos de felicidad y por enseñarme lo maravilloso que es la vida.

A mi asesor Mgt. Elio Nolasco Carbajal por su asesoría, sus sugerencias y sobre todo su experiencia y conocimientos que me orientaron al desarrollo y culminación con éxito de este trabajo.

El desarrollo de esta tesis no fue fácil, sin embargo, puedo asegurar que durante este tiempo pude disfrutar de cada momento de la investigación que hice, no fuera posible terminar sin el apoyo desinteresado de todos y cada uno de las personas que fueron participes también de esta investigación a quienes me apoyaron con alientos y consejos, con materiales e información, con todo cariño a quienes estuvieron en mis momentos de miedo.

Gracias aquellos que con respeto y decencia realizaron aportes a esta investigación, a todos ellos con mucho aprecio este trabajo especial para mí.

Dedicatoria

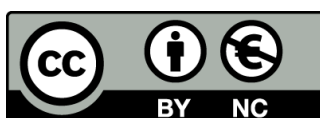
A mi madre Eva, con todo amor a ella quien forjó mi camino, por siempre ser mi ánimo y mi mayor apoyo en los momentos más complicados.

Con todo mi amor a mis hermanitas, a Faviola por su paciencia infinita, a Sally por sus palabras de aliento y a Thamarita por ser mi luz, a ellas que fueron mi motivación en este angustioso camino, y finalmente a mí por mi entereza.

“Competencias Gerenciales y Gestión Competitiva en la Municipalidad Provinc
Cotabambas Tambobamba, 2019”

Línea de investigación: Gestión Pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
RESÚMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	5
1.1 Descripción del problema.....	5
1.2 Enunciado del problema de investigación.....	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 Justificación.....	7
CAPÍTULO II	9
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	9
2.1 Objetivos de la investigación	9
2.1.1 Objetivo general.....	9
2.1.2 Objetivos específicos	9
2.2 Hipótesis de la investigación.....	9
2.2.1 Hipótesis general.....	9
2.2.2 Hipótesis específicas	9
2.3 Operacionalización de variables.....	10
2.3.1 Definición de variables	10
CAPÍTULO III	12
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	12
3.1 Antecedentes	12
3.1.1 Antecedentes internacionales.....	12
3.1.2 Antecedentes nacionales	15
3.2 Marco Teórico	18

3.2.1	Competencias Gerenciales	18
3.2.2	Gestión competitiva	41
3.3	Marco conceptual	49
3.3.1	Planificación	49
3.3.2	Fijación de metas	49
3.3.3	Toma de decisiones	49
3.3.4	Motivación de logro	49
3.3.5	Comunicación	50
3.3.6	Trabajo en equipo	50
3.3.7	Autoeficacia	50
3.3.8	Disposición al usuario	50
3.3.9	Manejo del conflicto	50
3.3.10	Negociación	50
3.3.11	Influencia en los demás	51
3.3.12	Desarrollo de colaboradores	51
3.3.13	Liderazgo	51
3.3.14	Recursos financieros	51
3.3.15	Desempeño del personal	51
3.3.16	Perfil del puesto	52
3.3.17	Manejo de recursos tecnológicos	52
3.3.18	Gestión de proyecto	52
3.3.19	Desarrollo de actividades	52
3.3.20	Nivel de competitividad	52
3.3.21	Ejecución de proyectos	52
3.3.22	Cumplimiento de sus compromisos	53
3.3.23	Imagen institucional	53
3.3.24	Relaciones institucionales	53



3.3.25	Logro de objetivos	53
3.3.26	Desarrollo gerencial	53
3.3.27	Habilidades	54
3.3.28	Municipalidad	54
3.3.29	Municipio.....	54
3.3.30	Concejo Municipal.....	54
CAPÍTULO IV		55
METODOLOGÍA		55
4.1	Tipo y nivel de investigación	55
4.1.1	Tipo de investigación.....	55
4.1.2	Nivel de investigación.....	55
4.2	Método y diseño de investigación	55
4.2.1	Método de investigación	55
4.2.2	Diseño de investigación	56
4.3	Población y muestra	56
4.3.1	Población.....	56
4.3.2	Muestra	57
4.3.3	Objeto de investigación.....	59
4.4	Técnica e instrumento de investigación	59
4.4.1	Técnica.....	59
4.4.2	Instrumento	59
4.5	Análisis estadístico.....	60
4.5.1	Técnicas estadísticas	60
4.5.2	Procesamiento y análisis de datos.....	60
CAPITULO IV		61
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		61
5.1	Análisis de Resultados	61



5.1.1	Análisis de Confiabilidad del Instrumento con Alfa de Cronbach	61
5.1.2	Análisis descriptivo de las variables categóricas	62
5.1.3	Análisis Descriptivo de las Dimensiones y Variables	62
5.1.4	Análisis de Cruce de Dimensiones y Variable.....	72
5.2	Contrastación de Hipótesis.....	80
5.2.1	Contrastación de hipótesis mediante correlaciones no paramétricas	80
5.3	Discusión de resultados	85
CAPÍTULO V.....		88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		88
6.1	Conclusiones basadas en el cuestionario.....	88
6.2	Conclusiones basadas en la entrevista.....	89
6.3	Recomendaciones.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		92
ANEXOS.....		96



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables	10
Tabla 2: Diferencia entre Eficiencia y eficacia.....	43
Tabla 3: Resumen de Procesamiento de Casos.....	61
Tabla 4: Estadísticas de Fiabilidad	61
Tabla 5: Datos Generales respecto al Género	62
Tabla 6: Manejo de la acción de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba 2019.....	62
Tabla 7: Manejo personal e interpersonal de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.	64
Tabla 8: Manejo de la Influencia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba,2019.....	65
Tabla 9: Eficiencia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba,2019.....	66
Tabla 10: Eficacia de los gerentes	67
Tabla 11: Competitividad de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.....	68
Tabla 12: Competencias Gerenciales de la Municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.....	70
Tabla 13: Gestión Competitiva de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.....	71
Tabla 14: Tabla cruzada del manejo de la acción y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.....	72
Tabla 15: Prueba de asociación entre la dimensión Manejo de la Acción y Gestión Competitiva.....	73
Tabla 16: Tabla cruzada del manejo personal e interpersonal y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.....	74
Tabla 17: Prueba de asociación entre la dimensión del manejo personal e interpersonal y gestión competitiva	75
Tabla 18: Tabla cruzada del manejo de la influencia y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.....	76
Tabla 19: Prueba de asociación del manejo de la influencia y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.....	78



Tabla 20: Tabla cruzada de las Competencias Gerenciales y de la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.	78
Tabla 21: Asociación de las Competencias Gerenciales y de la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.	80
Tabla 22: Correlación Manejo de la Acción y Gestión competitiva.....	81
Tabla 23: Correlación del manejo personal e interpersonal y Gestión competitiva ...	82
Tabla 24: Correlación del manejo de la influencia y Gestión competitiva.....	83
Tabla 25: Correlación de las Competencias Gerenciales y Gestión competitiva	84



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Integración de Competencias Gerenciales	20
Figura 2: Niveles de planes	21
Figura 3: Componentes del pensamiento crítico	29
Figura 4: Porcentaje General respecto al Género	62
Figura 5: Porcentaje del manejo de la acción de los gerentes de la municipalidad	63
Figura 6: Porcentaje según el Manejo personal e interpersonal de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba,2019.	64
Figura 7: Porcentaje del manejo de la influencia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019	65
Figura 8: Porcentaje de Eficiencia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.	66
Figura 9: Porcentaje de Eficiencia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.	68
Figura 10: Porcentaje de Competitividad de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.	69
Figura 11: Porcentaje de Competencias Gerenciales de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.	70
Figura 12: Gestión Competitiva de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019	71
Figura 13: Porcentaje del manejo de la acción y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019	73
Figura 14: Porcentaje del manejo personal e interpersonal y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019	75
Figura 15: Porcentaje del manejo de la influencia y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019	77
Figura 16: Porcentaje de las Competencias Gerenciales y de la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.	79



INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años, y cada vez con mayor énfasis, se viene hablando sobre las competencias gerenciales y su uso en las organizaciones, hoy en día es una práctica muy extendida. Tiempo atrás las escuelas de negocio han intentado dar respuestas al problema de la formación de directivos y gerentes, claramente hoy en día se evidencia una cierta falta de claridad cerca de las reales necesidades del gerente para orientar su formación; la función del gerente en esencia es coordinar, orientar y arbitrar el trabajo de las personas que desempeñan sus tareas en las empresas hacia el logro de objetivos comunes, eso implica lograr cambiar la conducta de otros (gerentes) de tal manera que tengan que conocer y encauzar los comportamientos de sus colaboradores; para ello el gerente requiere, ante todo, una serie de habilidades y cualidades, comportamientos habituales y observables que ayuden a un mejor desempeño de sus responsabilidades.

Así, a través de la investigación titulada “Competencias gerenciales y gestión competitiva en la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019” se pretende identificar la relación de las competencias gerenciales con la gestión competitiva y al mismo tiempo conocer e identificar los aspectos que perjudican o les falta desarrollar ciertos comportamientos, conocimientos, habilidades o destrezas del desarrollo y desenvolvimiento óptimo de los gerentes, considerando que son gestores de diversos proyectos quienes toman las decisiones importantes que influirán en el desarrollo social de la provincia y en los colaboradores que están bajo su mando. Esta investigación es importante debido a que permitirá conocer las debilidades gerenciales, y garantizar las competencias correctas, y que los involucrados no permanezcan al margen de la sociedad y respondan con un desempeño organizacional vinculadas con las prácticas de liderazgo, administrativas y de gestión, con una fuerte capacidad de liderazgo eficiencia y eficacia.

Para el desarrollo de este estudio inicialmente se realizó una guía de entrevista a los profesionales en los cargos gerenciales, luego se elaboró un cuestionario estructurado y se aplicó a 75 profesionales potencialmente relacionados con los gerentes, la misma que se determinó por muestreo no probabilístico por conveniencia.

Por lo tanto, el objetivo de la investigación se centra en identificar la relación de las competencias gerenciales con la gestión competitiva de la municipalidad Provincial

Cotabambas Tambobamba, 2019. Para ello se tomó en cuenta una estructura de investigación que comprende seis capítulos que se detallan de la siguiente manera:

En el capítulo I se realizó el planteamiento, descripción y formulación del problema general y específicos, incluye la justificación e importancia de la investigación.

En el capítulo II se desarrolló los objetivos e hipótesis de la investigación, también incluye la operacionalización de variables.

En el capítulo III están las bases teóricas en la que se fundamenta la investigación y se establecen los antecedentes, el marco teórico y el marco conceptual.

En el capítulo IV se desarrolló la metodología considerando el diseño, tipo, nivel y método de investigación, se determinó la población y obtuvo el procedimiento muestral no probabilística por conveniencia, se menciona las técnicas e instrumentos que se emplearon, el procedimiento de la investigación y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el capítulo V, se reporta los resultados de la investigación. Se desarrolla la contratación de la hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente están las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, apéndices y anexos.

RESÚMEN

Dado la necesidad de mejorar los conocimientos sobre las competencias gerenciales en la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, la presente investigación se planteó como objetivo principal identificar la relación de las variables Competencias Gerenciales y Gestión Competitiva, basado en un enfoque cuantitativo, de tipo básica con un nivel de investigación correlacional; Se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia de 75 servidores de la Municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019. Para efectos de la contratación de hipótesis y conocer el grado de relación entre las variables el estudio siguió el diseño No experimental transversal Correlacional.

Para la recolección de datos se hizo uso del instrumento cuestionario la misma que se aplicó la técnica de encuesta y entrevista estructurada estructurado por 51 ítems dirigido a los servidores de la municipalidad y la guía de entrevista conformado por 14 ítems dirigido a los gerentes de la entidad.

De acuerdo a los resultados hallados la conclusión de la investigación se comprobó que existe un nivel de relación significativa entre las Competencias Gerenciales y Gestión Competitiva de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019, con un nivel de significancia rho de Spearman $Rho = 0,000 < a 0.05$ y un nivel de coeficiente de correlación de $= 0,678$, esto implica que existe correlación significativa entre las variables de estudio, con este resultado se comprueba que las Competencias Gerenciales son determinantes de manera significativa en una gestión optima en un ámbito organizacional en especial en las instituciones públicas.

Palabras Clave: *Competencias Gerenciales, Gestión Competitiva*

ABSTRACT

Given the imperative need to improve knowledge about managerial competencies in the competitive management of the provincial municipality Cotabambas Tambobamba, the main objective of this research was to identify the relationship of the variables Management Competencies and Competitive Management, based on a quantitative approach, of basic type with a correlational research level; We worked with a non-probabilistic convenience sample of 75 servers from the Cotabambas Tambobamba Provincial Municipality, 2019. For the purposes of hypothesis testing and to know the degree of relationship between the variables, the study followed the Non-experimental cross-sectional Correlational design.

For data collection, the Structured Survey and Interview technique was used, applying as instruments the Structured Questionnaire made up of 51 items addressed to the municipal servants and the Interview Guide made up of 14 items addressed to the entity's managers.

According to the results found, the conclusion of the research showed that there is a level of significant relationship between the Managerial Competencies and Competitive Management of the Provincial Municipality of Cotabambas Tambobamba, 2019, with a level of significance rho of Spearman $Rho = 0.000 < 0.05$ and a level of correlation coefficient of $= 0.678$, this implies that there is a significant correlation between the study variables, with this result it is verified that the Managerial Competencies are decisive in a significant way in an optimal management in an organizational environment, especially in institutions public.

Key Words: *Managerial Competencies, Competitive Management*

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

1.1 Descripción del problema

La necesidad de lograr mejores resultados con los mismos recursos y optimizando el tiempo es la exigencia en el ámbito organizacional ya sea pública o privada a nivel mundial, ello no basta solo satisfacer las demandas de las personas o brindar un servicio adecuado y oportuno, sino buscar un entorno que favorezca su desarrollo, incrementar los niveles de productividad y el buen funcionamiento de la organización con funcionarios y gerentes capaces de inspirar y promover cambios ya sea como persona o profesional.

El sector público es importante para la economía del país, por ello las instituciones públicas requieren de directivos con competencias gerenciales; mediante el reglamento del régimen laboral de los gerentes públicos creado por el Decreto Legislativo N° 1024 se ha creado el cuerpo de gerentes públicos con el propósito de involucrar a profesionales idóneos, que desarrollen capacidades de dirección y gerencia en la administración pública, mismos que deben ser elegidos mediante procesos competitivos y transparentes en los distintos niveles de gobierno.

Las competencias gerenciales de los funcionarios dentro de las municipalidades ayudan a las entidades públicas a concretar metas, estos líderes deben ser capaces de adecuarse a los cambios que surjan, por ello es preciso optar por aquellos que cuenten con un conveniente y adecuado manejo de sus competencias gerenciales.

En la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba se aprecia que la designación de los gerentes de las diferentes áreas se realizan de manera directa tomando en consideración la afiliación al partido o la simpatía con la autoridad edil, lo cual obvia el proceso de selección y la meritocracia, que, desde nuestro punto de vista está relacionado con las competencias gerenciales, al respecto Arbaiza (2011) señala que “las competencias gerenciales son una combinación de atributos subyacentes rasgos de una característica individual y las cualidades requeridas para un cargo” (p. 31). Se pudo evidenciar al tercer trimestre del año 2019 la ejecución presupuestal alcanzó el 44.8% revirtiendo la diferencia de lo ejecutado, tal como refleja en el portal

de transparecía, ello demuestra la falta de capacidad en el manejo de la acción, el manejo personal e interpersonal y el manejo de la influencia de los gerentes, y eso hace que sea calificado como una gestión deficiente y no como una gestión competitiva; según Huergo (2006) “la gestión involucra una concepción y una práctica respecto del poder de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una organización o institución” (p. 3)., de acuerdo a lo mencionado por Huergo se interpreta que, es indispensable que los gerentes puedan contar con la capacidad de innovación, conocimientos, reacción ante el cambio y talento para dar la mejor respuesta estratégica, aspectos que no se justifican y son limitadas dentro de la entidad, los factores influyentes para la selección de gerentes con la capacidad competitiva posiblemente sea por que contratan a los que no cumplen el perfil requerido para el puesto, no se realiza ni respeta el proceso de selección, se consideran los favores políticos, no existe recompensas y no se orienta al desarrollo individual de las competencias de los gerentes, lo que provoca un impacto negativo en la voluntad, compromiso y eficiencia del trabajador; así en el Artículo 12° de Decreto Legislativo N° 1024 precisa “el gerente debe ser evaluado durante el desempeño del cargo en base al cumplimiento razonable de las metas asumidas en función de las circunstancias y recursos existentes” (D.L. N° 1024-2008, 2008). La misma que no se cumple, posiblemente por factores como la política institucional y el auge de la meritocracia.

La designación de los gerentes se da de forma directa por parte de la autoridad de turno obviando la meritocracia lo cual genera cuestionamientos frente a los limitados logros de compromisos y metas, de modo tal que se pone en entre dicho las capacidades y competencias gerenciales de quienes hoy y quizá en su mayoría son personas que no han sido debidamente capacitados o carecen de experiencia, sin embargo se desempeñan en estos cargos por relaciones personales, es por ello que lleva a preguntarse ¿qué tanto puede afectar y ser un obstáculo para que la institución logre los niveles de competitividad en la gestión?, de aquí nace la importancia de identificar el nivel de relación entre las variables competencias gerenciales y gestión competitiva, por lo tanto se plantea el desarrollo de la investigación Competencias Gerenciales y Gestión Competitiva en la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019.



1.2 Enunciado del problema de investigación

1.2.1 Problema general

¿De qué manera las competencias gerenciales se relacionan con la gestión competitiva de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida las competencias del manejo de la acción de los gerentes se relacionan con la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019?
- ¿De qué manera las competencias de manejo personal e interpersonal de los Gerentes se relacionan con la gestión competitiva de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019?
- ¿Cómo las competencias del manejo de la influencia se relacionan con la Gestión competitividad de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019?

1.3 Justificación

El desarrollo de la presente investigación se justifica en los siguientes aspectos:

Justificación metodológica, aporta instrumentos de recolección de datos sometidos al proceso de validez y confiabilidad, ya que se diseñó y aplicó un instrumento específico sobre las Competencias Gerenciales y Gestión Competitiva. Esto va a servir de guía a otros investigadores ya que brinda información y sugerencias a la problemática detectada en las conclusiones.

Justificación teórica, el análisis realizado al contenido conceptual de la investigación provee una visión crítica de las tendencias actuales de las competencias gerenciales y gestión competitiva en la municipalidad, ya que profundiza conocimientos y antecedentes para la realización de futuras investigaciones y va a servir para contribuir a la mejora de las competencias del manejo de la acción, del manejo personal e interpersonal y manejo de la influencia y lograr una gestión competitiva, de tal manera que los gerentes puedan lograr con mayor efectividad en el cumplimiento de sus

funciones y demás tareas, y sobre todo en función de las formas como accede a los colaboradores e influir en ellos.

Justificación social, de acuerdo a los resultados o conclusiones obtenidos va a favorecer a la comuna provincial para reflexionar y gestionar eficazmente el talento humano en la institución, para transformarlo en una organización innovadora, aportará alternativas que fortalezcan a una mejor gestión gerencial en beneficio de la municipalidad, directivos y sobre todo en bien del desarrollo de la comunidad, mediante la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Identificar la relación de las competencias gerenciales con la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar cómo las competencias del manejo de la acción de los gerentes se relacionan con la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.
- Identificar cómo las competencias personales e interpersonales de los gerentes se relaciona en la gestión competitiva de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019.
- Identificar como las competencias del manejo de la influencia de los gerentes se relaciona con la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.

2.2.2 Hipótesis específicas

- Las competencias del manejo de la acción de los gerentes se relacionan considerablemente con la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.
- Las competencias del manejo personal e interpersonal de los gerentes se relacionan significativamente con la gestión competitiva de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019.

- Las competencias del manejo de la influencia de los gerentes se relacionan considerablemente con la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.

2.3 Operacionalización de variables

2.3.1 Definición de variables

Competencias gerenciales: Según Arbaiza (2011) “Es la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral, son un rasgo entre las características individuales y cualidades requeridas para un cargo” (p.9).

Gestión competitiva: según Huergo (2006):

“Son actividades, una acción integral entendida como un proceso de trabajo que orientan a desarrollar una acción, previsión, visualización, y uso de recursos y esfuerzos en el seno de una organización, en el que manejan una variedad de recursos esenciales con el único fin de alcanzar los objetivos mediante la eficiencia y eficacia que conlleva al concepto de excelencia” (p. 4).

Tabla 1:

Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
VARIABLE 1 Competencias Gerenciales	Manejo de la acción, competencias personales e interpersonales, y competencias del manejo de la influencia.	Competencias del Manejo de la acción	• Planificación	• Estratégica
			• Fijación de metas	• Táctica
		• Toma de decisiones	• operativa	
		• Motivación de logro	• Meta a nivel de ejecución	
		Competencias de manejo personales e interpersonales	• Autoeficacia	• Meta a nivel gestión
			• Comunicación	• Programadas
				• No programadas
				• Intrínseca
				• Extrínseca
				• Proceso cognitivo
				• Proceso afectivo
				• Proceso de selección
				• Por control
				• Por motivación
				• Por expresión de emociones

VARIABLE 2 Gestión Competitiva	Nivel de Eficiencia, eficacia y competitividad	Competencias del manejo de la influencia	• Trabajo en equipo	• Por información
				• Funcionales
				• Transfuncionales
				• empowerment
			• Disposición al usuario	• Empatía
				• Cortesía
			• Calidez	
			• Manejo del conflicto y negociación	• Estilo competitivo
				• Estilo complaciente
				• Estilo colaborativo
		• Desarrollo de colaboradores	• Capacitación	
			• Reconocimiento	
		• Liderazgo	• Influencia	
			• Estilos	
			• Utilización de recursos financieros	• Estado de resultado
				• Estado de sistema financiero
		• Ejecución presupuestal		
	• Desempeño del personal	• Desempeño de tarea		
		• Utilización de recursos		
	• Perfil del puesto	• Conocimiento		
		• experiencia		
	• Manejo de recursos tecnológicos	• Conocimientos tecnológicos		
		• Experiencia		
	• Gestión de proyecto	• Ejecución		
		• evaluación		
	• Desarrollo de actividades	• Desarrollo de actividades		
	• Nivel de competitividad	• Nivel de competitividad		
	• Ejecución de proyectos	• Ejecución de proyectos		
	• Ejecución de actividades	• Programadas		
		• No programadas		
	• Cumplimiento de sus compromisos	• Cumplimiento de sus compromisos		
	• Imagen institucional	• Imagen institucional		
	• Relaciones institucionales	• Relaciones institucionales		
	• Logro de objetivos	• Logro de objetivos		

Nota. Elaboración propia en base a los autores citados, 2019.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

Gran parte de las investigaciones sobre competencias gerenciales conexas a una eficiente gestión competitiva, tanto en el ámbito nacional e internacional, están orientadas a las aptitudes, capacidades, habilidades en el ámbito sociolaboral y profesional (Tobar, 2010). “Además de contar con conocimientos técnicos necesarios, la dirección demanda de habilidades y competencias personales e interpersonales” (Arbaiza, 2011, p. 28). Algunas de ellas son de índole general y preparan tanto la dirección de uno mismo como la propia relación con los demás. Los directivos influyen en el desempeño de los colaboradores así lo demuestra diversas investigaciones, como en todo trabajo dirigir es una responsabilidad que se aprende; es por ello que se consideró como antecedentes las siguientes investigaciones.

3.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Camacaro (2016), En su tesis de investigación cuyo título es “Competencias gerenciales para la gestión...” en la Universidad de los Andes; en el que se plantea por objetivo: Determinar las competencias gerenciales necesarias para la gestión de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado de Mérida; el método de su investigación fue bajo un enfoque cuantitativo, de tipo de investigación básica, de diseño de investigación no experimental, es decir el investigador no manipulara los datos, presentándolos tal y como la población responda, en esta investigación el autor precisa las siguientes conclusiones:

La investigación colaborativa permite averiguar directamente de la fuente de la información como son los gerentes, estos enfatizan que tener que enfrentarse a múltiples procesos, decisiones y alta rotación de personal lo que los enfrenta a empresas muy volátiles y que solicitan de gerentes preparados, no solo de conocimientos, si no también psicológicamente. De la misma forma concluye que las competencias gerenciales influye en la gestión de las empresas manufactureras permitiendo a las empresas del sector hacer procesos de reclutamiento, selección y capacitación que estén más adaptados a sus necesidades, ya que las personas deben ser competentes

e idóneas para la ejecución de sus actividades, desarrollando habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que cada gerente debe poseer, tener la capacidad de entender a los demás y formarse y formar continuamente al personal eso trae a la organización nuevas ideas.

