

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Benchmarking y habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021

Presentado por:

Yaquely Manuela Becerra Corrales

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Abancay – Perú

2023



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



TESIS

**“BENCHMARKING Y HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE ABANCAY, 2021”**

Presentado por **Yaquely Manuela Becerra Corrales**, para optar el Título de:
Licenciado en Administración

Sustentado y aprobado el 22 de mayo del 2023, ante el jurado evaluador:

Presidente:


Mg. Gregorio Gauna Chino

Primer Miembro:


Mg. David Barrial Acosta

Segundo Miembro:


Mg. Willyer Oros Torres

Asesora:


Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

Agradecimiento

Agradecer a Dios y a mi madre por no permitir rendirme y seguir con este proceso de investigación y a cumplir un logro más en esta etapa de la vida.



Dedicatoria

Dedicado a mi madre con todo mi corazón pues sin ella no lo habría logrado, por su apoyo, paciencia y amor de madre incondicional durante todo el tiempo de mi vida.



“Benchmarking y habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021”

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema.....	5
1.2 Enunciado del problema.....	9
1.2.1 Problema general.....	9
1.2.2 Problemas específicos	9
1.3 Justificación.....	9
1.3.1 Justificación teórica.....	9
1.3.2 Justificación metodológica.....	10
1.3.3 Justificación práctica	10
CAPÍTULO II	11
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	11
2.1 Objetivos de la investigación	11
2.1.1 Objetivo general	11
2.1.2 Objetivos específicos.....	11
2.2 Hipótesis de investigación.....	11
2.2.1 Hipótesis general	11
2.2.2 Hipótesis específicas	11
2.3 Operacionalización de variables.....	12
CAPÍTULO III	13
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	13
3.1 Antecedentes	13
3.1.1 Antecedentes internacionales	13
3.1.2 Antecedentes nacionales	14
3.1.3 Antecedentes locales	16
3.2 Marco teórico	18
3.2.1 Benchmarking	18
3.2.2 Habilidades gerenciales.....	28
3.3 Marco conceptual	39



CAPÍTULO IV	42
METODOLOGÍA	42
4.1 Tipo y nivel de investigación	42
4.1.1 Tipo de investigación	42
4.1.2 Nivel de investigación	42
4.2 Diseño de investigación	42
4.3 Ética de la investigación.....	43
4.4 Población y muestra	43
4.4.1 Población.....	43
4.5 Procedimiento	44
4.6 Técnicas e instrumentos	44
4.6.1 Técnicas.....	44
4.6.2 Instrumentos	44
4.7 Estadístico de investigación	46
CAPÍTULO V	47
RESULTADOS Y DISCUSIONES	47
5.1 Análisis de resultados.....	47
5.1.1 Análisis de benchmarking	47
5.1.2 Análisis habilidades gerenciales.....	51
5.1.3 Tablas cruzadas	55
5.2 Contrastación de hipótesis.....	59
5.2.1 Hipótesis general	59
5.2.2 Hipótesis específica 1	61
5.2.3 Hipótesis específica 2	63
5.2.4 Hipótesis específica 3.....	65
5.3 Discusión.....	67
CAPÍTULO VI	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
6.1 Conclusiones	70
6.2 Recomendaciones.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	81



INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de las variables	12
Tabla 2	Escala de Likert.....	45
Tabla 3	Recodificación o baremación de las variables y sus dimensiones	45
Tabla 4	Coficiente para interpretar Spearman.....	46
Tabla 5	Benchmarking	47
Tabla 6	Benchmarking interno.....	48
Tabla 7	Benchmarking competitivo	49
Tabla 8	Benchmarking funcional	50
Tabla 9	Habilidades gerenciales.....	51
Tabla 10	Habilidades técnicas.....	52
Tabla 11	Habilidades humanas.....	53
Tabla 12	Habilidades conceptuales	54
Tabla 13	Benchmarking*Habilidades gerenciales tabulación cruzada	55
Tabla 14	Benchmarking*Habilidades técnicas tabulación cruzada	56
Tabla 15	Benchmarking*Habilidades humanas tabulación cruzada	57
Tabla 16	Benchmarking*Habilidades conceptuales tabulación cruzada.....	58
Tabla 17	Correlación entre Benchmarking y habilidades gerenciales	59
Tabla 18	Correlación entre benchmarking y habilidades técnicas	61
Tabla 19	Correlación entre benchmarking y habilidades humanas.....	63
Tabla 20	Correlación entre benchmarking y habilidades conceptuales	65
Tabla 21	Identificar las mejores prácticas de trabajo dentro de la municipalidad.....	90
Tabla 22	Comparación de acciones.....	91
Tabla 23	Estándares de desarrollo interno.....	92
Tabla 24	Compartir información.....	93
Tabla 25	Prácticas de trabajo.....	94
Tabla 26	Adoptar el proceso de prestación de servicios de otras entidades.....	95
Tabla 27	Búsqueda de información con respecto a las mejores prácticas.....	96
Tabla 28	Fomento de intercambio de información entre entidades.....	97
Tabla 29	Se identifica los servicios de otras entidades	98
Tabla 30	Se busca conocer los procesos de trabajo de otras entidades	99
Tabla 31	Se busca identificar las mejores prácticas de otras entidades.....	100
Tabla 32	Mentalidad abierta de los jefes de la entidad	101