- b) Pérez y Pereda (2016) en su tesis doctoral “Análisis de las habilidades directivas: estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba en el año 2016”, investigación desarrollada con el objetivo de identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas, como directivas. El método empleado en esta investigación es de diseño no experimental, ya que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variable y en la que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural. El enfoque de su investigación es de carácter cuantitativo, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuestas, lo cual permite extraer inferencias lógicas que determinen las cualidades y características del objeto de estudio, el autor detalla las siguientes conclusiones:

Las habilidades personales y directivas establecen una ventaja competitiva en organizaciones públicas, sobre todo en un ambiente cambiante y de constante transformación, concluye también que aquellas entidades públicas que posean gerentes, directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que tengan y maniobren apropiadamente sus habilidades directivas y personales serán talentos diferenciadores competitivos. La administración pública no podrá aspirar a un servicio público eficiente y de calidad si los colaboradores no están debidamente comprometidos con una formación de habilidades personales y directivas necesarias y apropiadas para su labor. Por otra parte, mencionan que la Nueva Gestión Pública emana como un ejemplo de la administración enfocada en el uso de instrumentos de la gestión empresarial en el manejo de asuntos públicos y que esté direccionada a la prestación de servicios de las necesidades de los ciudadanos con un enfoque eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción y prestación de servicio a las demandas sociales. Hace mención

que las habilidades más relevantes son la colaboración y trabajo en equipo con 65,2% seguida de la motivación con 58,4% y como tercer lugar se encuentra la solución y toma de decisiones con 53% y finalmente la comunicación y el liderazgo con 49,8% y 41,4% respectivamente. Refiere que es una necesidad de contar con personas que cuenten con competencias necesarias porque considera una herramienta fundamental para su correcto desempeño en su trabajo, valorar y reconocer las competencias necesarias que se conviertan en una estrategia de actuación y un componente fundamental para la mejora continua de las organizaciones públicas. Cabe resaltar que desde la perspectiva de los colaboradores consideran que las habilidades personales y directivas son bien valoradas cuando los directivos se auto valoran que cuando son valorados por sus colaboradores, en el que aceptar o mostrarse de acuerdo a un trabajo deficiente implica la desaprobación del desempeño realizado.

- c) Gonzáles (2014), En su tesis de investigación “Prácticas directivas y competencias de los altos directivos para una gestión efectiva en el estado de Chile” de la universidad de Chile facultad de ciencias físicas y matemáticas departamento de ingeniería industrial para optar el grado de magister en gestión y políticas públicas; propone como objetivo general analizar la relación entre las prácticas directivas y competencias de los altos directivos en el estado de Chile; el método de investigación fue de diseño de carácter mixto es decir involucra métodos cuantitativos y cualitativos, incorporando características principalmente del tipo exploratorio y descriptivas, al analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes. El investigador alcanza las siguientes conclusiones:

Los directivos públicos toman tiempo en adaptarse en la organización de acuerdo a la complejidad del sector en el que se encuentra, señala también que el 48% los altos directivos de primer nivel son más valorados puesto que mantienen experiencia y aprendizaje con un 24,8% y vocación de servicio con un 34,8%. Los mismos que mencionaron las prioridades de las funciones sustantivas más importantes para los directivos del primer nivel jerárquico son: “pensar estratégicamente, analizar información para la gestión, posicionar a la institución, negociar con externos gestión política y

gestión de redes” (p. 86). Concluye también que incorporar la selección de los cargos directivos por la alta dirección viene a ser una herramienta importante para poder añadir calidad y desarrollo en las instituciones públicas, “acceder a la Alta Dirección Pública significa quedar con un cargo de confianza y perder titularidad para aquellos que venían de la planta de la administración pública, esto desincentiva la postulación de gente con experiencia” (González 2014, p. 87). Se debería establecer para aquellos que tienen la vocación de ser funcionarios del estado, autonomamente del gobierno de turno.

- d) Bellido (2013), con su tesis para optar el título de magister en la Universidad Nacional de la Plata-Facultad de ciencias económicas; con el tema de investigación titulado “Análisis de eficiencia Municipal: La Plata”, cuyo objetivo central de su investigación es determinar parámetros de eficiencia de la administración municipal del partido de La Plata; la metodología de investigación es de tipo exploratorio y de naturaleza cuantitativa; el investigador llega a las siguientes conclusiones:

La cantidad de personal con la que cuenta un municipio, puede estar asociada con una mayor prestación de servicios a la comunidad o con una política ocupacional más activa por parte del municipio, lo cual implica una decisión política que poco tiene que ver con una administración eficiente; A si mismo concluye también que el municipio depende de la participación de entidades superiores no es un porcentaje alto y cubre considerablemente el gasto del personal, lo que indicaría buen indicio visto que no se encuentra atado a presiones políticas de niveles superiores.

3.1.2 Antecedentes nacionales

- a) Araujo (2019), Visto la tesis de investigación doctoral “Competencias Gerenciales y Sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del cusco perido-2018”. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Cuyo objetivo de investigación es: Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco -2018. El método empleado en esta investigación es de enfoque cuantitativo tipo de

investigación básica de diseño no experimental y de alcance correlacional. El investigador llega a las siguientes conclusiones: Afirma que existe una correlación positiva muy fuerte entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del Cusco, considerando el coeficiente de correlación al 0.901. Así se puede evidenciar que desarrollar competencias gerenciales en los directivos mantiene una relación directamente proporcional a la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia de Cusco. Concluye también que el manejo de las competencias gerenciales se manifiesta como regularmente desarrolladas, expresadas con un promedio de 3.24 y 3.15 respectivamente, y que esta se incrementa en una tercera observación con un promedio de 3.61 el cual es calificado como bien desarrollado. Indicando que el manejo de las competencias técnicas es la que es mejor desarrolla por parte de los directivos de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco. Señala que consta una correlación positiva muy fuerte entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco, considerando el coeficiente de correlación al 0.998, Entonces se demuestra que el manejo de los sistemas de apoyo administrativo de los directivos existe una relación directamente proporcional en la Gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Cusco.

- b) Cáceres (2016) en su tesis, para optar el título profesional de Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social que por título tiene “Habilidades Directivas y Eficiencia Administrativa en trabajadores de la municipalidad provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016”; Cuyo objetivo general de investigación es: Determinar la relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la municipalidad provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016. La metodología adoptada fue de tipo y diseño no experimental transeccional correlacional, es decir el investigador no manipula los datos mostrando tal y como la población exprese, el nivel de su investigación es correlacional. El investigador llega a las siguientes conclusiones:

Las habilidades directivas se relacionan estrechamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la municipalidad provincial mariscal nieta región Moquegua 2016 ($r_s = 0,827$; $p = 0,000$) lo que muestra que mientras mayor es la calificación de las habilidades directivas mayor será la eficiencia administrativa. También concluyó que existe relación directa entre los trabajadores de la municipalidad provincial Mariscal Nieto región Moquegua, 2016 ($r_s=0,787$; $p=0,000$). Esto significa que mayor sea el nivel de función directiva más alto será el nivel de eficiencia administrativa; señala también que existe una relación directa entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa de los colaboradores; ($r_s = 0,745$; $p=0,000$). Esto significa que a mayor sea el nivel de gestión de recurso mal alto será el nivel de eficiencia administrativa, asimismo existe relación directa entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de municipalidad ($r_s = 0,720$; $p = 0,000$). Significa que mientras alto es el nivel de gestión del cambio mayor es el nivel de eficiencia administrativa.

- c) Díaz (2016), con la finalidad de optar el título profesional de licenciado de la Universidad Nacional de San Agustín - Arequipa con la investigación denominada “El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la municipalidad distrital de Cayma 2015”, El investigador propone el objetivo general de su investigación: establecer una estrategia de desarrollo de habilidades Directivas para la Municipalidad Distrital de Cayma de la ciudad de Arequipa al 2015, la metodología que utilizó fue; investigación descriptiva (Diagnóstico) y la técnica que empleo fue la observación y la entrevista no estructurada. El investigador puntualiza las siguientes conclusiones generales: Señala que en temas de capacitaciones se identificó que los directivos muestran escaso interés por aprender por falta de tiempo, resisten al cambio y sienten temor a posibles evaluaciones de desempeño y productividad gerencial, además estas capacitaciones se realizan como continuidad para la formación y actualización de conocimientos mas no como una oportunidad para mejorar la gestión directiva; menciona que existe abandono de requerimiento de búsqueda de nuevo personal competitivo, señala también que para incorporar a personas hacia las

responsabilidades directivas estas se hicieron basadas en decisiones políticas y acomodo personal; destaca también que existe una necesidad de definir una política institucional para la formación y el desarrollo de competencias y habilidades que se incorporen gradualmente a la cultura de la municipalidad y hacer frente al futuro y a los cambios que se vendrán con el establecimiento de la ley de servicio civil.

3.2 Marco Teórico

3.2.1 Competencias Gerenciales

Muchos autores refieren que las capacidades, habilidades o competencias de las personas son un instrumento estratégico en aquellas organizaciones que deseen marcar la diferencia en el mercado; sin embargo, las competencias gerenciales como tal no solo contrastan el éxito laboral del individuo, para Arbaiza (2011) “la competencia es la capacidad que tienen las personas para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social y natural” (p. 9). “Estas predicen comportamientos que corresponden con el desempeño de tal modo que las competencias implican un propósito o última intención y son las que impulsan a realizar una acción y producen a su vez un resultado” (Arbaiza, 2011, p. 11).

En esa línea Tóbar (2010), manifiesta que las competencias gerenciales son un conjunto de responsabilidades que corresponden a quienes cumplen cargos gerenciales y de coordinación en una organización, asimismo señala que son un conjunto de conocimientos y cualidades requeridas puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas; diversos estudios manifiestan que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar solamente la competencia con los objetivos estratégicos los planes y capacidades de la organización. Refiere Tóbar (2010) que las competencias son usadas continuamente como fuente para poder identificar las necesidades individuales y las faltas organizacionales para proyectar su desarrollo. Las organizaciones demandan trabajadores competentes capaces de responder a desafíos tanto tecnológicos como sociales mediante innovación rápida y continua en el servicio, con calidad y productividad; es por eso que las empresas u organizaciones dinámicas requieren de un grupo humano

que sepa crear ventaja competitiva, para eso es necesario reunir personas que puedan obtener lo mejor de ellos y también lo mejor de las personas que les rodean y que formen parte del equipo de trabajo, así diversos estudios centran su investigación sobre las competencias y sus factores psicológicos y de conocimientos que conlleva a un conjunto de enfoques:

3.2.1.1 Enfoque conductista

De acuerdo a Arbaiza (2011) este enfoque se centra en investigar características que implican el desempeño superior en una organización; así se refuerza o se castiga las conductas que se quieren mejorar, el eje fundamental de este enfoque es el comportamiento de los trabajadores; Arbaiza (2011) refiere que “se identifican las competencias que llevan a un desempeño eficaz y luego se debe ayudar al empleado a alcanzar el nivel requerido a través de planes de acción y de desarrollo centradas en conductas que la hagan alcanzar los niveles exigidos” (p.7).

3.2.1.5 Enfoque funcionalista

El origen de este enfoque se da en Gran Bretaña y se basa en el desempeño concreto y predefinido que la persona tiene que demostrar en su puesto de labor; Arbaiza (2011) describe que según este modelo la competencia se basa en el análisis de actividades realizadas para establecer funciones fundamentales y elementos que se encuentren relacionados al logro de buenos resultados, el objetivo es identificar los elementos más importantes que ayuden a concretar los objetivos que se ansían, se indaga acerca de las funciones básicas que debe poseer el trabajador para con ello contrastar su capacidad de desempeño profesional.

3.2.1.6 Enfoque constructivista

Este modelo supone que las competencias según Arbaiza (2011) “se forman a partir del análisis de las disfunciones que se representa en la organización” (p.8) por lo tanto las competencias están estrechamente relacionadas al desarrollo de los trabajadores y de los procesos productivos; en este aspecto se concentra en las tareas desempeñadas y se logra identificar las aptitudes y habilidades que tienen dentro del

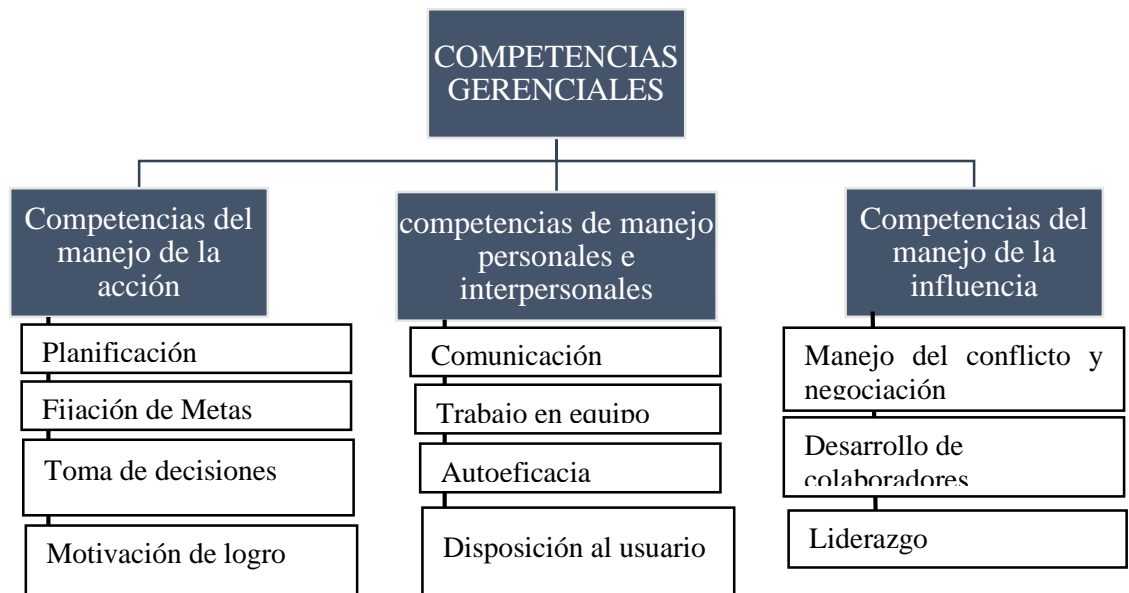
desarrollo laboral, para después potenciar mediante la comunicación profesional.

3.2.1.7 Clasificación de competencias gerenciales

Muchas investigaciones coincidieron que todo directivo, gerente y colaboradores requieren de competencias individuales y de grupo, estas características sobre las competencias gerenciales basadas en el contexto latinoamericano, fue planteado por Arbaiza (2011), el esquema propuesto integra las competencias gerenciales prescindibles de un gerente:

Figura 1:

Integración de Competencias Gerenciales



Nota. La figura muestra las principales Competencias Gerenciales, consideradas de acuerdo a criterio propio. Fuente: Arbaiza (2011)

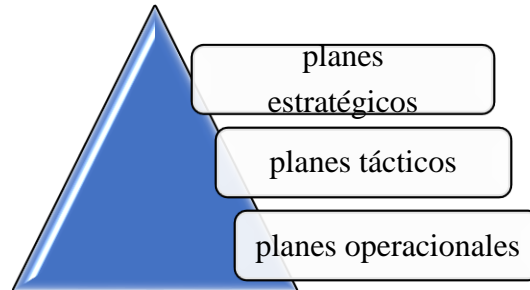
3.2.1.8 Competencias del Manejo de acción

Arbaiza (2011), a través de su investigación plantea niveles y tipos del manejo de la acción y a su vez sostiene que dichas competencias deben estar relacionadas a las capacidades de organización, planificación y metas orientadas a la consecución de objetivos personales y laborales, permiten intervenir y transformar el mundo externo, a través del proceso de la planificación se muestra hacia donde pretende llegar la organización.

a) Niveles de planeación

Figura 2:

Niveles de planes



Nota: (Arbaiza, 2011, pág. 94)

Elaboración: propia

- **Planes estratégicos:** estas son establecidos por los altos mandos, de acuerdo a Stoner (citado en Arbaiza 2011) los planes estratégicos son un proceso formalizado a largo plazo el cual se maneja para definir y alcanzar las metas de la organización. Es el proceso gerencial que permite desarrollar y mantener un equilibrio entre los objetivos, los recursos y las fortalezas de la organización.
- **Planes tácticos:** de acuerdo a Arbaiza (2011) estas colaboran con los planes estratégicos más importantes, son encaminados por los gerentes de nivel medio, jefes de divisiones o unidades, son más cortos en el tiempo de aplicación, están concentradas en las acciones que las divisiones y departamentos principales deben comenzar para implementar los planes estratégicos de la empresa.
- **Planes operativos:** estos planes señalan los procesos específicos que requieren las áreas operativas de la organización como los trabajadores. Los gerentes de primera línea y supervisores son los que diseñan los planes operativos que conllevan al logro de metas propuesta, son un instrumento de trabajo para los jefes de los departamentos en las operaciones diarias o semanales.

b) Tipos de planificación

- Planeamiento basado en los objetivos: están basados en las metas de la organización, consiste en construir metas genéricas de la organización y de cada departamento de la empresa, para lograr el éxito del plan se requiere de acciones como el establecimiento de metas el proceso de evaluación y la evaluación general o global del desempeño en el que se analizan si los trabajadores de los distintos niveles (departamentos o divisiones) lograron alcanzar las metas.
- Planeamiento para una sola vez y los planes permanentes: su principal función es, en el caso de los planes para una sola vez su objetivo es lograr metas que en un futuro no se repitan y los planes permanentes, serán aquellas acciones que conducirán permanentemente al logro de metas.
- Planes de contingencia: son aquellos planes que se ponen en acción en situaciones de emergencia o en situaciones que no se previeron. Arbaiza (2011), Propone algunos puntos que son efectivos en casos de emergencia:

Comenzar con una misión sólida: la misión es un elemento importante para la organización compromete y motiva elementos esenciales para que las organizaciones compitan en un ambiente de cambios acelerados.

Establecer metas de gran alcance: son metas ambiciosas, atractivas, e imaginativas, impulsa a los empleados y el progreso. Primero los gerentes fijan una meta que aumenta diez veces mayor en la calidad a obtener en dos años. Una vez que se hayan cumplido ese objetivo se establece una meta de mejoramiento cien veces mayor en un tiempo de cuatro años.

Crear una cultura que estimule el aprendizaje: los gerentes crean una cultura que celebra la diversidad, apoya el correr riesgos y alienta la experimentación y aprendizaje continuo.

Diseñar nuevos papeles para el personal de planeación: los planificadores son facilitadores y apoyan, no deciden la esencia de las metas y de los planes, obtienen datos y desarrollan análisis estadísticos y otras funciones especializadas su función consiste en buscar información con el fin de ampliar el análisis de los problemas y dar apoyo al pensamiento estratégico.

Utilizar equipos especiales de trabajo temporal: son un grupo de gerente y colaboradores que se encargan de diseñar un plan

estratégico, que servirá para establecer metas y formular planes con el fin de cumplirlas.

La planeación inicia y termina en la alta dirección: la misión es creada por los directivos a través de la cual surgirán las metas y los planes, así menciona Gamonnet (citado en Arbaiza 2011), un plan efectivo sería de la siguiente manera: Primero fijar objetivos o metas para el periodo considerado, se debe formular objetivos que pueden ser verificables, luego hacer una lista exhaustiva de actividades posteriormente determinar el nivel de prioridad de cada actividad después fijar objetivos para el periodo considerado o decidiendo si ellos lo harán o lo delegarán luego evaluar el tiempo necesario para cumplir cada actividad considerando los recursos disponibles y finalmente precisar la fecha de plazo para cada actividad.

c) **Fijar metas**

De acuerdo Arbaiza (2011) los pasos para construir metas estratégicas de un alto directivo en la organización toman en cuenta la formulación de los objetivos claves en el que indican el establecimiento de la estrategia general y su función es establecer principios generales, diseño de planes de acción para lograr las metas entendida como la ejecución de los planes estratégicos entregados por los directivos, para cumplir con las metas globales de la empresa, destinar la unidad que ejecutará las acciones y actividades requeridas, evaluar cómo se está cumpliendo con las metas propuestas.

Características de las metas: De acuerdo a Arbaiza (2011), para lograr el éxito, las metas propuestas deben cumplir algunas características ya sea en el nivel estratégico, táctico y operacional:

- Específicas: orientada a un área en específico.
- Mensurables: las metas deben formularse cuantitativamente, que sea percibida y motive a los trabajadores con facilidad.
- Realistas: las metas deben ser desafiantes, pero adaptados a la realidad, que puedan lograrse con los recursos disponibles.
- Limitadas a un periodo de tiempo: deben definir el tiempo en que se debe lograr.

- Relacionadas con las recompensas: las metas deben ser cumplidas por los trabajadores esto brinda la oportunidad de ser ascendidos y ser promocionados.

d) Toma de decisiones

Es el proceso en el que se ejecuta una elección entre distintas opciones para solucionar diversas situaciones, la toma de decisiones a nivel individual implica que una persona haga efectivo su juicio o razonamiento para optar por una decisión en distintos contextos que hubieran presentarse, es decir debe ser capaz de evaluar alternativas de acción (Arbaiza, 2011). La citada autora señala dos tipos de decisiones referidas a distintas situaciones:

- Decisiones programadas: Las decisiones programadas se refieren a situaciones que suceden a menudo para que se puedan implantar reglas. Estas decisiones son consideradas de acuerdo a procedimientos, políticas y reglas escritas, se consideran y se rigen por el procedimiento que se ha seguido con anterioridad, las tomas de decisiones programadas ahorran tiempo en situaciones recurrentes, lo que implica poner mayor atención a acciones y actividades más importantes.
- Decisiones No programadas: Denominado también no estructuradas, decisiones tomadas en situaciones que ocurren con menos frecuencia en respuesta a situaciones especiales que no estén definidas, este proceso involucra una sucesión de hechos parciales y secuenciales que llevarán a la necesidad de elegir y conducirá a tomar la más adecuada considerando el procesamiento y recolección de toda la información requerida.

Modelo de toma de decisiones: Existen modelos que favorecen en la toma de decisiones y disminuye las probabilidades de error en la solución de diversos problemas, algunos de ellos considerados por Arbaiza (2011) son:

- Modelo racional: Consiste que las decisiones tomadas sean lógicas y estén fundamentadas mediante un proceso racional y continuo que considera siete pasos: definir y diagnosticar el problema,

instaurar metas, buscar soluciones alternas, comparar y evaluar estas posibles soluciones, elegir entre las opciones de soluciones, implementar la solución seleccionada y realizar seguimiento y control.

- **Modelo de racionalidad económica:** Considera al hombre como ser económicamente racional, elige la mejor alternativa ya que posee el conocimiento, habilidades y los resultados de cada una estas. Se consideran una serie de pasos para elegir la mejor alternativa estos son: identificar las causas del problema o la dificultad, definir el objetivo que va a obtener o el problema que va a solucionar, construir criterios que permitan evaluar situaciones alternas, identificar todas las alternativas, considerar la consecuencia de cada alternativa, seleccionar la mejor alternativa e efectuar la decisión.
- **Modelo de cubos de basura:** Se refiere a la complejidad de la organizaciones, y estas a su vez poseen deficiencias en relación a la información, relaciones interpersonales y los métodos utilizados, es por ello que se espera que exista falencias e inconsistencias en la toma de decisiones, a esto le denominan los autores como bolsa de basura y arenas de decisión, de acuerdo a este modelo recomienda primeramente, pasar por alto problemas en el instante de decisión no resulten urgentes y luego presentar soluciones grupales racionales que puedan prontamente resolver un problema.
- **Modelo de racionalidad política:** Supone que la lucha de poderes crea conflictos, lo que implica conservar un orden jerárquico y una estructura adecuada en la organización, este modelo intenta introducir el fenómeno del poder y de las relaciones que este trae en las organizaciones, lo que junto con el entorno y la constante situación de incertidumbre influyen de manera directa o indirecta en los tomadores de decisiones (Arbaiza, 2011).
- **Modelo incrementalista:** Se hace uso de una técnica denominada adopción de decisiones por adaptación mutua, se deduce de esto,

como la capacidad de las personas de coordinar con sus similares sin necesidad de compartir un objetivo o meta en común y sin la intervención de intermedios. Siguiendo este modelo para la solución de problemas se debe considerar según: Arbaiza (2011) “identificar los objetivos y valores, analizar los posibles medios para alcanzar los objetivos, determinar las consecuencias de cada medio puede generar, elegir el medio que brinde mayor valor para la organización” (p. 115).

Proceso de toma decisión: De acuerdo a Arbaiza (2011), se puede identificar primordialmente estas siguientes etapas:

- Identificar y analizar el problema: En esta etapa se pretende hallar el problema y saber que consideraciones tener para una decisión y llegar a una solución. Es necesario identificar el problema y tener una visión clara y objetiva, considerar el pensamiento de los demás para de ese modo enunciar una probable solución colectiva.
- Identificar los criterios de decisión y ponderarlos: Radica en identificar todos los aspectos importantes al instante de tomar la decisión. Arbaiza (2011) refiere que la ponderación “es dar un valor relativo de acuerdo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, considerando que todos son importantes, pero no de igual forma” (p. 116). Cuando se tomen decisiones complejas y sobre todo en grupo es mejor explicitarlos de modo tal se evita al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para evitar favorecer una u otra alternativa.
- Definir la prioridad para atender el problema: Se prioriza de acuerdo al impacto y la necesidad que requiere solución. El impacto refiere el potencial al que se encuentra vulnerable y la urgencia se refiere al tiempo disponible que se posee para impedir o reducir el impacto.
- Generar las alternativas de solución: Reside en desarrollar distintas alternativas de soluciones al problema, cuanto mayor

sean las alternativas será mucho mejor encontrar una que resulte satisfactorio. Para poder generar alternativas sugiere de técnicas que potencian la creatividad, como el brainstorming, las relaciones forzadas, etc. Pero no es recomendable el desarrollo exagerado de alternativas por que provoca una elección dificultosa.

- Evaluar las alternativas: Radica en realizar un estudio minucioso de las probables soluciones, considerando las ventajas y desventajas, considerando criterios de decisión asignándoles valor.

e) **Motivación de logro**

De acuerdo a Luthans (citado en Arbaiza 2011) sustenta que “la motivación es un proceso que se inicia fisiológica o psicológica, o con un impulso orientado a un objetivo o incentivo”. Por otro lado, McClelland plantea la teoría centrada en la necesidad de logro, afiliación y poder, la necesidad de logro implica sobresalir, poder alcanzar una meta en relación a un conjunto de estándares y la necesidad de poder se refiere a la influencia de los demás, y el poder de afiliación se refiere al deseo de relacionarse con los demás, dentro de ello se puede identificar componentes propias de la motivación dentro de ello se puede identificar al curso que se refiere a la dirección hacia el cual está orientado el comportamiento, la intensidad referida a las fuerzas y energías que la persona orienta hacia un curso definido y finalmente la persistencia que desarrolla la cantidad de tiempo en que la persona mantiene un esfuerzo.

Tareas para motivar a los colaboradores: Tal como refiere Arbaiza (2011), se tienen en cuenta ordenar las tareas de modo tal que los empleados reciban feedback constante sobre su desempeño pues gracias a ello, los colaboradores podrán mejorar su desempeño, brindar modelos a seguir, ayudar a los colaboradores a mejorar la imagen de sí mismos, guiar las metas de los colaboradores, ayudará a aclarar sus dudas y disminuir los obstáculos.

3.2.1.9 Competencias de manejo personal e interpersonal

Las competencias personales según Arbaiza (2011). Están referidas al desenvolvimiento y rendimiento individual en un marco de presión y dificultad, es decir es el equilibrio de las exigencias laborales y personales involucra conocer sus propias fortalezas y debilidades.

De la misma forma las competencias interpersonales están referidas a comprender las necesidades propias y de los demás, ser empático permitiendo crear vínculos y relaciones estables y afectivas con las personas permitiendo construir equipos de trabajo, generar una buena comunicación y facilita el proceso de interacción social.

a) Elementos del manejo personal

- **Autoeficacia:** Arbaiza (2011), indica que “es la sensación de competencia personal amplia y estable ante el manejo de la variedad de situaciones estresantes” (p. 68). Algunos estudios indican que los colaboradores de una organización que tienen un alto nivel de autoeficacia y la capacidad que se requiere, son sin duda capaces de realizar el esfuerzo requerido y no existe obstáculo que impida el nivel de su trabajo, existen procesos de eficiencia personal estos son:

Proceso cognitivo: la gran parte de los objetivos y metas planteadas están influidas por las capacidades, mientras el sentido de eficacia personal sea más fuerte las metas y objetivos que propongan serán muchos más sólidos el compromiso de lograrlos y mucho más desafiantes, estas personas con su alto sentido de eficacia conciben escenarios más exitosos (Arbaiza, 2011).

Proceso motivacional: Menciona que los individuos se motivan a sí mismos y realizan sus acciones mediante el pensamiento anticipador; establecen objetivos y planifican tareas orientadas a concretar las metas propuestas, las personas elaboran sus creencias sobre los que son capaces de realizar y anticipar resultados y/o efectos probables y acciones futuras.

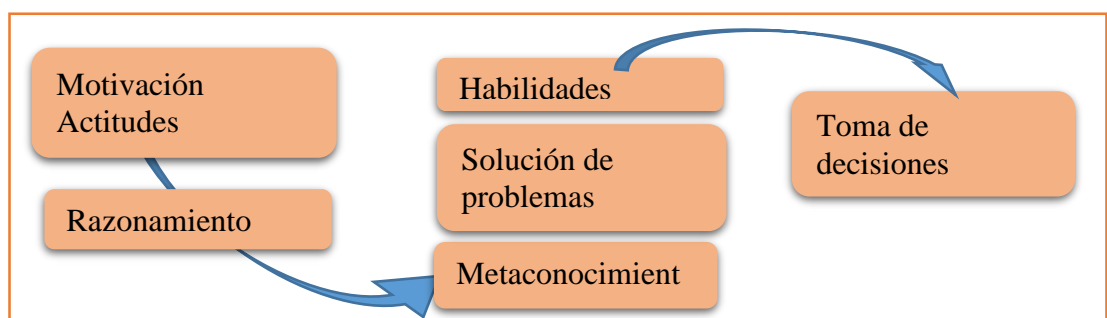
Proceso afectivo: la creencia en las capacidades de los individuos influirá en el estrés o depresión y en el nivel de motivación que observen en circunstancias amenazadoras, las personas que anuncian que las amenazas no son manejables ven su entorno cargado de ira y se preocupan por los sucesos que no acontecen.

Proceso de selección: Las afirmaciones y creencias sobre la eficacia personal define las decisiones adoptadas en la vida de las personas e influye en el tipo de actividad y entorno en el que quieran participar previa selección, así las personas impiden ser parte de actividades y entornos en el que sienten amenazadas sus capacidades de control, y en el lugar de ello prefieren tareas que creen que son capaces de tratar.

- **Pensamiento crítico:** Desde la posición de Arbaiza (2011) el pensamiento crítico “es un proceso mediante el cual se usa el conocimiento y la inteligencia para llegar a una posición razonable y justificada sobre un tema” (p.33). Que pretende identificar y resolver el problema tomando decisiones, se aplica en distintos contextos para llegar a conclusiones y soluciones se emplean ciertos criterios.

Figura 3:

Componentes del pensamiento crítico



Nota. La figura muestra el proceso del pensamiento crítico permitiendo tomar una decisión acertada. Fuente: Arbaiza (2011)

- **Pensamiento creativo:** Arbaiza (2011) Expone que el pensamiento creativo está relacionado con la capacidad de solucionar problemas de forma original alcanzando

conclusiones novedosas, “la acción creativa debe apuntar a objetivos o metas determinadas y se puede manifestar de manera artística, literaria o científica” (p. 51). Todos poseemos una capacidad creativa, pero debemos saberla utilizar y con el tiempo mejorarla para el progreso personal como el de la sociedad.

- **Roles interpersonales:** Está relacionado con la habilidad que las personas poseen para desempeñarse en grupos interdisciplinarios para concernir con otras personas, coordinar trabajos de equipo, comunicarse, liderar, motivar y orientar la conducta de sus compañeros y establecer relaciones con las personas dentro de la organización y fuera de ella (Marco et al.,2011).
- **Comunicación:** Según Chiavenato (citado en Arbaiza 2011) menciona que el proceso de comunicación “es el intercambio de información, hechos, ideas y significados” (p. 179). En las organizaciones la comunicación es un conjunto de técnicas y actividades dirigidas a proveer y activar el flujo de mensajes que se presenta entre los colaboradores de la organización y el medio que los rodea (Arbaiza, 2011) presenta las funciones del proceso de comunicación:
 Control: “significa que la comunicación se emplea para controlar el comportamiento de la organización los grupos las personas. Por ejemplo, cuando los trabajadores tienden a comunicar un problema laboral siguiendo normas y procedimientos están haciendo que la comunicación se controle” (Arbaiza, 2011, p. 179).
 La motivación: es el proceso de motivar grupos de la organización de tal forma que la retroalimentación las metas y el reforzamiento efectivo genera motivación.
- **Trabajo en equipo:** De acuerdo a la literatura señalada por Arbaiza (2011) hace mención que “es el conjunto de dos o más individuos reunidos con interdependencia para lograr ciertos

objetivos comunes a todo el grupo, direccionadas a desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar objetivos de la organización” (p. 187).

La citada autora menciona que existen dos grupos, los formales y los informales. El primero se refiere lograr metas fijas unidas a la misión y visión de la organización, el segundo surge por un interés mutuo en el que los miembros se prestan ante los mismos problemas y se unen por interés que comparten.

Tipos de equipos: según Robins (citado en Arbaiza 2011) son:
Equipos funcionales: conformado por grupo de personas que se desempeñan en una misma área de la organización, de la misma forma sucede a nivel de toda la estructura organizacional.

Equipos para resolver problemas: se centra en resolver problemas netamente de su área, por lo general se reúnen por lo menos una vez por semana.

Equipos transfuncionales: estos equipos se forman por personas de distintas áreas o departamentos en el que intercambian información, coordinan nuevos proyectos o innoven, frente a situaciones sobresalientes de las líneas departamentales, puede ser indefinida o disolverse luego de la solución de problemas.

Equipos autodirigidos o autoadministrados: está conformado por personas que trabajan juntos a quienes se les delega autoridad para decidir, realizan actividades gerenciales tales como programar trabajo, delegar funciones, rotar las tareas y actividades, fijar metas., etc.

Equipos virtuales: son equipos en el que prima la tecnología, y reúne a las personas para que, a través de conferencias, correos electrónicos, puedan colaborar. Suelen ser efectivos centrándose solo en la actividad, lo que provoca tener menor interacción social a través de estos medios.

Eficacia de los equipos de trabajo: de acuerdo a Arbaiza (2011), para lograr un equipo efectivo, se consideran diversos factores entre ellos encontramos:

El contexto: dentro de este factor se consideran los recursos disponibles, tales como una “información oportuna, un equipo apropiado, trabajadores adecuados, y apoyo administrativo” (Arbaiza, 2011, p. 190). Los miembros del equipo acuerdan las funciones que desempeñaran cada uno y sobre las características del trabajo.

La composición del equipo: En este factor se tiene en cuenta la personalidad y la aptitud del miembro del equipo. Es importante que posean según Arbaiza (2011) “habilidades, conocimientos, experiencia técnica, capacidad de resolver problemas y tomar decisiones” (p. 190). De modo que el equipo rinda efectivamente.

Diseño de trabajo: este factor considera la aptitud del miembro del equipo, la autonomía, y habilidades empleadas para lograr cumplir las metas principales del equipo.

Procesos de los equipos: considera un plan frecuente entre los miembros del equipo con una visión clara y metas claras que desean lograr.

- **Disposición al usuario:** Está abocado al deseo de descubrir las necesidades de los clientes que tienen actualmente o en un futuro, y lograr satisfacer con los deseos expectativas y pedidos; de acuerdo a Arbaiza (2011), “es el componente más importante de la orientación al mercado, lo que implica que la organización debe conocer a su público objetivo para de ese modo comprender sus necesidades y deseos” (p. 206); asimismo se debe tener muy en cuenta la capacidad de poder satisfacer dichas necesidades.

De acuerdo a Dubrin (citado en Arbaiza 2011), los principios para aumentar la posibilidad de satisfacción de los usuarios son:

- Satisfecho en el propio trabajo: es fundamental que uno se sienta satisfecho de la forma que pueda desenvolver la capacidad de orientar sus acciones al cliente; existen algunos elementos que el trabajador puede reconocer y mejorar, como

crear interés por lo que realiza, ser optimista generar sensación de bienestar y motivación, desarrollar estas capacidades que también son una fuente de satisfacción.

- Percibir el soporte emocional de los colegas: hace referencia al apoyo de parte de los compañeros de trabajo lo que aumenta el bienestar personal y también en lo laboral.
- Capacidad para indagar las necesidades de los clientes: casi siempre los clientes no encuentran la forma de expresar las necesidades que tienen, es aquí donde el directivo actúa para poder esclarecer esas necesidades y finalmente satisfacerlas.
- Otorgar poder a los trabajadores: esta estrategia se basa en dar dominio a los trabajadores ya que son los directos en relacionarse con los clientes, esto implica empoderarlos para que tomen decisiones y resolver problemas de los clientes.
- Evitar actitudes y acciones incorrectas y hostiles hacia los clientes: está comprobado que usuarios o clientes muestran mayor interés de cómo los tratan en los servicios, y dando menos valor a si lograron resolver sus problemas.

3.2.1.10 Competencias del manejo de la influencia

Esta competencia está relacionada con el deseo de generar impacto sobre sus semejantes. Convencerlos, y crear una impresión con el propósito de conseguir que persigan un plan de acción.

a) Elementos del manejo de la influencia

- **Manejo del conflicto y negociación:** Los problemas constantemente están presentes en las diversas acciones que cumplimos, de acuerdo a Arbaiza (2011), es porque existe diferencias de valores, personalidades, actitudes y metas, generalmente se dan en los cambios de la estructura organizativa, la falta de coordinación entre personas y grupos que penden entre si es por ello que frecuentemente exista conflictos; manejar los conflictos de manera adecuada y oportuna ayuda a la organización alcanzar objetivos trazados

provocando en las personas creatividad y puedan idear nuevas opiniones y con ellos regenerar mejores resultados.

¿Cómo manejar el conflicto?: A través de investigaciones se llegaron a acuerdos, que existen ciertos estilos para gestionar los conflictos, para diversos autores como Dubrin (2008), Hellriegel (2009) y Quinn (1995) citados en Arbaiza (2011), identificaron cinco tipos de estilos de conflictos según el nivel de cooperación:

Estilo competitivo: este estilo surge cuando las personas buscan el poder y es ahí donde surge las confrontaciones, este estilo es bueno en momentos en los que se tiene que buscar soluciones rápidas, pero disminuye la creatividad para encontrar más alternativas de solución.

Estilo complaciente: se identifica por que busca complacer los intereses de los demás, puede generar conflictos internos.

Estilo participativo o compromiso: está referida a satisfacer a ambas partes, no hay ganador y por lo general ambas partes son conscientes que tuvieron que ceder para estar equilibrados.

Estilo colaborativo: se caracteriza por llegar o tratar de satisfacer completamente los intereses de ambas partes, las personas que hacen uso de este estilo se preocupan por su beneficio y el de los demás.

Estilo evasivo: ahora bien, en este estilo las personas conocen el conflicto, pero la falta de información hace que no quieran enfrentar la situación y dejan pasar el tiempo para que pueda el conflicto pueda resolverse solo.

La negociación: De acuerdo a Arbaiza (2011) “es un proceso en la que dos o más personas analizan opciones para determinar un acuerdo centrado en los intereses y necesidades expone dos tipos de aspectos para obtener acuerdos” (p. 222).

Perspectiva distributiva: este tipo de negociación lleva a las partes a un objetivo o meta que deseen lograr, es decir lograr el

mayor beneficio, los intereses son diferentes y no se comparte información.

Perspectiva integradora: En este tipo de negociación las partes conocen de la situación y de los problemas, conjuntamente evalúan alternativas de solución, para ello necesitan que ambas partes comportan información, que haya voluntad y sensibilidad ante las necesidades de cada parte.

- **Influencia en los demás:** Básicamente consiste en lograr impactar en los demás, poder persuadir e influir en ellos impresionarlos para que realicen acciones, para ello se requiere de habilidades y mucha capacidad de influencia para lograr una interacción con las personas, lo que conlleva a un desempeño eficaz en una organización (Arbaiza, 2011); la citada autora considera 7 formas de influir en una persona.

La razón: esta estrategia considera el conjunto de datos e información que posea el conocimiento necesario para que pueda influir en los demás.

La cordialidad: esta estrategia está relacionada con generar una actitud de sensibilidad, de cortesía y confianza.

La negociación: está referida a la influencia mediante negociaciones o el intercambio de beneficios, encontrar objetivos y beneficios comunes para ambas partes.

La alianza: esta estrategia se basa en reunir personas o grupos en favor de una meta en común, esto se muestra a los influidos que, si se puede trabajar de la mano con otros ya que poseen los mismos objetivos, de modo tal que obtengan los beneficios que desean.

La autoridad superior: se considera que el alto mando o fuentes de poder externas influyan en las personas clave.

Asertividad: esta estrategia considera la insistencia de poder conseguir y llegar a la meta que se propone a través de límites de tiempo.

Las sanciones: en esta estrategia de considera la recompensa o el castigo, no son recomendables causan poco efecto.

- **Desarrollo de los colaboradores:** De acuerdo a Dolan (citado en Arbaiza 2011) es un proceso en el que se capacita a los trabajadores. Este desarrollo debe ser continuo, un proceso constante, organizado que desarrolle la potencialidad profesional de las personas. Esta competencia integra varias de las competencias como el “autoconocimiento, el conocimiento de los demás, la comunicación interpersonal, el autocontrol y la comprensión de los demás” (p. 240).

Las acciones y actitudes que implica ser un directivo formador consiste en dar la razón a las personas tienen la necesidad de sobresalir; establecer un equipo con un colega dentro o fuera de su área con el fin de formar camaraderías, esta acción refuerza estar enterado sobre los importantes sucesos en la organización y convertirse en referente de los demás.

- **Liderazgo:** Teniendo en cuenta a Dalf (2007) menciona que el liderazgo “es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo posee para influir en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo haciendo que este trabaje con entusiasmo hacia logro de sus metas y objetivos” (p. 15). menciona también las características a desarrollar para poder liderar.

Flexibilidad cultural: hace referencia que los directivos aprecien y fomenten la diversidad cultural en la organización, generar aspectos positivos que conlleven a la competitividad de la compañía.

Capacidad comunicativa: es el uso de la capacidad y habilidad para poder expresar.

Desarrollo de recursos humanos: promover la capacitación y aprendizaje de los colaboradores mediante programas y asesoramiento del desarrollo profesional.

Creatividad y motivación por el aprendizaje: señala que la motivación conlleva a innovar y buscar nuevas alternativas de solución.

Estilos de liderazgo personal según la Universidad San Martín de Porres (s.f.) considera que las personas naturalmente tenemos un estilo de liderazgo de acuerdo a nuestra personalidad, valores y motivos estos pueden ser:

Democráticos: son los que se preocupan por oír las opiniones y considerando los puntos de vista de los demás, convenciendo y persuadiendo, no imponen no son autoritarios.

Autocrático: son los que buscan resultados específicos, exigen y controlan a los colaboradores se encarga de que “hagan lo que tienen que hacer”, son muy muy efectivos en situaciones de emergencia.

Delegadores: son lo que delegan funciones y responsabilidades a sus colaboradores, deja que sean ellos quienes tomen las decisiones todo orientado al objetivo buscado.

En el ámbito político se precisan directivos que sean líderes reales y que obtenga de equipos comprometidos con su trabajo, siguiendo los lineamientos de Pérez & Pereda (2016) asevera las organizaciones hoy en día requieren de directivos líderes capaces de motivar y entusiasmar a sus colaboradores y llamar a un trabajo en conjunto para la ejecución de proyectos con la convicción de generar nuevas oportunidades y soluciones que presenta el mercado y la sociedad.

3.2.1.11 Técnicas para el desarrollo de competencias gerenciales

Para Arbaiza (2011), el desarrollar competencias no trata de seminarios o programas de sesión, consiste en el esfuerzo continuo y firme, organizado y formalizado capaz de reconocer que las personas son un recurso muy valioso para la organización, por ende, trata de enriquecer a los trabajadores capacitándolos en todos los aspectos posibles.

De acuerdo a Pérez & Rivera (2014) para poder desarrollar las competencias gerenciales existen distintas técnicas utilizables en la organización y que asisten principalmente al desarrollo individual, entre ellas están:

- **Coaching:** esta técnica consiste en el que un asesor personal orienta al directivo sobre su comportamiento en el trabajo, es el seguimiento continuo al participante donde se requiere el compromiso de la organización de apoyar el proceso y reconocer los logros de forma real.
- **Mentoring:** es un sistema de apoyo en el que el directivo voluntariamente orienta y es guía de un trabajador para este pueda lograr la madurez profesional y pueda desempeñar mejor su labor, lo prepara en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que repercute en el desempeño actual y futuro.
- **Outdoor training:** lo que se busca con este tipo de formación es el aprendizaje y desarrollo de competencias que se lleva a cabo en campos abiertos, se emplea frecuentemente en el desarrollo de habilidades sociales, lo que se busca es que los trabajadores se conozcan mejor, se integren y reflexionen sobre sus limitaciones como grupo.

3.2.1.12 Modelo de competencia gerencial

Siguiendo los lineamientos de Arbaiza (2011) quien propone un modelo alternativo de competencias que se pueden aplicar en una organización ya sea en el proceso de identificación como en el proceso de desarrollo gerencial, este modelo permitirá aportar significativamente en el “proceso de aprendizaje, en la capacidad de evaluarse, analizar casos practicar lo aprendido y aplicar en lo cotidiano” (p. 26). El modelo sugerido consiste en los siguientes componentes:

- **La evaluación de sí mismo:** consiste en reconocer sus propias competencias y grado de desarrollo de las mismas.
- **La enseñanza:** consiste en presentar información acerca de teorías, y modelos.

- El estudio de caso: se examina la conducta de las personas en un caso específico.
- La tarea práctica: las competencias son aplicadas en un contexto de trabajo mediante ejercicios y casos.
- La aplicación: consiste en transferir el proceso a contextos de la vida cotidiana.

El Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE (2002) señala que las “organizaciones que instauran modelos de competencias mejoran la gestión de sus recursos humanos, esto se logra incorporando las competencias a sus políticas y prácticas de organización del trabajo” (p. 7).

3.2.1.13 Competencias gerenciales en tiempos de virtualización

De acuerdo a Caballero (2001), En nuestra época, en el que la globalización y la virtualización son fenómenos que permiten orientarse hacia procesos de sistematización y comunicación del conocimiento creando una transformación social y cultural, nuevos constructos cognitivos, lógicas de pensamiento, métodos y modos de comunicación, las mencionadas competencias son herramientas que hoy en día requieren las organizaciones en sus actividades diarias, para poder crear, transferir y compartir conocimiento en los espacios virtuales. Estos cambios y fenómenos producen cambios y tendencias en las organizaciones tales como el desarrollo de sistemas que armonizan lo digital con lo natural, la organización al virtualizarse, hace que los procesos se sistematicen, esa dinámica potencia su performance mejora la actuación y creatividad del gerente para innovar y generar valor.

3.2.1.14 Pensamiento innovador

La innovación es el proceso en el que se hace uso del nuevo conocimiento, tecnologías y procesos para crear nuevos productos y mejoras en su uso tal como indica Porter (como se citó en Salto 2013).

Según Salto (2013) la necesidad de innovar en una organización frente a los nuevos retos que se presentan en la actualidad es un elemento

estratégico que garantiza la competitividad de las organizaciones así generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores de manera sostenible, considera que el pensamiento innovador es la habilidad de poder lograr transformaciones constantes generando nuevo conocimientos e ideas de nuevos productos y sistemas que beneficien a las empresas y sus intereses.

3.2.1.15 El gerente

En toda organización el gerente es quien administra a las personas, de acuerdo a Chiavenato (2009), el gerente tiene bajo su responsabilidad el desempeño de sus subordinados de la continua evaluación y comunicación de resultados.