Tabla 33	Dominio de habilidades.....	102
Tabla 34	Conocimiento de los procesos para cumplir las funciones.....	103
Tabla 35	Utilización de técnicas	104
Tabla 36	Capacidad analítica	105
Tabla 37	Manejo de herramientas	106
Tabla 38	Construcción de esfuerzo cooperativo	107
Tabla 39	Trabajo en equipo.....	108
Tabla 40	Actitudes y creencias.....	109
Tabla 41	Comunicación.....	110
Tabla 42	Opiniones, puntos de vista y creencias.....	111
Tabla 43	Habilidad para ver la entidad como todo.....	112
Tabla 44	Capacidad para reconocer la organización sistemática en la entidad.....	113
Tabla 45	Visualizar la relación de la entidad con otros.....	114
Tabla 46	Promover el bienestar general	115
Tabla 47	Capacidad para tomar decisiones	116



INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Modelo del benchmarking de Spendolini	21
Figura 2	Modelo proceso del benchmarking de Camp	22
Figura 3	Etapas básicas del benchmarking	23
Figura 4	Modelo de las habilidades gerenciales de Whetten y Cameron.....	32
Figura 5	Modelo habilidades gerenciales de Mintzberg	33
Figura 6	Modelo de habilidades gerenciales básicas según Chiavenato	34
Figura 7	Modelo de habilidades gerenciales.....	35
Figura 8	Benchmarking.....	47
Figura 9	Benchmarking interno	48
Figura 10	Benchmarking competitivo.....	49
Figura 11	Benchmarking funcional.....	50
Figura 12	Habilidades gerenciales	51
Figura 13	Habilidades técnicas	52
Figura 14	Habilidades humanas	53
Figura 15	Habilidades conceptuales.....	54
Figura 16	Benchmarking*Habilidades gerenciales tabulación cruzada.....	55
Figura 17	Benchmarking*Habilidades técnicas tabulación cruzada.....	56
Figura 18	Benchmarking*Habilidades humanas tabulación cruzada.....	57
Figura 19	Benchmarking*Habilidades conceptuales tabulación cruzada	58
Figura 20	Dispersión entre benchmarking y habilidades gerenciales	60
Figura 21	Dispersión entre benchmarking y habilidades técnicas	62
Figura 22	Dispersión entre benchmarking y habilidades humanas.....	64
Figura 23	Dispersión entre Benchmarking y habilidades conceptuales.....	66
Figura 24	Identificar las mejores prácticas de trabajo dentro de la municipalidad	90
Figura 25	Comparación de acciones	91
Figura 26	Estándares de desarrollo interno.....	92
Figura 27	Compartir información	93
Figura 28	Prácticas de trabajo.....	94
Figura 29	Adoptar el proceso de prestación de servicios de otras entidades	95
Figura 30	Búsqueda de información con respecto a las mejores prácticas	96
Figura 31	Fomento de intercambio de información entre entidades	97
Figura 32	Se identifica los servicios de otras entidades.....	98



Figura 33	Se busca conocer los procesos de trabajo de otras entidades.....	99
Figura 34	Se busca identificar las mejores prácticas de otras entidades	100
Figura 35	Mentalidad abierta de los jefes de la entidad.....	101
Figura 36	Dominio de habilidades	102
Figura 37	Conocimiento de los procesos para cumplir las funciones	103
Figura 38	Utilización de técnicas	104
Figura 39	Capacidad analítica.....	105
Figura 40	Manejo de herramientas.....	106
Figura 41	Construcción de esfuerzo cooperativo.....	107
Figura 42	Trabajo en equipo	108
Figura 43	Actitudes y creencias	109
Figura 44	Comunicación.....	110
Figura 45	Opiniones, puntos de vista y creencias	111
Figura 46	Habilidad para ver la entidad como todo	112
Figura 47	Capacidad para reconocer la organización sistemática en la entidad	113
Figura 48	Visualizar la relación de la entidad con otros	114
Figura 49	Promover el bienestar general	115
Figura 50	Capacidad para tomar decisiones.....	116



INTRODUCCIÓN

El presente estudio, tiene como objetivo determinar la relación entre el benchmarking y las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. En ese sentido, según Spendolini (1992) el benchmarking es “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (p. 11). Es decir, es un proceso sistemático que permite conocer las mejores prácticas de las en cualquier tipo organización exitosa, con el fin de lograr el mejor funcionamiento. También es necesario indicar que el benchmarking mide el desempeño propio de la organización como de otros. De igual manera teniendo en cuenta a Baca (2014) el benchmarking “es una herramienta de mejora que se utiliza para descubrir las mejores prácticas en las operaciones o actividades” (p. 45). Es decir, permite conocer las actividades o prácticas que realizan dentro de una organización. Cabe indicar que el termino mejores prácticas significa que los métodos empleados tienen como efecto una mejora en las operaciones y satisfacción de los usuarios.