Siguiendo los lineamientos de Robbins y Judge (2009), los gerentes realizan cosas mediante otras personas, es decir toman decisiones, establecen recursos y dirigen las actividades de otro con el objetivo de alcanzar las metas que se propusieron, trabajan en una organización compuesta por varias personas y marchan con continuidad para que logren un meta en común.

Por su parte Méndez (2013), dice que “el directivo antes de ser directivo, es una persona” (p. 3), por lo que todas sus acciones deben orientar al desarrollo de sus potencialidades, simultáneamente también es su obligación aportar al mejoramiento de sus colaboradores.

3.2.1.16 Desempeño laboral en el contexto gerencial

De acuerdo a Chiavenato (2005) “el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto de acuerdo a las características del cargo”, menciona también que es una acción dirigida al logro de resultados estas a su vez son observables como un conjunto de tareas captadas por los sentidos o mediante los resultados que la acción produce, es decir que el desempeño laboral es la capacidad que posee una persona para realizar eficiente y eficazmente sus diligencias dentro de su labor para conseguir el logro de objetivos de la organización y también particulares.

Para poder medir el desempeño de los gerentes es ineludible determinar indicadores de medición, estas surgen de las funciones y roles que deberían ejercer como gerente en sus entidades. Según Hellriegel como lo cita Matos y Caridad , (2009) afirma que el gerente es quien “planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recurso humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización” cabe reafirmar que son los comprometidos de dirigir las actividades de la organización con el fin de alcanzar sus propósitos.

3.2.2 Gestión competitiva

Sola (2003), refiere que la gestión y el aumento de la competitividad son importantes para el fortalecimiento de una organización, lograr el éxito de planes proyectados se relaciona con la capacidad del equipo para gestionar de forma eficiente; es por ello que se requiere de estrategias y procesos que interrelacionen los elementos de la organización estos son el “talento humano, tecnología, infraestructura, mercadotecnia y materiales” (Rios et al., 2015, p. 7). A través del cual se obtendrá mayor eficiencia y eficacia consiguiendo resultados y el posicionamiento de la organización adicionales de factores externos que suceden en la sociedad como los aspectos económicos, políticos y sociales que permite lograr, mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

De acuerdo a Peñalosa (2005) una gestión competente considera la posición y eficiencia de la productividad, la gestión institucional busca la mejora de la competitividad identificando el modo de desarrollo de actividades. Las diversas áreas de gestión de la organización se agrupan en distintas áreas temáticas, estas son:

- Área económica financiera: esta área funcional parte de la organización la gestión y toma de decisiones en lo concerniente al control y gestión de recursos financieros de la organización.
- Habilidades directivas: se trata de aspectos muy relacionados con la comunicación, el liderazgo, ayuda a que los equipos de trabajo marchen eficientemente.

- Marketing y ventas: conjunto de acciones encaminadas a conocer y segmentar las necesidades de los clientes con el fin de satisfacer las mismas para lo que se requiere de técnicas de gestión actuales que tiendan a orientar al cliente.
- Productividad: en la actualidad se requiere incrementar la productividad para ser competitivos, esto quiere decir optimizar recursos disponibles.
- Área de nuevas tecnologías: implica realizar gestión de nuevas tecnologías que mejoran la relación con clientes, empresas. Adaptar nuevas soluciones a cada necesidad.

En la misma línea Huergo (2006) señala que “Son actividades, una acción integral entendida como un proceso de trabajo que orientan a desarrollar una acción, previsión, visualización, y uso de recursos y esfuerzos en el seno de una organización, en el que manejan una variedad de recursos esenciales con el único fin de alcanzar los objetivos que conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización” (p. 4).

Para que una gestión sea efectiva se debe mantener un equilibrio entre los resultados y recursos. Lo correcto es lograr los máximos recursos, sin embargo, esto no siempre es posible por lo que es más prudente buscar la eficiencia para lograr resultados óptimos, esto significa que se logrará resultados más favorables que dependerán de la adecuación, eficacia y manejo de los recursos empleados (Huergo, 2006).

3.2.2.1 Dimensiones de la Gestión Competitiva

a) Eficiencia

De acuerdo a Druker (2002) es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros obtenidos o conseguidos con el mismo; se concibe que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo, lograr más objetivos con los mismos o menos recursos, Druker afirma que se puede llegar a ser lo más eficientes posibles, pero soportados siempre en la eficacia, y que la misma es la clave del éxito para las organizaciones.

b) Eficacia

Define como el nivel de consecución de metas y objetivos, hace referencia a la capacidad de lograr lo que nos proponemos. Druker

(2002) señala los errores básicos que destruyen e impiden la eficacia en las organizaciones:

- No ser uno mismo pretendiendo seguir el modelo de otra persona.
- Elegir a un sucesor porque es igual a uno.
- La controversia entre popularidad y eficacia directiva.

La situación donde el management de la organización se desenvuelve en un alto grado de eficacia que alcance los objetivos planteados al menor costo posible forma parte del ideal de su máximo responsable en una organización, la búsqueda de un alto grado de eficacia lograda de forma eficiente, debe formar parte de la visión de la organización y formar parte vital de la misión de sus líderes.

c) **Diferencias existentes entre eficiencia y eficacia**

Según Asturias Corporación Universitaria (s.f) La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia al mejor uso de los recursos, y la eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

Tabla 2:

Diferencia entre Eficiencia y eficacia

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Ahorrar gastos	Aumentar la creación de valores
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a subordinados
Enfoque reactivo (del pasado al presente)	Enfoque proactivo (del futuro al presente)
¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?	¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?

Nota: tomado de Asturias Corporación Universitaria (s.f)

d) **Competitividad**

De acuerdo a lo señalado por Suñol (2006) la competitividad “es la capacidad que tiene una organización para operar y crecer

rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos” (p.180). Implica mantener sistemáticamente ventajas comparativas y el aumento de la productividad que permitan “alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Suñol, 2006, p. 180). La sostenibilidad de la competitividad requiere la implementación de una variedad de políticas que permitan superar las dificultades presentadas.

Una organización para ser competitiva debe poseer productos y/o servicios de calidad estos se obtienen de un costo adecuado y con una buena gestión, la cual incluye un buen trato al cliente. Esto implica desarrollar calidad de proceso, de gestión de atención al usuario o cliente, se puede deducir entonces que la calidad es el elemento estratégico para una organización y lograr desarrollo de la organización y la ventaja diferenciadora a lo largo del tiempo. Suñol (2006) Menciona también que la competitividad “se logra mediante políticas de modernización de la empresa en lo que respecta a tecnologías, equipos, organización y relaciones laborales” (p. 183).

3.2.2.2 Dimensiones de la competitividad

Ámbito interno: refiere rubio y Baz (s.f.) que, “las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital), la calidad de sus productos y el precio de los mismos” (p. 13).

Ámbito externo: La influencia sobre lo que existe alrededor de la empresa, incluyendo las regulaciones que determinan su modo de operar internamente, es infinita. Un gobierno influye en las relaciones laborales; crea el marco jurídico que permite o impide el que las empresas inviertan, vendan y entren en contratos con otras personas y empresa, y es responsable de hacerlo cumplir; determina la disponibilidad de infraestructura y energía para el desarrollo de las empresas (rubio y Baz, s.f., p. 13).

3.2.2.3 Funciones de la gestión competitiva

Los directivos cumplen básicamente cinco funciones características del proceso de gestión, estas se pueden realizar en la práctica con distinta secuencia así lo menciona en un estudio realizado por la Universidad Politécnica de Valencia , (2011), estas son:

- **Planificar:** implica establecer objetivos que articule todas las acciones de los colaboradores. En esta función se diseñan programas y calendarios.
- **Organizar:** se define la responsabilidad, tareas y deberes de los colaboradores, el directivo tiene que instaurar las relaciones que debe residir entre los distintos puestos de trabajo y la jerarquía que habrá entre ellos. **Dotar de personal:** el directivo realiza las gestiones necesarias para cubrir los puestos y estos desarrollen las tareas asignadas a dichos puestos.
- **Dirigir:** en esta función, luego que los planes ya estén establecidos, y se haya dotado de personal prestos a cumplir con sus tareas, los directivos dirigen, para lo cual requieren muy a parte de comunicar, ser un líder y motivador para los que están bajo su mando.
- **Controlar:** una vez puesta en marcha a la organización, el directivo debe hacer el control necesario del cumplimiento de los objetivos y si los colaboradores están realizando con eficiencia su trabajo y lograr que los planes y objetivos planteados se cumplan, paralelamente saber tomar las medidas correctivas necesarias.

3.2.2.4 Aspectos relevantes de una gestión competitiva

En relación al logro de resultados Calderón (2013) señala que para la realización de la gestión y la consecución constante de resultados están determinadas no solo por lo que se tiene definido si no por otros elementos como:

- Los recursos disponibles como los insumos que se usan para el cumplimiento de la acción o cadena de acciones estos son los recursos humanos y otros tipos de recursos propios.



- Las normas procedimentales hacen mención a la forma de cumplimiento de la acción o conjunto de ellas, mediante modelos métodos, técnicas o formulas.
- Otros elementos que no están bajo el control del gestor por ejemplo el aumento de la tasa de inflación, variación del tipo de cambio, sucesos de desastres naturales.

En relación a la evaluación de una gestión: existen dos formas de evaluación de una gestión según (Calderón, 2013):

- evaluación procedimental involucra principalmente probar la acción o cadena de acciones con las reglas procedimentales desde el cual se puede expresar un juicio de valor con respecto al cumplimiento de las reglas.
- evaluación de resultados consiste en diferenciar los resultados con el propósito determinado, desde donde se puede emitir un juicio de valor en relación al cumplimiento del referente propósito, y otros criterios que no están definidos, pero que pueden ser usados como referentes para los resultados.

3.2.2.5 Tipologías de gestión competitiva

De acuerdo a Calderón (2013) una gestión puede tipificarse de acuerdo a los siguientes criterios:

En función de por cuenta de quien se realice: De acuerdo a este criterio, una gestión puede ser uno de los tipos ideales siguientes:

- Por cuenta propia: refiere cuando la decisión es tomada por el mismo gestor y la ejecuta en representación de sí mismo.
- Por cuenta ajena: la decisión de ejecutar la gestión no es tomada por el gestor, o cuando lo ejecuta en representación de otra persona ya sea natural o jurídica, y en función a su duración la gestión puede ser de horizonte temporal definido finito, de horizonte indeterminado o infinito.

En función de que califiquen o no como management, gerencia, administración o verwaltung: Management, gerencia, administración o

verwaltung son términos que pueden ser usados en sentido funcional o en sentido agentivo.

Sentido Funcional: Se refiere a las modalidades de gestión dado que implica la realización de una acción o conjunto de acciones además de connotar las ideas de diligencia, propósito y uso de recursos.

- **Management:** connota discrecionalidad (capacidad de tomar decisiones relativas a cursos de acción a seguir en dicha gestión o recursos a emplear) y proactividad (implica el cumplimiento por decisión propia de decisiones tomadas) para el logro de un fin.
- **Gerencia:** implica un management que involucra conducción de personal dentro de una organización. Un gerente es aquel agente que en la misma cumple las siguientes situaciones; opera en calidad de manager de la misma, es decir despliega funciones manageriales; dirige alguna de sus unidades orgánicas, dirige a sus colaboradores subordinados a él.
- **Administración:** implica servicio en subordinación, un administrador es un gestor que cumple con las condiciones de asumir el cargo por encargo de otra persona o grupo de ellas y realizar la gestión con personas o conjunto de ellas en servicio al grupo de personas y en subordinación a tal persona o conjunto de ellas.
- **Verwaltung:** implica en sentido funcional como la modalidad de gestión que involucra verwalten, que significa gobernar sobre otros ejerciendo poder o fuerza y en sentido agentivo a una organización o conjunto de organizaciones estructuradas para ejecutar dicha modalidad de gestión.

Sentido Agentivo: En este sentido agentivo los cuatro términos se usan para referirse al agente o agentes responsables de la gestión dependiendo del caso puede ser una persona o conjunto de personas o una unidad orgánica, conjunto de unidades orgánicas, organización o conjunto de organizaciones.



3.2.2.6 Atributos deseables en la gestión pública

De acuerdo a Sola (2003) estos atributos buscan “medir y evaluar la actuación pública”, valorar la gestión de una institución pública procura el desarrollo de distintos indicadores influyentes.

- **economía:** Supone las condiciones en el que una institución hace uso de los recursos humanos, financieros y materiales, es decir, la economía se logra cuando se logran los recursos más apropiados en cuanto a calidad y al costo más bajo.
- **Eficacia:** La eficacia dentro de una organización se evalúa por el cumplimiento de los objetivos determinados independientemente de los medios utilizados, para una evaluación de la eficacia de cualquier organización se requiere de una planificación y programas previos donde los objetivos estén establecidos y cuantificados, y como se pretende alcanzar, es así que para llevar a cabo la evaluación se analizará los resultados obtenidos con los efectos previstos.
- **Eficiencia:** Es la relación de bienes o servicios prestados con los recursos empleados es así que una acción eficiente se realiza con los recursos determinados obteniendo el máximo resultado posible; desde este punto de vista se puede afirmar que la eficiencia comprende aspectos como el uso adecuado de recursos financieros, la utilidad del servicio o bien prestado y/o vendido con relación al coste, la comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar, rendimiento del personal adecuado al perfil del puesto y conjunto de recomendaciones para la mejora de resultados alcanzados.
- **Efectividad:** Sola (2003) indica que “mide el impacto final sobre el total de la población involucrada, los indicadores de efectividad son el complemento de los indicadores de eficiencia, en el ámbito de la gestión pública debe entenderse como relación entre costes y valor efectivamente producido (impacto)” (p. 319). Es por ello que se debe conseguir maximizar el valor efectivamente creado mediante la actuación de los poderes públicos, disminuyendo los recursos manejados para conseguirlo.

- Equidad: Mide y garantiza el acceso al uso de los servicios a quienes tienen derecho.
- Sostenibilidad: Sola (2003) refiere que es “la capacidad de conservar un servicio con calidad durante un largo periodo de tiempo” (p. 321). No basta con lograr los objetivos, sino que estos deben prolongarse en el tiempo sin que afecten los cambios que ocurran.

3.3 Marco conceptual

3.3.1 Planificación

“Es un proceso para la toma de decisiones que nos lleva a prever el futuro de cualquier organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible” (“Introducción a la planificación”, s.f.).

3.3.2 Fijación de metas

De acuerdo a Locke (citado por Martín 2018), es una herramienta eficaz para avanzar cuando se asegura que los miembros del grupo tienen una conciencia clara de lo que cada uno debe hacer para lograr un objetivo común. A nivel personal, “el proceso de fijación de metas permite a los individuos especificar y luego trabajar hacia sus propios objetivos como metas financieras o basadas en la carrera que se estudia. La fijación de metas comprende un componente importante de la gestión y del desarrollo personal” (Párr. 4).

3.3.3 Toma de decisiones

Implica identificar y reconocer el problema u oportunidad y a la vez seleccionar la alternativa existente entre muchas, es una actividad primordial en las organizaciones (Díaz, 2005).

3.3.4 Motivación de logro

Se trata de un impulso de sobresalir, de lograr alcanzar metas de esforzarse por tener éxito, lograr hacer algo mejor que conduzca a la persona a través de sus

esfuerzos y trabajo de manera tenaz ser exitoso que alcance o supere estándares de excelencia McClelland et al., (citado por Thornberry, 2003, p.198).

3.3.5 Comunicación

Es el proceso de compartir y enviar información entre una o más personas, el que remite el mensaje y el que recibe. (Chiavenato, 2005, p.).

3.3.6 Trabajo en equipo

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados mediante estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr metas propuestas" (Chiavenato, 2005)

3.3.7 Autoeficacia

Es el reconocimiento de la capacidad de uno mismo, poder ejecutar organizar y tomar las acciones necesarias para gestionar situaciones, creer en la capacidad de tener éxito en situaciones específicas (Bandura, 1999).

3.3.8 Disposición al usuario

El cliente siempre ha sido la condición necesaria y lo más importante en una organización lo que conlleva a satisfacer sus necesidades, pedidos, deseos, y expectativas, en ese sentido esta competencia está orientado a servir al cliente presente y futuro comprender y solucionar sus problemas (Arbaiza, 2011).

3.3.9 Manejo del conflicto

Consiste en el uso de estrategias para manejar situaciones de tensión o de desencuentro entre los involucrados, dentro de una institución manejar el conflicto conlleva al diálogo para solucionar dichos problemas. (Fernández, 2013).

3.3.10 Negociación

Menciona Villalba (1989) que la negociación conlleva al proceso de realizar tratos entre dos o más partes los mismos que tienen intereses propios y comunes en el que intercambian información para llegar a acuerdos.

3.3.11 Influencia en los demás

Es “la capacidad para influir sobre los demás, toda interacción con los demás se convierte en una interacción de influencia, convencerlos y persuadirlos con el fin de que realicen una acción” (Arbaiza, 2011, p. 231).

3.3.12 Desarrollo de colaboradores

Para Dolan (como se citó en Arbaiza, 2011), “El desarrollo es el proceso a través del cual se da un enriquecimiento y capacitación mayor de los trabajadores, es un proceso constante, continuado, organizado, que se encarga de potencializar a las personas en el contexto profesional así lo menciona” (p. 240).

3.3.13 Liderazgo

De acuerdo a Robbins y Judge (2009), el liderazgo se refiere establecer una orientación mediante el impulso de una visión del futuro; posteriormente alinear a las personas y comunicarles esta visión que les inspire a superarlas, es una aptitud que influye en un grupo hacia el logro de una meta.

3.3.14 Recursos financieros

Refiere Sola (2003), que:

“Un recurso es un medio de cualquier clase, que permite obtener algo que se desea o se necesita; El dinero, por ejemplo, es un recurso indispensable para comprar una casa; las finanzas, por otra parte, hacen referencia a los bienes, los caudales y la circulación del dinero, se puede afirmar que los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez” (p. 28).

3.3.15 Desempeño del personal

“Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa” (Chiavenato, 2009, p. 115).



3.3.16 Perfil del puesto

Es una unidad de la organización, son responsabilidades y deberes que diferencian del resto de cargos que concierne al colaborador que desempeña, estos son medios para cumplir objetivos de la organización (Chiavenato, 2005).

3.3.17 Manejo de recursos tecnológicos

Para finquelievich (1997) el uso de recursos tecnológicos contribuye a aumentar la eficacia de los servicios y actividades realizadas en la organización, brinda velocidad y capacidad para dar respuestas a inconvenientes futuros y mejora la fluidez de la comunicación entre la organización y habitantes.

3.3.18 Gestión de proyecto

“Es la es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo; se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de una serie de procesos agrupados” (García L. A., 2016, p. 12).

3.3.19 Desarrollo de actividades

Refiere Sola (2003) que es la acción de una organización para llegar al objetivo final, logrando producir y comercializar bienes y/o servicios, que generen ganancias e ingresos para la empresa.

3.3.20 Nivel de competitividad

Se da de “acuerdo a la unidad de análisis, ya sea empresa, país, cadenas productivas y producto. Para analizar la competitividad se han desarrollado diferentes enfoques de acuerdo al nivel de agregación (empresa, industria, sector y país)” (Fernandez et al., 2009, P. 17).

3.3.21 Ejecución de proyectos

“Si tratamos de simplificar la explicación de en qué consiste una ejecución de proyecto diremos que se conforma de las siguientes etapas: Organizar, los medios humanos y materiales del proyecto para poder asignar los recursos

adecuados a cada tarea, controlar, para asegurar la adecuada ejecución y el control del riesgo” (“García, 2016, Párr. 1).

3.3.22 Cumplimiento de sus compromisos

Es la capacidad que posee una persona para cumplir con sus compromisos, esto implica asegurar el éxito de y cumplimiento de metas de la organización. (Sola, 2003).

3.3.23 Imagen institucional

“Es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace, es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar está en su mercado” (Paez, 2019, párr. 4).

3.3.24 Relaciones institucionales

Según Piedra (como se citó en Vicho, 2008) menciona que las relaciones institucionales es una herramienta que mejoran las relaciones con otras instituciones y/o empresas ya sean públicos o privados, en el que establecen acuerdos y convenios en beneficio de los interesados involucrados.

3.3.25 Logro de objetivos

Es la consecución que busca alcanzar objetivos y metas de la institución para el cual se requiere trabajo de dirección, planeación, dirección y control que realizados adecuadamente contribuye a la eficacia y eficiencia en la organización (Sola, 2003).

3.3.26 Desarrollo gerencial

“Es el conjunto organizado de acciones educacionales que tiene por objeto desarrollar las habilidades y las competencias administrativas, como el liderazgo, la motivación, la conducción de equipos, y sobre todo la administración de procesos de la administración de personas” (Chiavenato, 2009, p. 415).

3.3.27 Habilidades

Pérez y Pereda (2016) afirman que la habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio refiere también que es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento (p. 534).

3.3.28 Municipalidad

De acuerdo a la Real Academia Española (2014), es una “Entidad, institución u organización encargada de la administración regional de un pueblo o población”.

3.3.29 Municipio

De acuerdo a Martínez (s.f), refiere el termino Municipio como el conjunto de individuos que se interrelacionan por razones de vecindad, además esta se identifica por ser una “persona jurídica” y con “derecho público” (p.199).

3.3.30 Concejo Municipal

Se caracteriza por ser un órgano de gobierno, las cuales cumple funciones normativas y de fiscalización, estas la conforman el alcalde y los regidores elegidos democráticamente.



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

El presente trabajo corresponde a una investigación científica de *tipo básica*, para tal efecto se dispone de un marco teórico como sustento de aplicación de hechos o fenómenos de la realidad, buscando profundizar el caudal de conocimientos científicos (Vara Horna, 2012).

De acuerdo a la investigación se considera una información acorde a la realidad investigativa y se propone la indagación de las competencias gerenciales: manejo de la acción, las competencias de manejos personales e interpersonales y las competencias del manejo de la influencia, gestión competitiva: eficiencia, eficacia y competitividad.

4.1.2 Nivel de investigación

Conforme a la naturaleza del estudio de la investigación reúne por su Nivel las características de un estudio *correlacional*, tal como indica Sampieri (2014), quien afirma que estos “estudios de alcance correlacional tienen como fin conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables de muestra o contexto en particular” (p. 93).

Por tanto, el propósito de esta investigación es determinar el grado de asociación entre las variables “Competencias Gerenciales” y “Gestión Competitiva” en la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.

4.2 Método y diseño de investigación

4.2.1 Método de investigación

Se utilizó el *Método Deductivo* para describir el problema de la investigación, de acuerdo a Charaja (2009), la deducción “Es el razonamiento mental que permite descubrir nuevos conocimientos de lo general a lo particular” (p. 31). Siguiendo estos lineamientos se permite extender los conocimientos desde las competencias gerenciales en la municipalidad provincial, hasta lo específico que

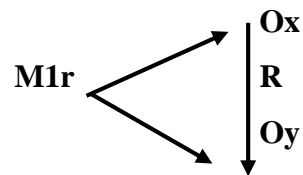


es el Manejo de la acción, competencias de manejo personal e interpersonal, y competencias de manejo de la influencia.

4.2.2 Diseño de investigación

Por las características de la investigación el actual estudio es *No Experimental de Diseño Transeccional o Transversal*, como lo afirma Lui y Tucke (citado en Sampieri 2014) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un momento determinado o tiempo único” (p. 154). Por ello el propósito del tratamiento de las variables solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural procediendo a analizarlos.

Tipología:



Donde:

M1: Muestra

Ox: Observación de la variable competencias gerenciales.

Oy: Observación de la variable gestión competitiva.

R: La relación entre las variables.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

Díaz (2010) precisa que “Es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (p. 38).

Para la siguiente investigación la población está constituida por los servidores de la Municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba ubicada en la jurisdicción de la provincia de Cotabambas en la región de Apurímac con un total de 134 colaboradores en los diferentes puestos y/o áreas que vienen desempeñándose (**ver anexo F**) y 9 gerentes, se consideró la gerencia general, gerencia de administración y finanzas, gerencia de administración tributaria, gerencia de presupuesto planificación y racionalización, gerencia de

infraestructura desarrollo urbano y rural, gerencia de desarrollo social y servicios públicos, gerencia de desarrollo económico local, gerencia de gestión ambiental y saneamiento, gerencia de transporte y seguridad vial, cada gerencia con sus respectivas áreas bajo su dependencia, para ello se consideró a los trabajadores entre nombrados, contrato administrativo de servicios (CAS), personal contratado bajo el régimen 276, personal contratado en locación de servicio y otras modalidades de vínculo laboral.

Tabla 3

Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cotabambas Tambobamba, 2019 de acuerdo a modalidad de contrato

MODO CONTRATO	CANTIDAD TOTAL
Personal - Nombrado	22
Personal - 276	72
Personal - Régimen CAS	17
Personal - CAS confianza	11
Personal - Locación de servicio	12
Total	134

Nota. Tomado del área de Recursos humanos de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019

4.3.2 Muestra

Para la técnica de muestreo de esta investigación se utilizó el modelo no probabilístico por conveniencia, de acuerdo a Vara Horna (2012) “El muestreo se realiza sobre la base del conocimiento y criterios del investigador” (p. 227). Siguiendo estos lineamientos se consideró a 75 trabajadores y colaboradores de las distintas gerencias entre asistentes administrativos, jefes y/o responsables de áreas y oficinas, los mismos que estén directamente involucrados y tengan mayor contacto con el gerente de área a la que pertenecen, quienes proporcionaron la información requerida sobre las competencias de los gerentes responsables de cada órgano de apoyo y de línea, cabe precisar que dentro de los 75 servidores no se consideró a los 9 gerentes tomando en cuenta que ellos son sujetos de evaluación.

Tabla 4



Número de colaboradores considerados según Gerencia de la Municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba 2019.

GERENCIA	CANTIDAD CONSIDERADA
Gerencia Municipal	15
Gerencia de Infraestructura Desarrollo Urbano y Rural	19
Gerencia de Administración y Finanzas	16
Gerencia de Presupuesto y Planificación y Racionalización	4
Gerencia de Transportes y Circulación	3
Gerencia de Desarrollo Económico Local	7
Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	4
Gerencia de Administración Tributaria	4
Gerencia de Instituto Vial Provincial	3
TOTAL	75

Nota. Tomado del área de Recursos humanos de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.

Tabla 5

Relación de Gerentes de la Municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba 2019.

GERENTES DE LAS SUB DIVISIONES DE LA MPCT		
NOMBRES Y APELLIDOS	GERENCIAS	PROFESIÓN
Richard Carrión Herrera	Gerente Municipal	Abogado
Mariscal Agustín Gamarra Orihuela	Gerente de Infraestructura Desarrollo Urbano y Rural	Ing. Civil
John Rony Farfán Villena	Gerente de Administración y finanzas	Ing. Informática y Sistemas
Rolando Naveros Arango	Gerente de Presupuesto y Planificación y Racionalización	C.P.C. Contador
Manuel J. Vizcarra Peña	Gerente de Transportes y Circulación	Abogado
Jaime Alzamora Cusi	Gerente de Desarrollo Económico Local	Ing. Zootécnico
Fred Arredondo Romero	Gerente de Desarrollo Social y Servicios Públicos	Economista
Kady Vásquez Becerra	Gerente de Administración Tributaria	Contadora
Adolfo Arredondo Layme	Gerente de Instituto Vial Provincial	Ing. Civil

Nota: Oficina de Recursos Humanos – Municipalidad Provincial Cotabambas (2019)



4.3.3 Objeto de investigación

Para la presente investigación realizada de acuerdo al objetivo de investigación y a partir de la realidad y problemática identificada el objeto de estudio considerado serán los gerentes de las distintas áreas de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, los mismos que serán evaluados sobre sus competencias gerenciales por parte de sus colaboradores más cercanos.

4.4 Técnica e instrumento de investigación

4.4.1 Técnica

Conforme a Charaja (2009), indica que “Las técnicas de investigación son procedimiento que se deben cumplir para recoger datos requeridos con la finalidad de comprobar la hipótesis central” (p. 249), así para este trabajo de investigación, se hizo uso de las siguientes técnicas:

- **Encuesta:** de acuerdo a Encinas citado por Charaja (2009), se usa para recoger datos o información sobre un determinado problema, se aplicó a los colaboradores quienes están bajo la dirección de los gerentes.
- **Entrevista estructurada:** de acuerdo a Ander-Egg citado en Charaja (2009), se realizan sobre una base de un formulario previamente preparado y estrictamente formalizado, mediante una lista de preguntas; se aplicó a los nueve gerentes responsables de la administración de su área.

Se ha visto por conveniente complementar los resultados mediante la opinión de las unidades de análisis para lo cual se ha aplicado la entrevista, a efectos de dar mayor realce a la investigación.

4.4.2 Instrumento

Se aplicó el cuestionario estructurado y guía de entrevista.

- **Cuestionario estructurado:** Vara Horna (2012), define como un “Instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos, es estructurado porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones predefinidas” (pág. 255). Es así que se aplicó el cuestionario a los trabajadores o colaboradores quienes están bajo la dirección de los gerentes según criterio de la investigación.

- **Guía de entrevista:** de acuerdo a Vara Horna (2012), “Se usa para obtener información profunda sobre un tema se realiza para conseguir un profundo entendimiento de las experiencias de los participantes” (pág. 249), siguiendo estos lineamientos de esta definición se hizo uso de este instrumento para obtener mayor información sobre las competencias a los nueve funcionarios responsables de las distintas gerencias de la municipalidad.

4.5 Análisis estadístico

4.5.1 Técnicas estadísticas

Las técnicas estadísticas que se adoptaron para analizar de datos cuantitativos conseguidos en el trabajo de campo fue la estadística descriptiva (frecuencia de datos y porcentaje) de forma que se consiguió el número de casos presentes en cada categoría y el porcentaje correspondiente; y la estadística inferencial para la prueba de hipótesis de forma que permitió conocer la relación de las variables de estudio que son directamente observables y medibles así como el grado de correlación finalmente se muestra la fiabilidad del instrumento a través del coeficiente alfa de cronbach.

4.5.2 Procesamiento y análisis de datos

El proceso de la información se realizó con el software estadístico SPSS V-25.00, este programa computacional según Sampieri (2014), “Es manejado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y figuras con data compleja, es conocido por su capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos” (p. 273).

Se determinó el grado de correlación a través del **coeficiente de correlación de Rho-Spearman** que permite analizar la relación entre dos o más variables respectivamente medidas en un nivel por intervalos o razón; para la prueba de hipótesis se usó la prueba estadística de análisis No paramétrico **chi cuadrada** que permitió determinar la asociación entre las variables de estudio, para ello se usó el nivel de significación del 5% para contrastar las hipótesis planteadas y aceptar la existencia entre las variables.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis de Resultados

5.1.1 Análisis de Confiabilidad del Instrumento con Alfa de Cronbach

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar a través de Alfa de Cronbach. cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Tabla 4

Resúmen de Procesamiento de Casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	75	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	75	100,0

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Tabla 5

Estadísticas de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,957	51

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Interpretación y Análisis

Con relación al nivel de confiabilidad de acuerdo a la tabla N° 5 se puede apreciar la estadística de fiabilidad en base a 51 elementos, aplicado a una muestra de 75 participantes tal y como se aprecia en la tabla 5 donde el Alfa de Cronbach es 0,957, con lo cual se deduce que se encuentra en la categoría de confiabilidad muy alta.



5.1.2 Análisis descriptivo de las variables categóricas

Tabla 6

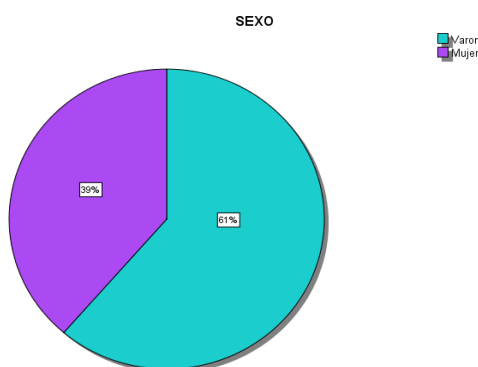
Datos Generales respecto al Género

		SEXO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Varón	46	61,3	61,3	61,3
	Mujer	29	38,7	38,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 4

Porcentaje General respecto al Género



Nota: elaborado en base a la tabla 6.

Interpretación y Análisis

De acuerdo a la Tabla N° 6 y Figura N° 4 se puede apreciar que el 61% de los encuestados son del sexo masculino representado por 46 personas, en tanto el 39% son del sexo femenino que hace un total de 29 personas, con lo cual se determina que la cantidad de varones es superior a la cantidad de mujeres en la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba.

5.1.3 Análisis Descriptivo de las Dimensiones y Variables

Tabla 7

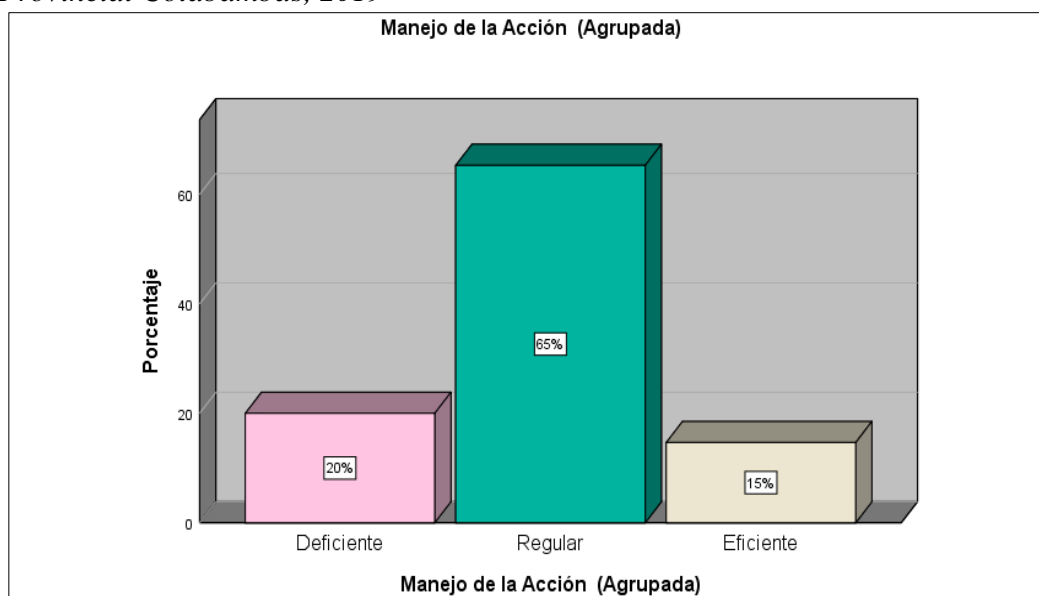
Manejo de la acción de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas

Manejo de la Acción (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	15	20,0	20,0	20,0
	Regular	49	65,3	65,3	85,3
	Eficiente	11	14,7	14,7	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 5

Porcentaje del manejo de la acción de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas, 2019



Nota: elaborado en base a la tabla 7.

Interpretación y Análisis

Como se aprecia en la tabla 7 y figura 5, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 75 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la dimensión manejo de la acción se aprecia que el 65% que representa a 49 servidores administrativos evalúan de manera regular el manejo de la acción de los gerentes, mientras que el 20% que equivale a 15 servidores indican una deficiencia en el manejo de la acción de los gerentes, en tanto una minoría del 15% de 11 servidores evalúan de manera eficiente el manejo de la acción de los gerentes. Con lo que se concluye que la mayoría de los servidores administrativos precisan una gestión

regular en cuanto al manejo de la acción de los gerentes de turno en esta institución.

Tabla 8

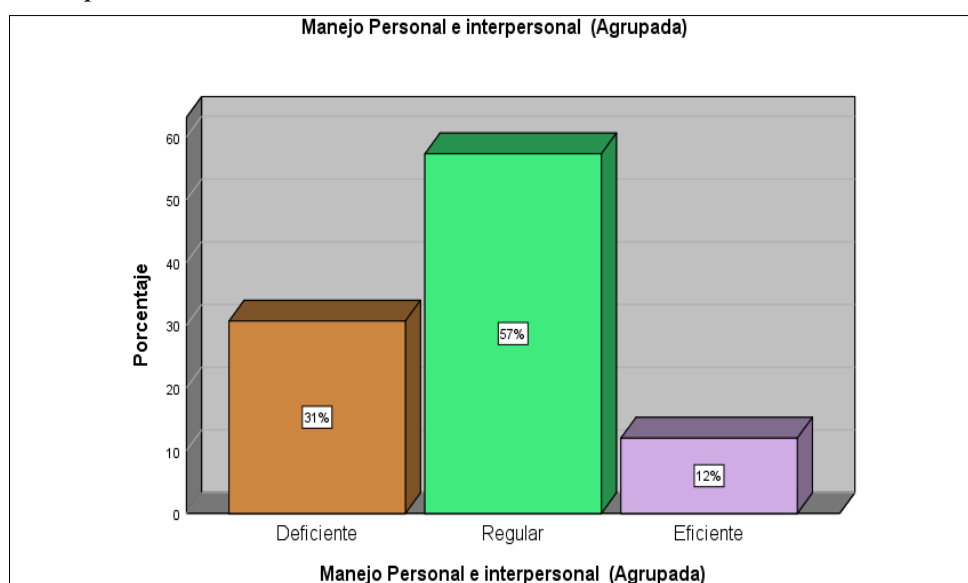
Manejo personal e interpersonal de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabamba Tambobamba, 2019

Manejo Personal e interpersonal (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	23	30,7	30,7	30,7
	Regular	43	57,3	57,3	88,0
	Eficiente	9	12,0	12,0	100,0
Total		75	100,	100,0	

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 6

Porcentaje según el Manejo personal e interpersonal de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabamba Tambobamba,2019



Nota: elaborado en base a la tabla 8.

Interpretación y Análisis

Como se aprecia en la tabla 8 y figura 6, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 75 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabamba Tambobamba, con relación a la dimensión manejo personal e interpersonal se aprecia que el 57% que representa a 43 servidores administrativos evalúan de manera regular el manejo de personal e interpersonal de los gerentes, mientras que el 31% que equivale a 23 servidores indican una

deficiencia en el manejo personal e interpersonal y solamente 12% de 09 servidores evalúan de manera eficiente el manejo personal e interpersonal de los gerentes. Con lo que se concluye que la mayoría de los servidores administrativos precisan un manejo personal e interpersonal regular de los gerentes de turno en esta institución.

Tabla 9

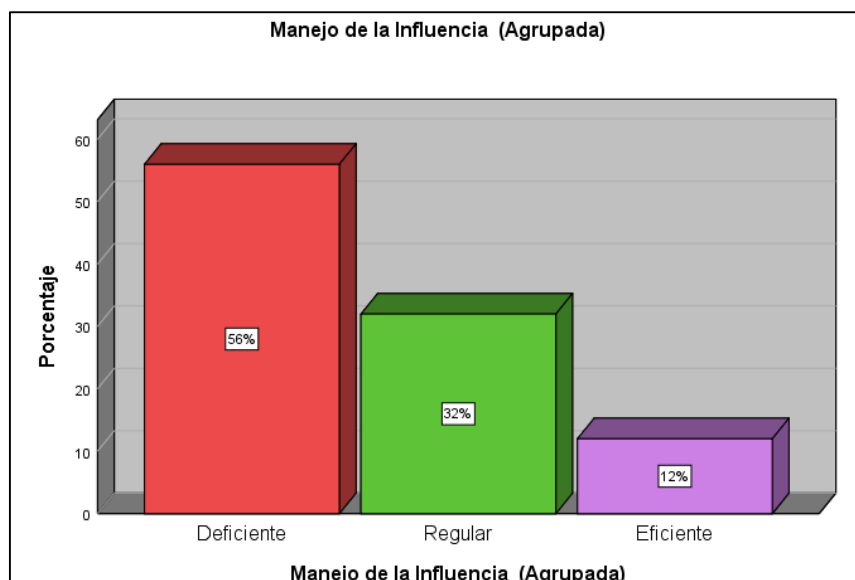
Manejo de la Influencia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabamba Tambobamba, 2019

Manejo de la Influencia (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	42	56,0	56,0	56,0
	Regular	24	32,0	32,0	88,0
	Eficiente	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 7

Porcentaje del manejo de la influencia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabamba Tambobamba, 2019



Nota: elaborado en base a la tabla 9.

Interpretación y Análisis

Como se aprecia en la tabla 9 y figura 7, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 75 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabamba Tambobamba, con relación a la dimensión manejo de

la influencia se aprecia que el 56% que representa a 46 servidores administrativos evalúan de manera deficiente el manejo de la influencia de los gerentes, mientras que el 32% que equivale a 24 servidores algo regular en manejo de la influencia y solamente 12% de 09 servidores evalúan de manera eficiente el manejo de la influencia de los gerentes en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba. Con lo que se concluye que la mayoría de los servidores administrativos evalúan de manera deficiente el manejo de la influencia de los gerentes de turno en esta institución.

Tabla 10

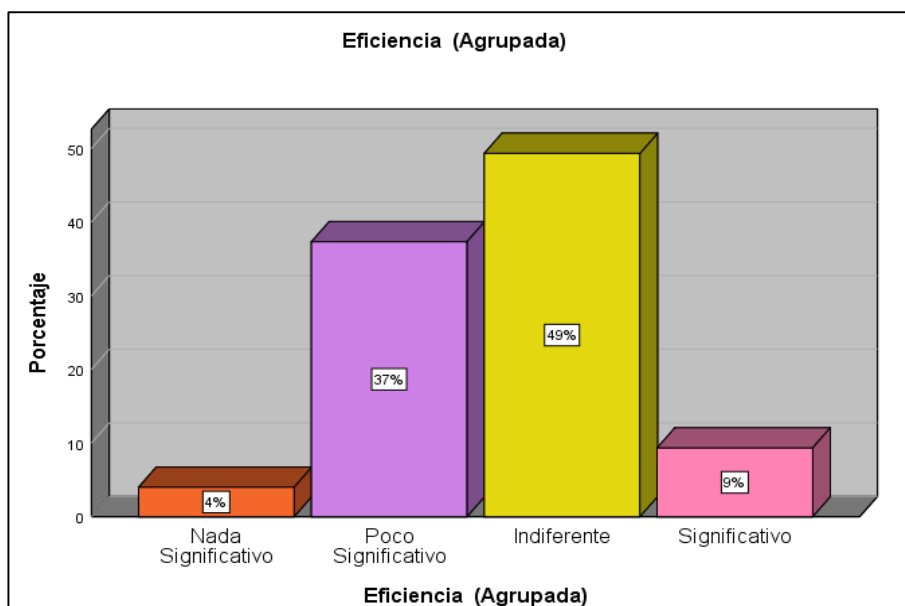
Eficiencia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019

		Eficiencia (Agrupada)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Nada Significativo	3	4,0	4,0	4,0
o	Poco Significativo	28	37,3	37,3	41,3
	Indiferente	37	49,3	49,3	90,7
	Significativo	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 8

Porcentaje de Eficiencia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba,



Nota: elaborado en base a la tabla 10.

Interpretación y Análisis

Como se aprecia en la tabla 10 y figura 8, tabulado según el instrumento, (cuestionario) aplicado a 75 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la dimensión eficiencia se aprecia que el 49% que representa a 37 servidores administrativos se mantienen indiferentes frente a la eficiencia en cuanto a la gestión competitiva de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, mientras que el 37% que representado por 28 servidores evalúan de manera poco significativa la gestión en cuanto a su eficiencia, frente a un 9% de 07 servidores que evalúan de manera significativa en cuanto a la eficiencia en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba como parte de una gestión competitiva. Con lo que se concluye que la mayoría de los servidores administrativos se mantienen indiferentes en cuanto a la eficiencia en la Gestión competitiva en esta institución.

Tabla 11

Eficacia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019

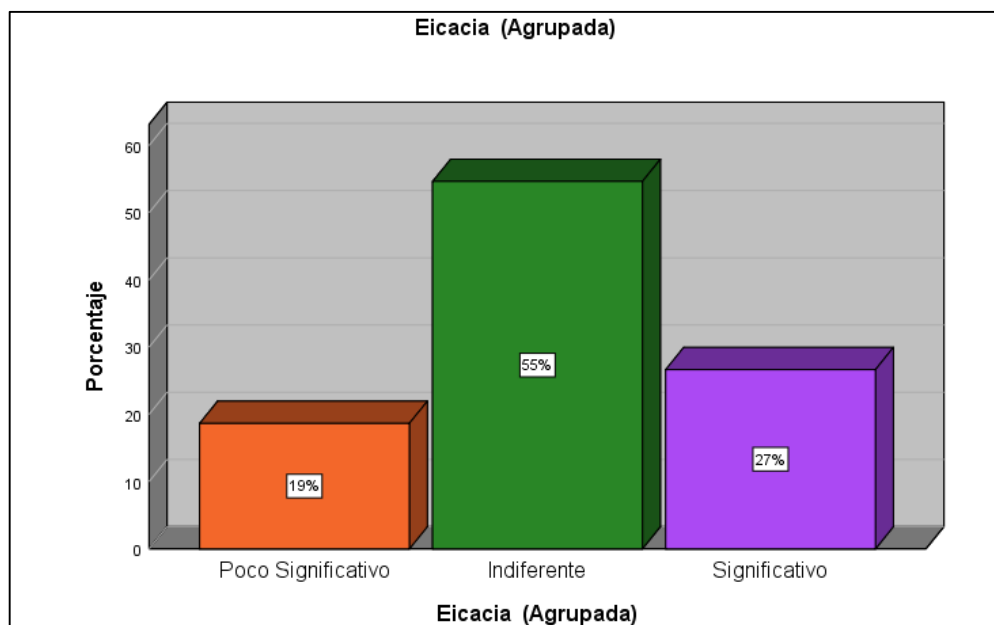
Eficacia (Agrupada)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Significativo	14	18,7	18,7	18,7
Indiferente	41	54,7	54,7	73,3

Significativo	20	26,7	26,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 9

Porcentaje de Eficiencia de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019



Nota: elaborado en base a la tabla 11.

Interpretación y Análisis

Como se aprecia en la tabla 11 y figura 9, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 75 servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la dimensión eficacia se aprecia que el 55% que representa a 41 servidores administrativos se mantienen indiferentes frente a la eficacia en cuanto a la gestión competitiva de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, mientras que el 27% que representado por 20 servidores evalúan de manera significativa la gestión en cuanto a su eficacia, frente a un 19% de 14 servidores que evaluación de manera poco significativo en cuanto a la eficacia en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba como parte de una gestión competitiva. Con lo que se concluye que la mayoría de los servidores administrativos se mantienen indiferentes en cuanto a la eficacia en la Gestión competitiva en esta institución.

Tabla 12

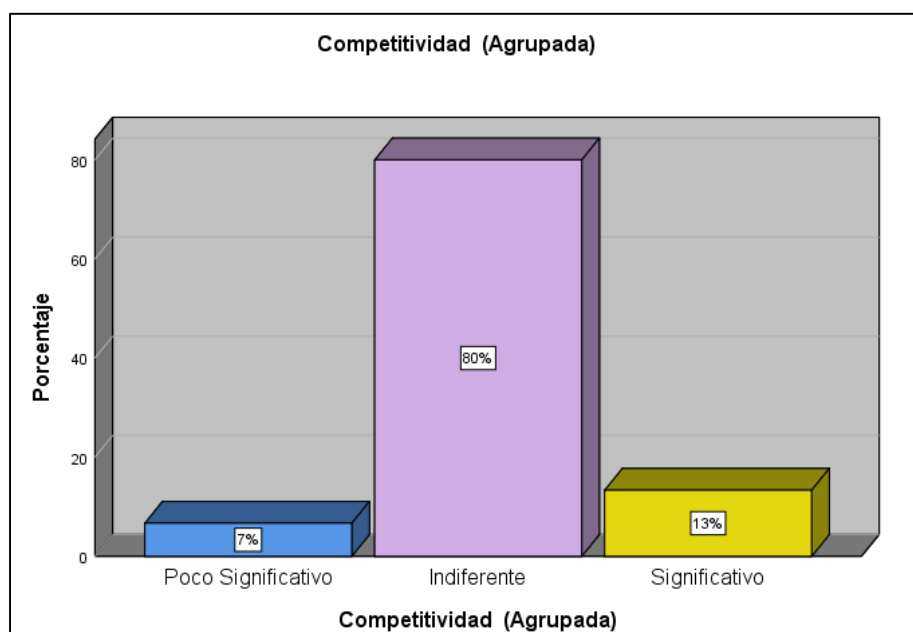
Competitividad de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba

		Competitividad (Agrupada)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco Significativo	5	6,7	6,7	6,7
	Indiferente	60	80,0	80,0	86,7
	Significativo	10	13,3	13,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 10

Porcentaje de Competitividad de los gerentes de la municipalidad Provincial Cotabambas



Nota: elaborado en base a la tabla 12.