En cuanto a las habilidades gerenciales, Katz (1974) manifiesta que “la administración exitosa parece basarse en tres habilidades básicas, que llamaremos técnicas, humanos, y conceptual” (p. 94). Son estas las habilidades que debe poseer los gerentes o líderes de una determinada organización. Asimismo, para Ospina (2010) la habilidad gerencial es un “característica personal que predice y produce un desempeño excelente en un contexto específico” (p. 35). Es decir, permite que el gerente tenga un desempeño exitoso dentro y fuera de la organización en particular.

Tomando en cuenta el marco teórico antes mencionado, se planteó como problema general de investigación lo siguiente: ¿Qué relación existe entre el benchmarking y las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021?

Y como hipótesis o presunta respuesta al problema de investigación que se propuso fue lo siguiente: El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.



También cabe indicar que el presente trabajo de investigación está organizado según el esquema para informe de tesis final de enfoque cuantitativo presentado por el vicerrectorado de investigación de la casa de Estudios.

Capítulo I, presenta el planteamiento del problema, que está integrado por la descripción del problema, así como los enunciados de problema tanto general como específicos y la justificación.

El capítulo II, contiene los objetivos e hipótesis planteadas para la presente investigación, además, en este capítulo se puede verificar la operacionalización de variables (benchmarking y habilidades gerenciales).

El capítulo III, hace referencia al marco teórico referencial, que está conformado por los antecedentes de la investigación respecto al benchmarking y habilidades gerenciales. También se presenta el marco teórico en donde se realizó una revisión de la literatura respecto al tema de estudio, y también podemos encontrar el marco conceptual que es una recopilación de términos cuya finalidad es facilitar la comprensión del presente estudio.

El capítulo IV, indica la metodología utilizada. Por lo cual se precisa el tipo de investigación, nivel de investigación, así como el diseño y ética que corresponde. De igual forma se describe a la población, muestra o unidad de análisis que fueron jefes de las diversas áreas de esta municipalidad. Por otra parte, se detalla el procedimiento que se siguió para llevar a cabo esta investigación. También se precisa la técnica e instrumento a utilizar para la recopilación de datos y la prueba estadística para determinar la asociación entre el benchmarking y habilidades gerenciales.

El capítulo V, denominado resultados y discusión. En este apartado se hace un análisis de los resultados a nivel de variables y dimensiones, seguidamente se realizó la contrastación de las hipótesis, para finalmente discutir los resultados con otros autores quienes abordaron el tema en estudio.

El capítulo VI, es denominado conclusiones y recomendaciones. En este capítulo se presenta las conclusiones a las que arriba las conclusiones siempre respondiendo a los objetivos. De igual manera se hacen las respectivas recomendaciones. En el último apartado, se presentan las referencias bibliográficas y anexos que sustentan a la investigación.



RESUMEN

El propósito principal de la presente investigación fue determinar la relación entre el benchmarking y las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Con respecto a la metodología, fue de alcance es correlacional, tipo básica, diseño no experimental_transversal, todo bajo el enfoque cuantitativo. Además, la población estuvo conformada por 50 jefes de las diversas áreas de la entidad municipal, es desde allí que se recabo la información por medio de la encuesta-cuestionario, el cual fue validado mediante el juicio de tres expertos, y un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.921. Los resultados logrados fueron que el benchmarking en un 42% es considerada aceptable, seguido del 38% bajo y el 20% alto, esto significa que todavía no se está logrando identificar y adoptar en la práctica de manera adecuada esta estrategia que permitiría alcanzar su éxito en logro de sus metas. Por otro lado, las habilidades gerenciales en un 78% están en un nivel bueno, seguido 18% regular y 4% malo, lo cual implica que los jefes deben seguir fortaleciendo sus habilidades sea de manera personal o quizás por medio de la institución. Además, se concluyo el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021, debido a que en la contrastación se determinó una significatividad estadística bilateral (0.006) menor a (0.05), con un nivel de confianza de 95%, validando así la hipótesis de la investigación. En esa misma línea, considerando coeficiente el Rho Spearman (0.384) relación es positiva baja. Entonces habiendo conocido que las variables se relacionan es importante fortalecer el benchmarking de manera que incrementara las habilidades gerenciales de los responsables de las diversas áreas de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Palabras clave: *Benchmarking, funcional, prácticas de trabajo, habilidades gerenciales*