Interpretación y Análisis

Como se aprecia en la tabla 12 y figura 10, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 75 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la dimensión competitividad se aprecia que el 80% que representa a 60 servidores administrativos se mantienen indiferentes frente a la competitividad en cuanto a la gestión de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, mientras que el 13% que representado por 10 servidores evalúan de manera significativa la gestión en cuanto a su competitividad, frente a un 7% de 05 servidores que evaluación

de manera poco significativo en cuanto a la competitividad en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba como parte de una gestión actual. Con lo que se concluye que la mayoría de los servidores administrativos no precisan la competitividad adoptando la opción de indiferente a la Gestión competitiva en esta institución.

Tabla 13

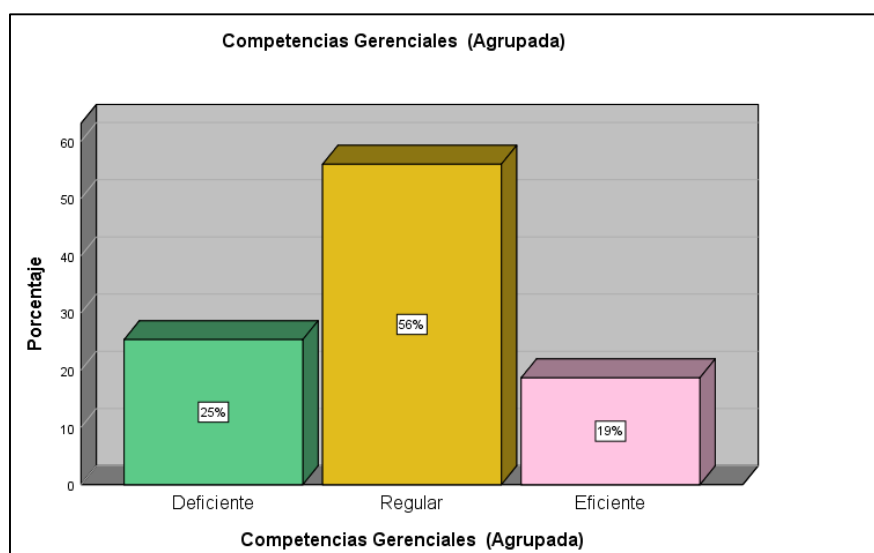
Competencias Gerenciales de la Municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba

Competencias Gerenciales (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	19	25,3	25,3	25,3
	Regular	42	56,0	56,0	81,3
	Eficiente	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 11

Porcentaje de Competencias Gerenciales de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba.



Nota: elaborado en base a la tabla 13.

Interpretación y Análisis

Como se aprecia en la tabla 13 y figura 11, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 75 servidores administrativos de la Municipalidad

Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la variable competencias gerenciales se aprecia que el 56% que representa a 42 servidores administrativos se mantienen indiferentes frente a la competencias gerenciales dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, mientras que el 25% que representado por 19 servidores evalúan de manera deficiente las competencias gerenciales, frente a un 19% de 14 servidores que evaluación de manera eficiente en cuanto a las competencias gerenciales en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba como parte de una gestión actual. Con lo que se concluye que la mayoría de los servidores administrativos no precisan una eficiente o deficiente labor por parte de los gerentes en esta institución.

Tabla 14

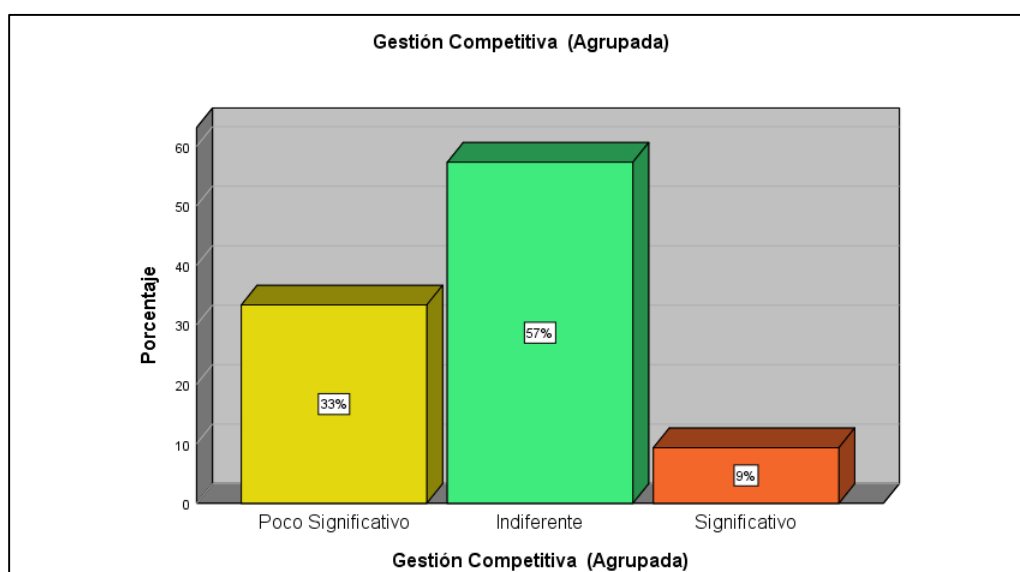
Gestión Competitiva de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, 2019

		Gestión Competitiva (Agrupada)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco Significativo	25	33,3	33,3	33,3
	Indiferente	43	57,3	57,3	90,7
	Significativo	7	9,3	9,3	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 12

Gestión Competitiva de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba



Nota: elaborado en base a la tabla 14.

Interpretación y Análisis

Como se aprecia en la tabla 14 y figura 12, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 75 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la variable gestión competitiva se aprecia que el 57% que representa a 43 servidores administrativos se mantienen indiferentes frente a la evaluación de una gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, mientras que el 33% que representado por 33 servidores evalúan de manera poco significativa la gestión en cuanto a su competitividad, frente a un 9% de 07 servidores que evaluación de manera significativo la competitividad de la gestión en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba como parte de una gestión actual. Con lo que se concluye que la mayoría de los servidores administrativos no precisan la competitividad adoptando la opción de indiferente en esta institución.

5.1.4 Análisis de Cruce de Dimensiones y Variable

Tabla 15

Tabla cruzada del manejo de la acción y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019

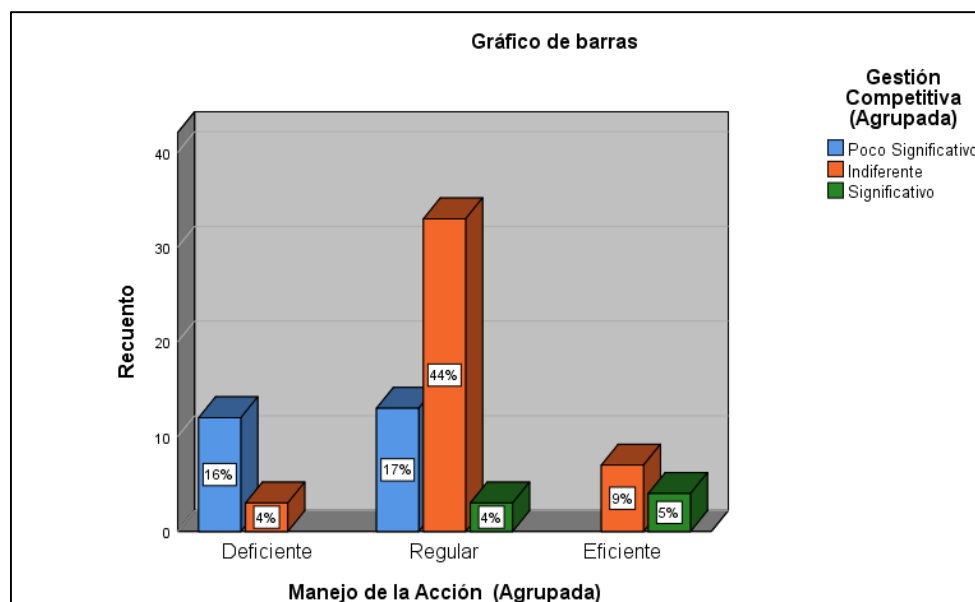
			Gestión Competitiva (Agrupada)			
			Poco			Total
			Significativo	Indiferente	Significativo	
Manejo de la Acción (Agrupada)	Deficiente	Recuento	12	3	0	15
		% dentro de Gestión Competitiva	48,0%	7,0%	0,0%	20,0%
	Regular	Recuento	13	33	3	49
		% dentro de Gestión Competitiva	52,0%	76,7%	42,9%	65,3%
	Eficiente	Recuento	0	7	4	11
		% dentro de Gestión Competitiva	0,0%	16,3%	57,1%	14,7%
Total		Recuento	25	43	7	75

% dentro de Gestión Competitiva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
---------------------------------	--------	--------	--------	--------

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 13

Porcentaje del manejo de la acción y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019



Nota: elaborado en base a la tabla 8.

Interpretación y análisis

Del análisis de la relación entre la dimensión manejo de la acción y gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, presentado en la tabla 15 y figura 13 se puede apreciar un indicador de 76.7% que precisa la opción regular e indiferente, así mismo como segunda opción se aprecia un 57.1% en la alternativa eficiente y significativo frente a la relación entre el manejo de la acción por parte de los gerentes y su relación con una gestión competitiva dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 16

Asociación entre la dimensión Manejo de la Acción y Gestión Competitiva

Pruebas de chi-cuadrado			Significación asintótica
	Valor	df	(bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,279 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	29,192	4	,000

Asociación lineal por lineal	23,451	1	,000
N de casos válidos	75		

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,03

Interpretación y análisis

Del análisis de chi-cuadrado entre la dimensión manejo de la acción y gestión competitiva presentado en la tabla 16, se aprecia el valor de 29,279, grados de libertad 4 y nivel de significación asintótica (bilateral) de 0,000 lo cual es menor al nivel de significancia 0,05. Por tanto, se asume que sí existe relación entre la dimensión manejo de la acción y gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 17

Tabla cruzada del manejo personal e interpersonal y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019

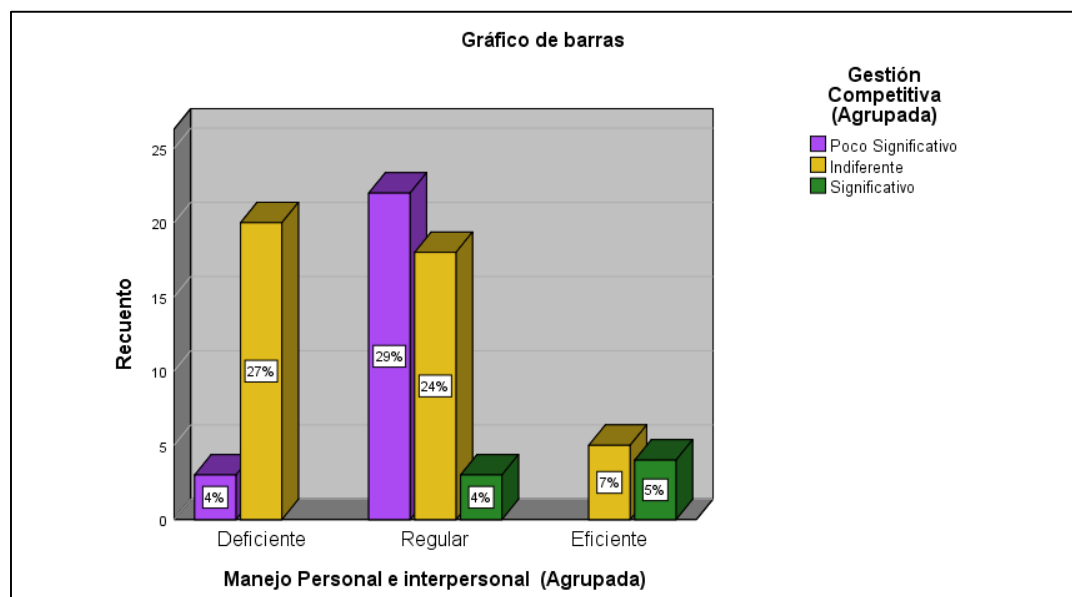
			Gestión Competitiva (Agrupada)			
			Poco Significativo	Indiferente	Significativo	Total
Manejo Personal e interpersonal (Agrupada)	Deficiente	Recuento	3	20	0	23
		% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	12,0%	46,5%	0,0%	30,7%
	Regular	Recuento	22	18	3	43
		% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	88,0%	41,9%	42,9%	57,3%
	Eficiente	Recuento	0	5	4	9
		% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	0,0%	11,6%	57,1%	12,0%
Total		Recuento	25	43	7	75

% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
--	--------	--------	--------	--------

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 14

Porcentaje del manejo personal e interpersonal y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019



Nota: elaborado en base a la tabla 17.

Interpretación y análisis

Del análisis de la relación entre la dimensión manejo personal e interpersonal y gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, presentado en la tabla 17, figura 14 se puede apreciar un indicador de 88.0% que precisa la opción regular y poco significativo, así mismo como segunda opción se aprecia un 57.1% en la alternativa eficiente y significativo frente a la relación entre el manejo personal e interpersonal por parte de los gerentes y su relación con una gestión competitiva dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 18

Asociación entre la dimensión del manejo personal e interpersonal y gestión competitiva

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,552 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	28,984	4	,000
Asociación lineal por lineal	1,205	1	,272
N de casos válidos	75		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,84.

Interpretación y análisis

Del análisis de chi-cuadrado entre la dimensión manejo personal e interpersonal y gestión competitiva presentado en la tabla 18, se aprecia el valor de 29,552, grados de libertad 4 y nivel de significación asintótica (bilateral) de 0,000 lo cual es menor al nivel de significancia 0,05. Por tanto, se asume que sí existe relación entre la dimensión manejo personal e interpersonal y gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 19

Tabla cruzada de manejo de la influencia y gestión competitiva de la municipalidad Provincia Cotabambas Tambobamba, 2019

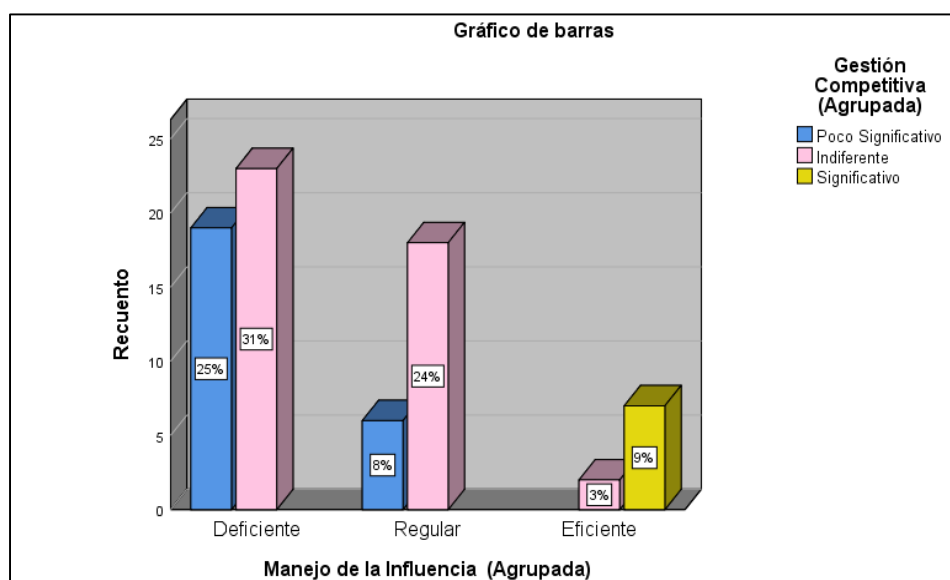
			Gestión Competitiva (Agrupada)			
			Poco Significativo	Indiferente	Significativo	Total
Manejo de la Influencia (Agrupada)	Deficiente	Recuento	19	23	0	42
		% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	76,0%	53,5%	0,0%	56,0%
	Regular	Recuento	6	18	0	24
		% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	24,0%	41,9%	0,0%	32,0%
	Eficiente	Recuento	0	2	7	9
		% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)				

Total	% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	0,0%	4,7%	100,0%	12,0%
	Recuento	25	43	7	75
	% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 15

Porcentaje del manejo de la influencia y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019



Nota: elaborado en base a la tabla 18.

Interpretación y análisis

Del análisis de la relación entre la dimensión manejo de la influencia y gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, presentado en la tabla 19, figura 15 se puede apreciar un indicador de 100.0% que precisa la opción eficiente y significativo, así mismo como segunda opción se aprecia un 70.6% en la alternativa deficiente y poco significativo frente a la relación entre el manejo de la influencia por parte de los gerentes y su relación

con una gestión competitiva dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 20

Prueba de asociación del manejo de la influencia y gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	59,909 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	41,604	4	,000
Asociación lineal por lineal	23,956	1	,000
N de casos válidos	75		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,84.

Interpretación y análisis

Del análisis de chi-cuadrado entre la dimensión manejo de la influencia y gestión competitiva presentado en la tabla 20, se aprecia el valor de 59,909, grados de libertad 4 y nivel de significación asintótica (bilateral) de 0,000 lo cual es menor al nivel de significancia 0,05. Por tanto, se asume que sí existe relación entre la dimensión manejo de la influencia y gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 21

Tabla cruzada de las Competencias Gerenciales y de la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019

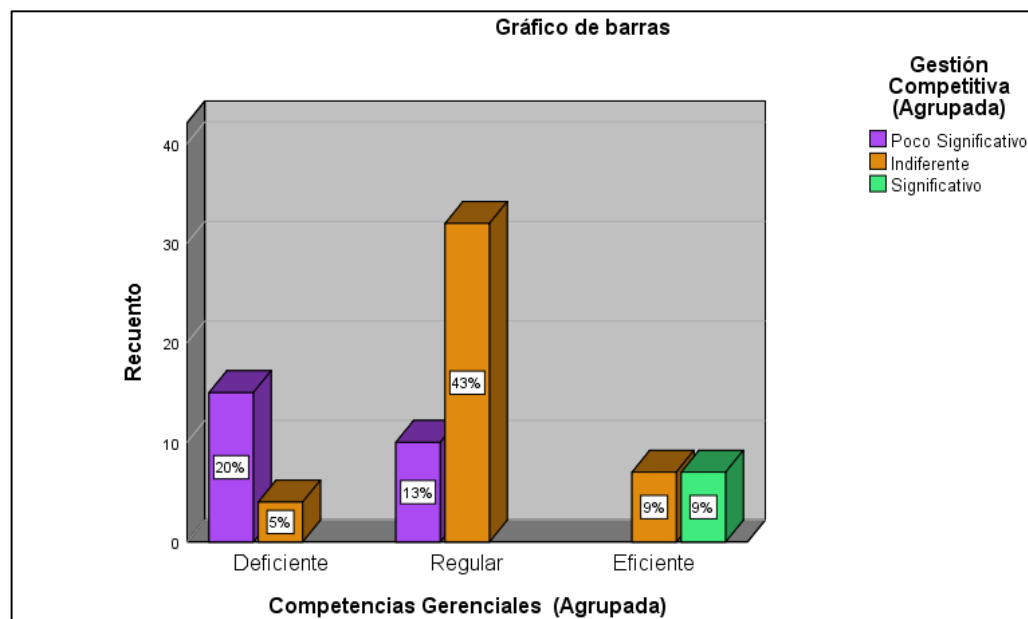
		Tabla cruzada Competencias Gerenciales y Gestión Competitiva			
		Gestión Competitiva (Agrupada)			Total
Competencias Gerenciales (Agrupada)	Deficiente Recuento % dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	Poco Significativo	Indiferente	Significativo	
				15 60,0%	4 9,3%

Regular	Recuento	10	32	0	42
	% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	40,0%	74,4%	0,0%	56,0%
Eficiente	Recuento	0	7	7	14
	% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	0,0%	16,3%	100,0%	18,7%
Total	Recuento	25	43	7	75
	% dentro de Gestión Competitiva (Agrupada)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Figura 16

Porcentaje de las Competencias Gerenciales y de la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019



Nota: elaborado en base a la tabla 21.

Interpretación y análisis

Del análisis de la relación entre la variable competencias gerenciales y gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, presentado en la tabla 21, figura 16 se puede apreciar un indicador de 100.0% que precisa la opción eficiente y significativo, así mismo como segunda opción

se aprecia un 74.4% en la alternativa regular e indiferente con respecto a la relación entre las competencias gerenciales y su relación con una gestión competitiva dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 22

Asociación de las Competencias Gerenciales y de la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	55,268 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	50,903	4	,000
Asociación lineal por lineal	35,407	1	,000
N de casos válidos	75		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,31.

Interpretación y análisis

Del análisis de chi-cuadrado entre la variable competencias gerenciales y gestión competitiva presentado en la tabla 22, se aprecia el valor de 55,268, grados de libertad 4 y nivel de significación asintótica (bilateral) de 0,000 lo cual es menor al nivel de significancia 0,05. Por tanto, se asume que sí existe relación entre la variable competencias gerenciales y gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba.

5.2 Contrastación de Hipótesis

5.2.1 Contrastación de hipótesis mediante correlaciones no paramétricas

5.2.1.1 Hipótesis específico 1

Hipótesis nula H0: Las competencias del manejo de la acción de los gerentes no se relacionan significativamente con la gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Hipótesis alterna H1: Las competencias del manejo de la acción de los gerentes se relacionan significativamente con la gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 23*Correlación Manejo de la Acción y Gestión competitiva*

Correlaciones			Manejo de la Acción (Agrupada)	Gestión Competitiva (Agrupada)
Rho de Spearman	Manejo de la Acción (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,564**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Gestión Competitiva (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,564**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

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

Nivel de significación: En la tabla 23 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que es significativo la relación entre las variables en contraste.

Región Crítica o decisión: De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), consiguientemente, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe un nivel de relación significativa entre la dimensión manejo de la acción y gestión competitiva de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, además de acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,564 lo que podemos señalar que existe un nivel de correlación moderada entre las variables en contraste.

5.2.1.2 Hipótesis específico 2

Hipótesis nula H0: Las competencias del manejo personal e interpersonal de los gerentes no se relacionan significativamente con la gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Hipótesis alterna H1: Las competencias del manejo personal e interpersonal de los gerentes se relacionan significativamente con la

gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 24

Correlación del manejo personal e interpersonal y Gestión competitiva

			Correlaciones	
			Manejo Personal e interpersonal (Agrupada)	Gestión Competitiva (Agrupada)
Rho de Spearman	Manejo Personal e interpersonal (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,045
		Sig. (bilateral)	.	,699
		N	75	75
	Gestión Competitiva (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,045	1,000
		Sig. (bilateral)	,699	.
		N	75	75

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento de datos en SPSS 25

Nivel de significación: En la tabla 24 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,699 lo cual es mayor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que NO es significativo la relación entre las variables en contraste.

Región Crítica o decisión: De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se acepta la hipótesis (H0) y se rechaza la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que NO existe un nivel de relación significativa entre la dimensión manejo personal e interpersonal y gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, además de acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,045 lo que podemos señalar que existe una correlación mínima entre las variables en contraste.

5.2.1.3 Hipótesis específico 3

Hipótesis nula H0: Las competencias del manejo de la influencia de los gerentes no se relacionan significativamente con la gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Hipótesis nula H1: Las competencias del manejo de la influencia de los gerentes se relacionan significativamente con la gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 25

Correlación del manejo de la influencia y Gestión competitiva

Correlaciones				
			Manejo de la Influencia (Agrupada)	Gestión Competitiva (Agrupada)
Rho de Spearman	Manejo de la Influencia (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,475**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Gestión Competitiva (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,475**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

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

Nivel de significación: En la tabla 25 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que es significativo la relación entre las variables en contraste.

Región Crítica o decisión: De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe un nivel de relación significativa entre la dimensión manejo de la influencia y gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, además de acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,475 lo que podemos señalar que existe un nivel de correlación moderada entre las variables en contraste.

5.2.1.4 Hipótesis General

Hipótesis nula H0: Las competencias gerenciales no se relacionan significativamente con gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Hipótesis nula H1: Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con la gestión competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba.

Tabla 26:

Correlación de las Competencias Gerenciales y Gestión competitiva

			Correlaciones	
			Competencias Gerenciales (Agrupada)	Gestión Competitiva (Agrupada)
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,678**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	75	75
	Gestión Competitiva (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,678**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	75	75

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

Nivel de significación: En la tabla 26 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que es significativo la relación entre las variables en contraste.

Región Crítica o decisión: De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe un nivel de relación significativa entre las variables Competencias Gerenciales y Gestión Competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, además de acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,678 lo que podemos señalar que existe un nivel de correlación buena y positiva entre las variables en contraste.

5.3 Discusión de resultados

Según los resultados conseguidos en la presente investigación “Competencias gerenciales y gestión competitiva en la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019”; en función al planteamiento del problema y objetivos se pudo determinar que las competencias gerenciales se relacionan de manera significativa con la gestión competitiva de acuerdo al baremo de coeficiente de correlación de Rho de Spearman, así mismo según los resultados descriptivos la variable competencias gerenciales se evalúa en la categoría de indiferente en la misma lógica que la segunda variable gestión competitiva, esta percepción se debe a que los cargos de gerentes se viene asumiendo por profesionales sin experiencia y escasos conocimientos técnicos en cuanto al nivel de formación y preparación para asumir esta responsabilidad, las mismas que se reflejan en las decisiones y acciones adoptadas, en un deficiente manejo de personal e interpersonal así como el inadecuado ejercicio del liderazgo con una deficiente influencia en los subordinados, tal y como se concluye a través del análisis descriptivo obtenido mediante la técnica de la encuesta y su respectivo instrumento el cuestionario aplicado a los trabajadores de esta Institución, la misma que fue complementado con una entrevista a los propios gerentes.

Respecto a la investigación de Camacaro (2016), en su tesis “Competencias gerenciales para la gestión en el Municipio Libertador del estado de Venezuela” en la Universidad de los Andes, concluye que las competencias gerenciales permitirán a las empresas del sector hacer procesos de reclutamiento, selección y capacitación que estén más adaptados a sus necesidades, ya que las personas deben ser competentes para la ejecución de sus actividades, desarrollando habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que cada gerente debe poseer, la capacidad de entender a los demás y formarse y formar continuamente al personal eso trae a la organización nuevas ideas, estos enfatizan que tener que enfrentarse a múltiples procesos, decisiones y alta rotación de personal que los enfrenta a empresas muy volátiles y que requieren de colaboradores preparados, no solo de conocimientos, si no también psicológicamente. Las deducciones de esta investigación coinciden con nuestros resultados en cuanto a la preparación y experiencia que debe tener para asumir el cargo de gerente, sin embargo, es necesario discutir algunos aspectos importantes respecto a la población y su aplicabilidad en el sector manufacturero.



Pérez y Pereda (2016) en su tesis doctoral “Análisis de las habilidades directivas: estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba en el año 2016” concluye que, las habilidades personales y directivas establecen una ventaja competitiva en organizaciones públicas, sobre todo en un ambiente cambiante y de constante transformación, así la capacidad de aprender fue la habilidad mucho más valorada; conjuntamente con la colaboración y trabajo en equipo, seguida de la motivación, la solución y toma de decisiones concluyendo con la comunicación y el liderazgo. De igual manera en nuestra investigación se afirma que las Competencias del manejo de la acción y competencias del manejo personal e interpersonal son necesarias y fundamentales para su correcto desempeño en su trabajo, esto corrobora la investigación Pérez y Pereda quienes también han desarrollado la investigación en una entidad pública con un diseño no experimental de carácter cuantitativo que coinciden con nuestra investigación.

González, (2014) En su tesis de investigación “Prácticas directivas y competencias de los altos directivos para una gestión efectiva en el estado de Chile” una de las conclusiones a la que llegó fue que los directivos públicos toman tiempo en adaptarse en la organización de acuerdo a la complejidad del sector en el que se encuentra, que el desarrollo de algunas competencias personales con 42% siguen siendo un desafío para los directivos. En cuanto a nuestra investigación se puede señalar que de acuerdo al resultado obtenido el manejo personal e interpersonal es regular con un 88%, esta variación se puede deber a que la población y realidad es distinta al estudio realizado por Gonzales.

Araujo (2019) Visto la tesis de investigación doctoral “Competencias Gerenciales y Sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del cusco periodo-2018” de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco donde concluye un resultado similar al obtenido en nuestra investigación afirmando que existe una correlación positiva muy fuerte entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco, considerando un coeficiente de correlación al 0.901. Este resultado evidencia que el desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos tiene una relación directamente proporcional a la Gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Cusco, corroborando así el resultado obtenido en nuestra

investigación mediante la correlación rho-Spearman que muestra un valor igual a 0,678 permitiéndonos señalar que existe un nivel de correlación directa y positiva entre las variables en contraste.

Por otra parte Caceres (2016) En su investigación “Habilidades Directivas y Eficiencia Administrativa en trabajadores de la municipalidad provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016” evidencia que las habilidades directivas se relacionan directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la municipalidad, comprobó a través de la prueba de hipótesis que el coeficiente de correlación con un valor de significancia fue de ($r_s = 0,827$; $p=0,000$) lo que permite concluir, mientras mayor es la calificación de las habilidades directivas mayor será la eficiencia administrativa. Las deducciones de esta investigación respaldan los resultados obtenidos en cuanto a las Competencias Gerenciales y la relación con la Gestión Competitiva, se reconoce que la investigación fue aplicada a una población distinta, sin embargo, el tipo, diseño y alcance de investigación son semejantes a las que se aplicó en el presente estudio.

Y según las bases teóricas consideradas podemos citar que las Competencias Gerenciales son “una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso que se basa en el análisis de empleos realizados para establecer funciones fundamentales y los elementos se encuentran relacionados al logro de buenos resultados” (Arbaiza, 2011, p. 30), son rasgos de una característica individual y las cualidades requeridas para un cargo (Arbaiza, 2011). Y por otra parte sobre la variable Gestión Competitiva se puede decir que de acuerdo a Huergo (2006) la gestión competitiva son “actividades, una acción integral entendida como un proceso de trabajo que orientan a desarrollar una acción, previsión, visualización, y uso de recursos y esfuerzos en el seno de una organización, en el que manejan una variedad de recursos esenciales con el único fin de alcanzar los objetivos que conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización” (p. 4).



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones basadas en el cuestionario

Primera: Para el primer objetivo específico con un nivel de confianza del 95% se concluye que el manejo de la acción se relaciona de manera significativa con la gestión competitiva de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, puesto que el P-valor “Sig.” Es 0,00 menor a 0,05 (5%) del nivel de significancia, lo que permite señalar que la planificación, fijación de metas, toma de decisiones y motivación de logro adoptado por los gerentes genera una influencia en la eficiencia, eficacia y competitividad del estamento edil.

Segunda: Para el objetivo específico dos con un nivel de confianza del 95% se concluye que el manejo personal e interpersonal no se relaciona significativamente con la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, puesto que el nivel de Sig. (bilateral) es igual a 0,699 lo cual es mayor a 0,05 (5%) sin embargo, ello no le resta importancia en el ejercicio de la función gerencial para una gestión competitiva.

Tercera: Para el objetivo específico tres con un nivel de confianza del 95% se concluye que el manejo de la influencia se relaciona significativamente con la gestión competitiva de la municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, por que el nivel de Sig. (bilateral) es igual a 0,00 menor a 0,05 (5%), lo cual permite señalar que el manejo del conflicto y negociación, desarrollo de colaboradores y liderazgo que adopten los gerentes influenciará en la eficiencia, eficacia y competitividad de la municipalidad.

Cuarta: En cuanto al objetivo general con un nivel de confianza de un 95% se concluye que las Competencias Gerenciales se relaciona de manera significativa con la Gestión Competitiva de la Municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba, dado que el nivel de Sig. (bilateral) es igual a 0,00 lo cual es menor a 0,005 (5%) en consecuencia nos permitiéndonos señalar que las competencias del manejo de la acción, personal e interpersonal y de influencia repercuten en la eficiencia, eficacia y competitividad de la entidad.

Con el presente estudio no se pudo explicar la causalidad puesto que se ha abarcado hasta un nivel de investigación relacional, sin embargo, hasta este nivel se puede afirmar que existe una relación directa entre las competencias gerenciales en una gestión competitiva.

6.2 Conclusiones basadas en la entrevista

De manera complementaria se ha aplicado la técnica de la entrevista a través de su respectivo instrumento una guía estructurada dirigida a los gerentes de las diferentes áreas de los cuales frente a la pregunta que se ha mencionado ¿Ha trabajado en alguna otra municipalidad en oportunidades anteriores, asumiendo el cargo que desempeña en la actualidad? la mayoría de los gerentes precisan no haber trabajado anteriormente asumiendo la gerencia en el que se encuentran, lo que indica que son nuevos en la gerencia a su cargo; con respecto a la pregunta ¿qué tipo de recursos (humanos, materiales, financieros o de otro tipo) tiene en cuenta para desempeñar eficazmente sus funciones? Mencionan que tienen en consideración los instrumentos de gestión y la disponibilidad logística.

En relación a la interrogante ¿Considera que las decisiones que toma son acertadas y aceptadas por sus colaboradores?, ¿Por qué? mencionan que las decisiones que los gerentes toman se da en conjunto la mayoría no precisan si son aceptadas por sus colaboradores; a la pregunta ¿En qué medida las políticas de la organización ayudan en el logro de las metas y objetivos de la gerencia que está asumiendo? narran que las políticas de la organización ayudan de manera usual al cumplimiento de metas y objetivos; en relación a la interrogante ¿Cómo considera usted que se mide su desempeño en este puesto? Señalan todos que el desempeño de los gerentes es medido de acuerdo al cumplimiento de metas de gestión, inversión y plan de incentivos municipales.

A sí mismo en relación a la pregunta ¿Qué estrategias usa para mejorar la comunicación en la gerencia a la que pertenece? indican en su mayoría que adoptan reuniones con el propósito de crear confianza y respeto entre sus colaboradores; a la pregunta ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para lograr la cooperación de los grupos de trabajo, y formar equipos de trabajo eficaz?, no enfatizan las estrategias usadas para lograr cooperación de grupos de trabajo o formación de equipos refieren y redundan la mayoría de los gerentes que la comunicación es el medio para mejorar su labor;

paralelamente a la pregunta ¿Cómo trabaja con los beneficiados de los proyectos, patrocinadores y partes interesadas? Precisan las partes interesadas emplean el diálogo de acuerdo a las necesidades del usuario.

Con respecto a la interrogante Cuando se encuentra en dificultades o situaciones imprevistas, ¿Cómo maneja la situación y que acciones considera? Describen que ante situaciones imprevistas o dificultades la mayoría opta por reuniones para tomar acuerdos y llegar a consensos; frente a la pregunta ¿Con qué frecuencia busca ayuda fuera del equipo del proyecto, o en gerentes de otras áreas? refieren la mayoría que no buscan ayuda en otras gerencias puesto que cada una de ellas conoce de sus obligaciones y atribuciones acciones que se tomaron oportunamente optan por comunicarse horizontalmente con las áreas a su cargo; a la pregunta ¿Cómo ejerce su liderazgo y que tan a menudo delega funciones en los demás? todos coinciden que el clima organizacional es fundamental para ello ejercer el liderazgo es sinónimo de confianza para que sus colaboradores trabajen con seguridad y confianza alegan que no son autoritarios; frente a la pregunta ¿Qué acciones realiza para el logro de los objetivos de su equipo de trabajo en la gerencia a su cargo? cobertura la comunicación en el que abordan agendas previamente identificadas.

A la pregunta ¿Cuál es su estrategia para la gestión y ejecución de proyectos? Manifiestan la capacitación y actualización es importante pero que son esporádicos; finalmente en relación a la interrogante ¿Qué acciones ha adoptado para mejorar la gestión de la municipalidad de Cotabambas-Tambobamba? trabajar contra la corrupción y estar en constante capacitación. Al respecto permite concluir que las competencias gerenciales se muestran regularmente desarrolladas, se aprecia un bajo desenvolvimiento en cuanto a competencias de manejo de la acción, competencia personal e interpersonal y de manejo de la influencia.

6.3 Recomendaciones

Según las pesquisas obtenidas en la investigación se recomienda lo siguiente:

Primero: Los planes estratégicos, tácticos y operacionales, la eficiencia en la ejecución presupuestal, cumplimiento de metas a nivel de gestión, reconocimiento de los colaboradores mediante incentivos y las estrategias adoptadas para el logro de los objetivos son determinantes para la competencia del manejo de la acción por parte de

los gerentes, razón por la cual se debe tomar en consideración estos aspectos, queda demostrado que el manejo de la acción está estrechamente relacionado con la gestión competitiva, por tanto se debe promover el desarrollo de talleres de capacitación para directivos orientados al fortalecimiento de la planificación, fijación de metas, toma de decisiones y motivación de logro para que puedan desempeñar diligentemente las funciones inherentes a su cargo y logren las metas pactadas.

Segundo: Se recomienda a los gerentes que vienen asumiendo dicha función tomar en consideración la apreciación de los colaboradores liderando las acciones y transmitiendo conocimientos gerenciales comprometiéndolos al cumplimiento de compromisos, se recomienda a las autoridades de turno potenciar la competencia de manejo personal e interpersonal, mejorando los mecanismos de comunicación y trabajo en equipo entre funcionarios y colaboradores, promover espacios de pregunta y escucha que permitan interactuar entre los miembros de la institución para garantizar una correcta disposición al usuario de esa forma coadyuvar a la mejora de una gestión competitiva.

Tercero: Se sugiere a los gerentes de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba mayor énfasis en el manejo de la influencia, considerando que la evaluación por parte de los servidores califica como deficiente, se propone a las autoridades de turno implementar un plan de fortalecimiento y desarrollo individual de manejo del conflicto y negociaciones, desarrollo de colaboradores y liderazgo para los gerentes de la institución por considerar esencial para la entidad y que aportará sustancialmente al logro de resultados y el trabajo en equipo.

Cuarto: Como recomendación final es preciso manifestar que, se convoque profesionales capaces para altos puestos de gerencia con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias a fin de generar ventajas competitivas dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas a través de procesos transparentes y competitivos, los mismos que se sean por meritocracia y no por política partidaria, a fin de garantizar los procesos propios de su cargo con eficiencia y transparencia que conlleve a una gestión competitiva, por ello que las autoridades de turno deben impulsar el desarrollo de políticas que permitan la correcta selección de los funcionarios que ocuparan cargos directivos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, E. J. (2019). *Competencias Gerenciales y Sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la provincia del cusco periodo-2018*. Cusco: Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: Un modelo alternativo*. Buenos Aires-Argentina: Cengage-Learning.
- Bandura, a. (1999). *Autoeficacia: como afrontamos como afrontamos los cambios de la sociedad actual*. México.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamientos y las prácticas administrativas . *Ad-Minister*, 68-88.
- Bellido, A. V. (2013). *Análisis de eficiencia municipal: La Municipalidad de la Plata*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. diseño para organizaciones Latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Caballero, S. L. (Mayo de 2001). Las Competencias Gerenciales en tiempos de Virtualización. *Asuntos*, 117-131.
- Cáceres, S. H. (2016). *Habilidades Directivas y Eficiencia Administrativa en Trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016*. Universidad Nacional de Moquegua Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social.
- Calderón, C. A. (2013). *Fundamentos de la Gestión Pública*. Lima: Ecitec S.A.
- Camacaro, M. (2016). *Competencias Gerenciales para la gestion de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado de Mérida-Venezuela*. Mérida: Universidad de los Andes.
- Cantabria Emprendedora. (2010). Obtenido de <https://www.cantabriaemprendedora.es/empresa/gestion>
- Castro et al, L. (2013). Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos. *Orbis*, 91-108. Obtenido de www.revistaorbis.org.ve / núm 25
- Charaja, F. (2009). *MAPIC en la Metodología de la Investigación*. Puno.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- D.L. 1024. (20 de Junio de 2008). *Decreto Legislativo que crea y regula el cuerpo de Gerentes Públicos*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.



- D.S. 030-2009 . (02 de 15 de 2010). *Aprueba el Reglamento del Régimen Laboral de los gerentes públicos creado por el Decreto Legislativo N° 1024*. Lima, Perú: Sistema Peruano de Información Jurídico.
- Dalf, R. L. (2007). *La Experiencia del Liderazgo*. México: Ediciones Paraninfo.
- Dalton, M. (mayo de 1998). ¿Sirven de algo los modelos de competencia? *Training and Development Digest*, 10.
- Díaz, M. d. (2016). *El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la municipalidad distrital de Calma 2015*. Arequipa-Perú.
- Durán, L. A. (s.f.). *Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder*. Universidad Militar Nueva Granda.
- Eras, M. Y. (2016). *Capacidades gerenciales del gerente general en las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca y su influencia en la competitividad* . Cajamarca-Perú: Copyright.
- Fermini, L. A. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: Un modelo alternativo*. Buenos Aires-Argentina: Cengage-Learning.
- Fernandez, V., Caamal, I., & Avila, J. (2009). *Analisis de los niveles y enfoques de la competitividad*. Chapingo: DICEA.
- Ferret, R. R., & Betancourt, N. G. (2015). *El Directivo Hoy contexto Roles y Desafíos* (Primera ed.). Chile: Servicio Civil.
- finquelievich, S. (1997). *Aplicación de informática a la gestión municipal: La propuesta para su implementación*. Estudios del Habitat.
- Gaibor, L. H. (2011). *Gestión, Liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa "san juan de Bucay"*. Guayaquil: Centro Universitario Guayaquil.
- García, L. A. (2016). *Gestion de Proyectos segun el PMI*. Cataluya: Universidad Oberta de Cataluya.
- Gomá, J. (2009). *Ejemplaridad Pública*. Madrid: Taurus.
- Gonzáles, C. E. (2014). *Prácticas Directivas y Competencias de los altos Directivos Públicos par una gestión efectiva en el estado de Chile*. Santiago de Chile.
- Hellriegel, D., Jackson, & Slocum, S. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Editores.
- Huergo, J. (2006). *Los procesos de gestión*.
- Instituto de Direccion y Gestión Pública de ESADE. (2002). El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional. VII



- congreso internacional del CLAD sobre reforma del estado y de la administración pública*, (págs. 8-11). Lisboa-Potugal.
- Kralj, F. M. (1988). *Gestión: evaluación de la gestión y control de la gestión*. Buenos Aires: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Larrin, L. S. (1984). *La dirección del personal: Principios técnicas y métodos*. Lima-Perú: Tupac Amaru.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión .
- Lombana, J., & Et al. (2014). Formación de competencias gerenciales: Una mirada desde los fundamentos filisóficos de la administración. *Redalyc*, 301-313.
- Louffat, E. (2005). Administrando nuestras propias competencias. *Redalyc*, 85-97.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2011). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marder, C. (2005). *Manual de los Concejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro*. México.
- Marrodán, C. L. (1999). *La función de dirigir en la administración pública*. Barcelona: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Martín, A. N. (2012). *El nuevo directivo publico. Claves de liderazgo para la gestión pública*. Pamplona: Eunsa.
- Martín, J. (15 de junio de 2018). *Cerem International Business School*. Obtenido de <https://www.cerem.pe/blog/tener-metas>
- Matos, G., & Caridad , M. (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. *Cicag*, 5-14.
- Méndez, G. R. (2013). El cambiante contexto de la acción directiva. *Redalyc*, 5-13.
- OCDE. (2000). *Issues and Developments in Public Management: Country Reports*. *OECD*.
- Paez, J. A. (15 de 06 de 2019). *RRPPnet*. Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/imageninstitucional.htm>
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Redalyc.Org*, 42-67.
- Pérez, F., & Pereda, J. (2016). *Análisis de Habilidades Directivas, Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Pérez, M. R., & Rivera, C. P. (2014). *Una herramienta para el desarrollo gerencial: Plan de desarrollo individual para el fortalecimiento de competencias gerenciales*. Bogotá.



- Proyecto USAID. (2011). *Aspectos clave en la gestión pública descentralizada. Reforma del estado y modernización de la gestión pública*. Lima: Proyecto USAID/ Perú Pro.
- Rios, R. A., Hernandez, L. A., Rangel, J. P., & Hernandez, M. T. (2015). *Gestión Competitiva Organizacional un enfoque interdisciplinario* (Primera ed.). México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Roldan, I. G. (s.f). Competencias Profesionales: Una evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Redalyc*, 22.
- rubio, L., & Baz, V. (s.f.). *El poder de la Competitividad*.
- Salto, J. M. (2013). *Actitud Directiva: La esencia de la capacidad para innovar*. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Sánchez Pérez, J. A. (2012). *Funciones, Competencias y Habilidades*. Obtenido de http://spacio.uned.es/http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones__competencias_y_habilidades_directivas.pdf
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Dialnet*, 208-216.
- Sola, J. M. (2003). Indicadores de gestión para las entidades Públicas. *Redalyc*, 28-31.
- Suaréz, J. E. (2017). *Sostenibilidad en las Organizaciones Sociales* (1era Edición ed.). España: Chiado.
- Suñol, S. (2006). Aspectos Teóricos de la Competitividad. *Redalyc*, XXXI(2), 182.
- Tóbar, E. G. (2010). *Competencias Gerenciales* (1.º Ed. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Universidad Politécnica de Valencia . (2011). *Introducción a la Gestión*. Valencia: UPV.
- Universidad San Martín de Porres. (s.f.). *Competencias directivas y liderazgo*. Lima: Eucim-Business School.
- Vara Horna, A. A. (2012). *7 Pasos Para una Hacer una Tesis* (Tercera ed.). (U. d. Porres, Ed.) Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Obtenido de www.aristidesvara.net
- Vicho, A. A. (2008). *El protocolo y el ceremonial: su importancia para las relaciones públicas en las organizaciones*. La Habana: Scielo.
- Villalba, J. (1989). *¿Es posible gerenciar negociaciones?* Venezuela.



ANEXO



Anexo A.

MATRIZ OPERACIONAL DE LA VARIABLE
“COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS TAMBOBAMBA, 2019”

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
VARIABLE 1 Competencias Gerenciales	Según (Arbaiza, 2011) “Es la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral, son un rasgo entre las características individuales y cualidades requeridas para un cargo” (p.9).	Manejo de la acción, competencias personales e interpersonales, y competencias del manejo de la influencia.	Competencias del Manejo de la acción	• Planificación	• Estratégica
				• Fijación de metas	• Táctica
				• Toma de decisiones	• operativa
				• Motivación de logro	• Meta a nivel de ejecución
					• Meta a nivel gestión
			Competencias de manejo personales e interpersonales	• Autoeficacia	• Programadas
					• No programadas
					• Intrínseca
					• Extrínseca
				• Comunicación	• Proceso cognitivo
Trabajo en equipo		• Proceso afectivo			
		• Proceso de selección			
		• Por control			
		• Por motivación			
		• Por expresión de emociones			
Disposición al usuario		• Por información			
		• Funcionales			
		• Transfuncionales			
Manejo del conflicto y negociación		• empowerment			
		• Empatía			
		• Cortesía			
		• Calidez			
		• Estilo competitivo			
		• Estilo complaciente			
		• Estilo colaborativo			

VARIABLE 2 Gestión Competitiva	Según Huergo (2006): “son actividades, una acción integral entendida como un proceso de trabajo que orientan a desarrollar una acción, previsión, visualización, y uso de recursos y esfuerzos en el seno de una organización, en el que manejan una variedad de recursos esenciales con el único fin de alcanzar los objetivos que conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización” (p. 4).	Nivel de Eficiencia, eficacia y competitividad	Competencias del manejo de la influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de colaboradores • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Reconocimiento • Influencia • Estilos
			Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de resultado • Estado de sistema financiero • Ejecución presupuestal
				<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del personal • Perfil del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de tarea • Utilización de recursos • Conocimiento • experiencia
				<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos tecnológicos • Experiencia
			Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución • evaluación
				<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de competitividad • Ejecución de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de competitividad • Ejecución de proyectos 				
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Programadas • No programadas 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de sus compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de sus compromisos 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen institucional • Relaciones institucionales • Logro de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen institucional • Relaciones institucionales • Logro de objetivos 			

Anexo B.

MATRIZ DE CONSISTENCIA
COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS TAMBOBAMBA,
2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL: PG: ¿De qué manera las competencias gerenciales se relacionan con la gestión competitiva de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS: PE1: ¿En qué medida las competencias del manejo de la acción de los gerentes se relacionan con la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019? PE2: ¿De qué manera las competencias de manejo personal e interpersonal de los Gerentes se relacionan con la gestión competitiva de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019? PE3: ¿Cómo las competencias del manejo de la influencia se relacionan con la Gestión competitividad de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: OG: Identificar la relación de las competencias gerenciales con la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas, Tambobamba, 2019.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: OE1: Identificar cómo las competencias del manejo de la acción de los gerentes se relacionan con la Gestión Competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019. OE3: Identificar cómo las competencias personales e interpersonales de los gerentes se relaciona en la gestión competitiva de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019. OE2: Identificar como las competencias del manejo de la influencia de los gerentes se relaciona con la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL HG: Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: HE1: Las competencias del manejo de la acción de los gerentes se relacionan considerablemente la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019. HE2: Las competencias del manejo personal e interpersonal de los gerentes se relacionan significativamente con la gestión competitiva de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019. HE3: Las competencias del manejo de la influencia de los gerentes se relacionan considerablemente con la gestión competitiva de la municipalidad provincial Cotabambas Tambobamba, 2019.</p>	<p>VARIABLE 1: Competencias Gerenciales</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias del Manejo de la acción. • competencias de manejo personal e interpersonales • competencias de manejo de la influencia. <p>VARIABLE 2: Gestión Competitiva</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Competitividad
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>TIPO Investigación Básica NIVEL Investigación Correlacional MÉTODO Investigación deductiva DISEÑO No experimental transversal Correlacional</p>	<p>POBLACIÓN 134 servidores de la Municipalidad provincial Cotabambas-Tambobamba.</p> <p>MUESTRA Muestra No probabilístico por conveniencia. 75 trabajadores</p>	<p>TÉCNICAS: Encuesta y entrevista estructurada.</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO: Procesamiento y análisis de datos, coeficiente y correlación de Rho de spearman, SPSS 25 .</p>	<p>INSTRUMENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios estructurados sobre competencias gerenciales y gestión competitiva. • Guía de entrevista.

Anexo C. Instrumento de investigación (cuestionario)



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACION
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



19

CUESTIONARIO

Estimados servidores, la siguiente investigación tiene por objetivo recabar Información relevante para determinar las "Competencias Gerenciales y Gestión Competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabamba, 2019", por lo que solicito brindar de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

I. DATOS GENERALES

1.1. Género M F ()

1.2. Edad27

1.3. Condición laboral

a) Nombrado b) permanente eventual

1.4. Grupo ocupacional

Profesional b) técnico c) auxiliar

1.5. Modalidad de contrato

a) DL 276 CAS c) SNP d) Otros.....

II. INSTRUCCIONES

Señale con una x en el casillero de la escala que Ud. considera conveniente.

N°	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5					
VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS GERENCIALES											
D.01. Competencias del manejo de la acción											
01	La gerencia general cumple con los planes estratégicos propuestos para alcanzar las metas planteadas del municipio.									X	
02	Se cumplen con los planes y programas de mediano plazo fijados en la gerencia a la que pertenece									X	
03	Se diseñan instrumentos de trabajo para las operaciones diarias y/o semanales para lograr las metas propuestas								X		
04	Logra cumplir con la ejecución del presupuesto asignado a la Gerencia a la que pertenece									X	
05	Considera usted que se logra cumplir con las metas a nivel de gestión en la gerencia donde usted labora									X	
06	Frecuentemente se maneja de manera acertada las situaciones que se presentan y ameritan una decisión programada en la gerencia donde labora									X	
07	Frecuentemente se maneja de forma eficiente las situaciones que se presentan y ameritan una decisión No programada en la gerencia donde labora								X		
08	Se reconoce el esfuerzo mediante el incremento en la remuneración o reconocimiento mediante incentivos							X			
09	Las políticas, normas, y métodos de gestión aplicados por la gerencia contribuyen en el logro de los objetivos de su área									X	
10	Las condiciones de trabajo favorecen al logro de los objetivos de la gerencia									X	
11	Frecuentemente la responsabilidad y compromiso del gerente contribuye en el logro de los objetivos del área a la que pertenece.										X



N°	ITEMS	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente	1	2	3
		1	2	3	4	5			
D.02. competencias de manejo personales e interpersonales									
12	Cómo evalúa la experiencia y los conocimientos de la gerencia en el manejo de las situaciones estresantes o problemas que se presenta								X
13	La gerencia en la que labora le brinda la motivación correspondiente para el logro de sus objetivos								X
14	La gerencia a la que pertenece demuestra idoneidad en la selección de las personas con quienes trabaja en el área a la que pertenece								X
15	Cómo evalúa la comunicación que adopta la gerencia para el control de los servidores que trabajan en su área								X
16	Cómo evalúa el nivel de motivación del gerente cuando comunica situaciones amenazadoras que se presentan en la gerencia a la que pertenece								X
17	Cómo evalúa la solución de tareas difíciles que se consideran amenazas dentro del área de labor que corresponde a la gerencia							X	
18	Cómo evalúa la información que brinda la gerencia para el desarrollo de sus actividades diarias que le permitan cumplir con su tarea o resolver los problemas								X
19	Como evalúa el manejo de un equipo de trabajo transfusional por parte del gerente conformado por personas de diferentes áreas de la municipalidad						X		
20	Con que eficacia el gerente de su área maneja equipos conformados para desarrollar un determinado trabajo								X
21	Cómo evalúa la delegación de funciones y el respeto de la misma en la gerencia donde desempeña su trabajo								X
22	Cómo evalúa la disposición al usuario por parte del gerente de su área (empatía, cortesía, calidez) en el desempeño de sus funciones							X	

N°	ITEMS	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5					
D.03. competencias del manejo de la influencia											
23	Cuál es su percepción respecto al estilo competitivo del gerente de su área en el manejo de conflictos y negociación									X	
24	Cuál es su apreciación respecto al estilo complaciente de parte del gerente en el manejo de conflictos y negociación en el área de su trabajo								X		
25	El estilo colaborativo de su gerente en cuanto al manejo de conflictos y negociación en el área donde se desempeña es:									X	
26	Cómo evalúa el interés de parte del gerente en cuanto a la capacitación de su personal para el mejor desempeño de su área								X		
27	Como evalúa el interés por parte del gerente de su área en cuando al reconocimiento demostrando la preocupación por el desarrollo de sus colaboradores								X		
28	En qué medida evalúas el nivel de desempeño que viene demostrando el gerente de su área en cuanto a la influencia que tiene hacia las personas									X	
29	En qué medida evalúas el nivel de desempeño que viene demostrando el gerente de su área en cuanto al estilo de liderazgo que adopta para conducir la gerencia									X	

	Muy malo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5						
ITEMS						1	2	3	4	5	
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN COMPETITIVA											
D.01. Eficiencia											
30	Con que eficiencia la gerencia utiliza los ingresos y egresos del dinero de la municipalidad y/o se trabaja en el manejo de los recursos financieros										
31	Con que eficiencia la gerencia ejecuta el presupuesto en la municipalidad destinando de manera correcta a las necesidades urgentes								X		
32	Cómo evalúa el desempeño de la tarea encomendada por parte del personal en la gerencia a la que pertenece								X		
33	Cómo evalúa la utilización de los recursos materiales asignados a la gerencia donde actualmente se desempeña							X			
34	Cómo evalúa el conocimiento del responsable de la gerencia en el área donde se desempeña en la actualidad								X		
35	Cuál es la percepción respecto al nivel de cumplimiento de las capacidades y conocimientos para el perfil del puesto por parte del gerente								X		
36	Consideras que poseen experiencia los colaboradores y directivos de la municipalidad en el puesto en el que se encuentran en el manejo de tecnologías							X			
37	Los colaboradores de la gerencia donde se desempeña demuestran conocimientos experiencia y resultados en el manejo de recursos tecnológicos								X		
38	Cómo se ejecuta los proyectos que corresponden a la gerencia en la cual se desempeña usted.								X		
39	Cómo es la gestión de nuevos proyectos y su respectiva evaluación en cuanto al costo beneficio y su nivel de cumplimiento.								X		
40	Como es el desarrollo de las actividades en la gerencia a la que pertenece								X		

	Muy deficiente 1	Deficiente 2	Regular 3	Eficiente 4	Muy eficiente 5					
ITEMS						1	2	3	4	5
D.01. Eficacia										
44	Cómo evalúa el nivel de competitividad de la Municipalidad a nivel de su gestión en cuanto a otros municipios similares							X		
42	Cómo califica a su municipalidad en cuanto a la ejecución de proyectos con respecto a otras municipalidades de la Región							X		
43	Cómo evalúa el nivel de ejecución de las actividades programados durante el ejercicio económico en su municipalidad								X	
44	Cómo evalúa el nivel de ejecución de los proyectos programados durante el ejercicio económico en su municipalidad							X		
45	Cómo evalúa hasta el momento el nivel de cumplimiento de sus compromisos por parte de la autoridad edil con respecto a la sociedad Cotabambina.							X		

	Muy deficiente 1	Deficiente 2	Regular 3	Eficiente 4	Muy eficiente 5					
ITEMS						1	2	3	4	5
D.01. Competitividad										
46	Cómo se evalúa la imagen institucional de la municipalidad de Cotabambas con respecto a otros municipios de la región						X			
47	Como considera las relaciones institucionales de la municipalidad con otras instituciones que le permitan generar alianza estratégicas						X			
48	Cómo se evalúa la imagen institucional de la municipalidad de Cotabambas con respecto a otros municipios de la región en cuanto al logro de sus objetivos							X		
49	En qué medida considera que la municipalidad está cumplimiento con sus compromisos ante la sociedad gracias a los gerentes que tiene a cargo						X			
50	En qué medida considera que la autoridad edil está cumpliendo con los compromisos asumidos durante su campaña						X			
51	En términos generales como evalúa la gestión actual en la Municipalidad Provincia de Cotabambas						X			

Anexo D. Instrumento de investigación (Guía de entrevista)



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



GUÍA DE ENTREVISTA

Estimados servidores, la siguiente investigación tiene por objetivo recabar Información relevante para determinar las “**Competencias Gerenciales y Gestión Competitiva en la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, 2019**”, por lo que solicito brindar de su tiempo para contestar las siguientes

I. DATOS GENERALES

Género M () F ()	Edad		
Condición laboral:	a) Nombrado	b) permanente	c) eventual
Grupo ocupacional:	a) Profesional	b) técnico	c) auxiliar
Modalidad de contrato:	a) DL 276	b) CAS	c) NOMBRADO
Gerencia a cargo:		
			d) Otros....

II. INSTRUCCIONES

Indique la respuesta que Ud. considera conveniente:

1. ¿Ha trabajado en alguna otra municipalidad en oportunidades anteriores, asumiendo el cargo que desempeña en la actualidad?
2. ¿Qué tipo de recursos (humanos, materiales, y financieros y de otro tipo) tiene en cuenta para desempeñar eficazmente sus funciones?
3. ¿Considera que las decisiones que toma son acertadas y aceptadas por sus colaboradores?, ¿Por qué?
4. ¿En qué medida las políticas de la organización ayudan en el logro de las metas y objetivos de la gerencia que está asumiendo?
5. ¿Cómo considera usted que se mide su desempeño en este puesto?
6. ¿Qué estrategias usa para mejorar la comunicación en la gerencia a la que pertenece?
7. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para lograr la cooperación de los grupos de trabajo, y formar equipos de trabajo eficaz?
8. ¿Cómo trabaja con los beneficiados de los proyectos, patrocinadores y partes interesadas?
9. Cuando se encuentra en dificultades o situaciones imprevistas, ¿Cómo maneja la situación y que acciones considera?
10. ¿Con qué frecuencia busca ayuda fuera del equipo del proyecto, o en gerentes de otras áreas?
11. ¿Cómo ejerce su liderazgo y que tan a menudo delega funciones en los demás?
12. ¿Qué acciones realiza para el logro de los objetivos de su equipo de trabajo en la gerencia a su cargo?
13. ¿Cuál es su estrategia para la gestión y ejecución de proyectos?
14. ¿Qué acciones ha adoptado para mejorar la gestión de la municipalidad de Cotabambas-Tambobamba?



Anexo E. Ficha de validación de Experto



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Promotores de la ciencia y cultura empresarial para el desarrollo de la Región Apurímac

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I.- DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres del Experto: Vega Loayza, Freddy

1.2. Nombre del instrumento de evaluación: Cuestionario

1.3. Título: **"COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS TAMBOBAMBA, 2019"**

1.4. Autor del instrumento: Ingrit Mayumi Cao Saavedra

Cuestionario () Formato de Entrevista () Guía de Observación ()

ÍTEM	FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO	APRECIACION		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	El instrumento responde al planteamiento del problema	X		
2	El instrumento responde a los objetivos del problema	X		
3	Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la elaboración del instrumento	X		
4	El instrumento responde a la Operacionalización de las variables	X		
5	La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa	X		
6	Los ítems están redactados en forma clara y precisa	X		
7	El número de ítems es el adecuado	X		
8	Los ítems del instrumento guardan relación con las dimensiones	X		
9	La cantidad de ítems es la apropiada para la investigación	X		
10	El instrumento es adecuado y oportuno	X		

Una vez observado el instrumento, SI () NO () procede su aplicación.

Aportes y sugerencias:

.....

.....


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CAPAE
Dr. Freddy Vega Loayza
DOCENTE ORDINARIO PRINCIPAL

DNI 21446272

Abancay, 06 de Diciembre de 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Promotores de la ciencia y cultura empresarial para el desarrollo de la Región Apurímac

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

I.- DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: Vega Loayza, Freddy
- 1.2. Nombre del instrumento de evaluación: Cuestionario
- 1.3. Título: **"COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS TAMBOBAMBA, 2019"**
- 1.5. Autor del instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0 -20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1.-CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80%	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					85%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas					85%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos de la Tecnología Educativa.				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones					85%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.	-	-	-	80%	

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

III. PROMEDIO DE VALORACION:

	21446272	 Dr. Freddy Vega Loayza DOCENTE ORDINARIO PRINCIPAL	
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Promotores de la ciencia y cultura empresarial para el desarrollo de la Región Apurímac

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

I.- DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres del Experto: *Mag. David Barral Acosta*

1.2. Nombre del instrumento de evaluación: *Cuestionario*

1.3. Título: "COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS TAMBOBAMBA, 2019"

1.5. Autor del instrumento: *Ingrit Mayumi Zaco Saavedra*

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0 -20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1.-CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80%	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					87%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					85%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					85%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas				80%	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos de la Tecnología Educativa.					85%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones					87%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80%	

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

III. PROMEDIO DE VALORACION:

<i>06/12/2019</i> <i>Abancay</i>		 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC <i>Mg. David Barral Acosta</i> DOCENTE	
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Promotores de la ciencia y cultura empresarial para el desarrollo de la Región Apurímac

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I.- DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres del Experto: Mag. David Barrial Acosta.

1.2. Nombre del instrumento de evaluación: Cuestionario.

1.3. Título: **"COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS TAMBOBAMBA, 2019"**

1.4. Autor del instrumento: Ingrit Mayumi Tazo Saavedra.

Cuestionario () Formato de Entrevista () Guía de Observación ()

ÍTEM	FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO	APRECIACION		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	El instrumento responde al planteamiento del problema	X		
2	El instrumento responde a los objetivos del problema	X		
3	Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la elaboración del instrumento	X		
4	El instrumento responde a la Operacionalización de las variables	X		
5	La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa	X		
6	Los ítems están redactados de forma clara y precisa	X		
7	El número de ítems es el adecuado	X		
8	Los ítems del instrumento guardan relación con las dimensiones	X		
9	La cantidad de ítems es la apropiada para la investigación	X		
10	El instrumento es adecuado y oportuno	X		

Una vez observado el instrumento, SI () NO () procede su aplicación.

Aportes y sugerencias:

42515036

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Mg. David Barrial Acosta
DOCENTE

DNI

Abancay, 06 de Diciembre. de 2019





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACION
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
 Promotores de la ciencia y cultura empresarial para el desarrollo de la Región Apurímac

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I.- DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres del Experto: Vega Loayza Freddy

1.2. Nombre del instrumento de evaluación: Guía de entrevista

1.3. Título: "COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBA TAMBOBAMBA, 2019"

1.4. Autor del instrumento: Ingrit Mayumi Zaco Saavedra

Cuestionario () Formato de Entrevista (X) Guía de Observación ()

ÍTEMS	FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO	APRECIACION		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	El instrumento responde al planteamiento del problema	X		
2	El instrumento responde a los objetivos del problema	X		
3	Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la elaboración del instrumento	X		
4	El instrumento responde a la Operacionalización de las variables	X		
5	La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa	X		
6	Los ítems están redactados en forma clara y precisa	X		
7	El número de ítems es el adecuado	X		
8	Los ítems del instrumento guardan relación con las dimensiones	X		
9	La cantidad de ítems es la apropiada para la investigación	X		
10	El instrumento es adecuado y oportuno	X		

Una vez observado el instrumento, SI (X) NO () procede su aplicación.

Aportes y sugerencias:

.....

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 EAPAE

Dr. Freddy Vega Loayza
 DOCENTE REGULAR PRINCIPAL

DNI 21446272

Abancay, 06 de Diciembre de 2019



FACULTAD DE ADMINISTRACION
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Promotores de la ciencia y cultura empresarial para el desarrollo de la Región Apurímac

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

I.- DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: Vega Loayza Freddy
- 1.2. Nombre del instrumento de evaluación: Guía de Entrevista
- 1.3. Título: **"COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS TAMBOBAMBA, 2019"**
- 1.5. Autor del instrumento: Ingrit Yajumi Iano Jaavedra.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0 -20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1.-CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				75%	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas					85%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos de la Tecnología Educativa.				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones					81%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					81%

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

III. PROMEDIO DE VALORACION:

	21446272	 Dr. Freddy Vega Loayza DOCENTE ORDINARIO PRINCIPAL	980281020
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Promotores de la ciencia y cultura empresarial para el desarrollo de la Región Apurímac

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I.- DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres del Experto: *Mag. David Barnal Acosta*

1.2. Nombre del instrumento de evaluación: *Guía de Entrevista*

1.3. Título: "COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS TAMBOBAMBA, 2019"

1.4. Autor del instrumento: *Ingrit Mayumi Éaco Saavedra*

Cuestionario () Formato de Entrevista (X) Guía de Observación ()

ÍTEMS	FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO	APRECIACION		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	El instrumento responde al planteamiento del problema	X		
2	El instrumento responde a los objetivos del problema	X		
3	Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la elaboración del instrumento	X		
4	El instrumento responde a la Operacionalización de las variables	X		
5	La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa	X		
6	Los ítems están redactados en forma clara y precisa	X		
7	El número de ítems es el adecuado	X		
8	Los ítems del instrumento guardan relación con las dimensiones	X		
9	La cantidad de ítems es la apropiada para la investigación	X		
10	El instrumento es adecuado y oportuno	X		

Una vez observado el instrumento, SI () NO () procede su aplicación.

Aportes y sugerencias:

.....

Mg. David Barnal Acosta
 DOCENTE

DNI *42515036*

Abancay, *06* de *Diciembre* de 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Promotores de la ciencia y cultura empresarial para el desarrollo de la Región Apurímac

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

I.- DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: *Mag. David Barrial Acosta*
- 1.2. Nombre del instrumento de evaluación: *Guía de entrevista*
- 1.3. Título: "COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS TAMBOBAMBA, 2019"
- 1.5. Autor del instrumento: *Ingrit Mayumi Zau Saavedra*

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0 -20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1.-CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80%	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					81%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					81%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas					87%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos de la Tecnología Educativa.					82%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones				80%	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80%	

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

III. PROMEDIO DE VALORACION:

<i>06-12-2019</i> <i>Abancay</i>	<i>42515036</i>	 <i>Mg. David Barrial Acosta</i> DOCENTE	
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

Anexo G. Organigrama de la MPCT



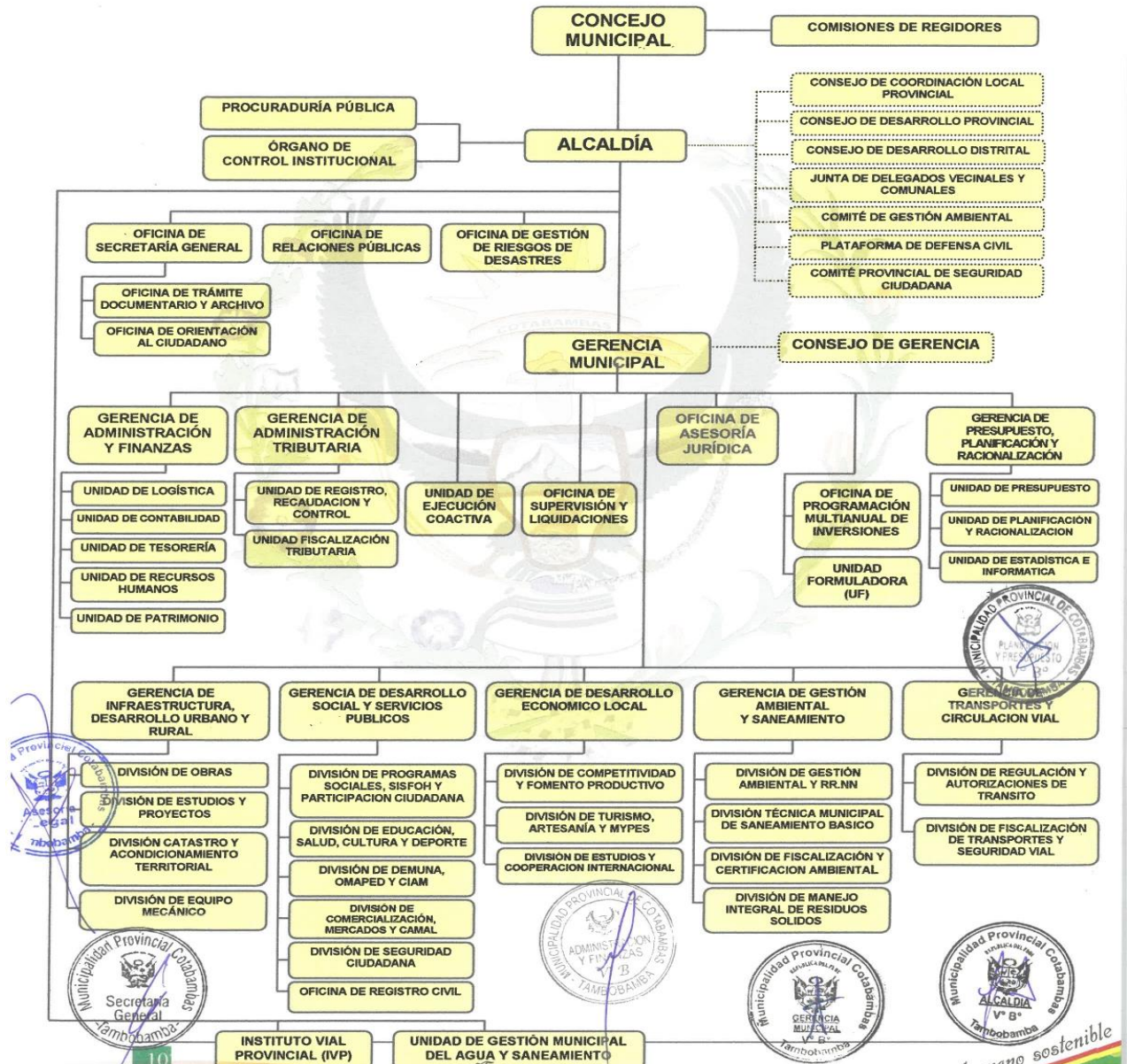
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS

TAMBOBAMBA

REGIÓN APURÍMAC



ESTRUCTURA ORGÁNICA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS



Dirección: Plaza de Armas - Tambobamba

Gestión 2019 - 2022 Concertando para un desarrollo humano sostenible

www.municipalcotabambas.gob.pe



Anexo I. Fotos de la encuesta**Foto N° 01**

En la foto se puede apreciar a la Srta. Asistente que labora en la gerencia de Desarrollo económico Local.

Foto N° 02



En la imagen se aprecia las indicaciones brindadas para el llenado del cuestionario y explicando sobre una duda que tenía acerca de una pregunta la cual fue absuelta

Foto N° 03



Se puede apreciar a la Srta. Jakeline Chalco Huillcahuaman asistente del área de Recursos Humanos, subdivisión de la gerencia de administración.

Foto N° 04



En esta imagen corresponde al ing. Alexander Sancho Parí, quien trabaja en gerencia de Infraestructura y es residente de una obra.