ABSTRACT

The main purpose of this research was to determine the relationship between benchmarking and management skills in the Provincial Municipality of Abancay, 2021. Regarding the methodology, it was correlational in scope, basic type, non-experimental_transversal design, all under the quantitative. In addition, the population was made up of 50 heads of the various areas of the municipal entity, it is from there that the information was collected through the survey-questionnaire, which was validated through the judgment of three experts, and an Alpha coefficient of Cronbach of 0.921. The results achieved were that benchmarking in 42% is considered acceptable, followed by 38% low and 20% high, this means that it is still not being possible to adequately identify and adopt this strategy in practice that would allow it to achieve success. in achieving your goals. On the other hand, 78% of management skills are at a good level, followed by 18% fair and 4% poor, which implies that managers must continue to strengthen their skills, either personally or perhaps through the institution. In addition, the benchmarking was concluded to be positively related to managerial skills in the Provincial Municipality of Abancay, 2021, because in the comparison a bilateral statistical significance of (0.006) was determined, less than (0.05), with a confidence level of 95 %, thus validating the research hypothesis. Along the same lines, considering the Rho Spearman coefficient (0.384), the relationship is positively low. Then, having known that the variables are related, it is important to strengthen benchmarking in a way that will increase the managerial skills of those responsible for the various areas of the Provincial Municipality of Abancay.

Keywords: *Benchmarking, functional, work practices, management skills*



CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En estos últimos años las organizaciones y empresas tanto público como privadas han estado enfrentando constantes cambios, solo aquellas que pudieron adaptarse han sobrevivido. Es aquí, donde el benchmarking se ha convertido en una de las herramientas indispensables para las organizaciones, debido a que le permite aprender y adaptarse fácilmente a las situaciones. Asimismo, esta herramienta permite aprender las mejores prácticas de las organizaciones más exitosas, ya sean estas su competencia directa e indirecta (Conexión Esan, 2020).

En la misma línea, según Conexión Esan (2020) “El COVID-19 ha provocado que muchas organizaciones reduzcan sus operaciones. En una situación difícil e inesperada como la que vivimos, las empresas deben adaptarse de forma rápida y eficiente a la situación e intentar mantenerse relevantes en el mercado” (p. 1). Para lograrlo se hace necesario el benchmarking, porque es una herramienta que ayuda a la organización aprender y adaptarse al entorno cambiante, a través de ello se logrará mayores niveles de productividad, al mismo tiempo permite tener colaboradores y directivos más preparados que enfocan todos sus esfuerzos al logro de los objetivos.

Tomando en cuenta un estudio llevado a cabo por la consultora de recursos humanos Randstad (citado en Conexión Esan, 2020) en Estados Unidos el 80% de los trabajadores considera que permanecería en su trabajo aun con sueldo mínimo si los gerentes tuvieran la capacidad de motivar y fomentar la participación dentro de la organización o empresa. Es decir, a los directivos aun les falta desarrollar las habilidades gerenciales en los aspectos interpersonales o humanas, técnicas y conceptuales. Solo mediante el manejo adecuado de las habilidades básicas de un gerente podrían estar en la capacidad de motivar y fomentar la participación, colaboración en la empresa u organización tanto público como privado.



Según la Revista Mundo Empresarial (2020) en el Perú “89% de empresas encuestadas planea continuar con el trabajo remoto” (p. 1). Esta situación es uno de los cambios mas significativos que se esta dando en las organizaciones tanto publico como privados del Perú. Por tanto, dichas organizaciones tienen que adaptarse, una de las herramientas de gran ayuda es el benchmarking porque permite conocer y aplicar las mejores practicas de trabajo de las organizaciones mas exitosas, en cuanto al trabajo remoto no es la excepcion, existen muchas practicas que se pueden adaptar a las entidades publicas.

Desde el punto de vista de Arias et al. (2020) “el benchmarking puede ser utilizado tanto en el sector privado como en el sector público, así como en cualquier sector o industria” (p. 8). Es decir, el benchmarking se puede utilizar para mejorar el desempeño de una institución pública y privada.

En efecto, según la encuesta realizada por PWC, cuyos resultados han sido publicados en la Revista Mundo Empresarial (2020) “el 53% de las empresas participantes de la encuesta ha modificado o tiene previsto modificar su estructura organizacional; y un 41% de empresas ha modificado las funciones en los puestos de trabajo, especialmente en las áreas administrativas, y de soporte” (p. 19).

Desde el punto de vista de Huertas (2020) es importante y necesario que los gestores de la gestión pública puedan desarrollar las habilidades gerenciales para que se puedan desempeñar adecuadamente, por tanto, se dice que “el éxito de una gestión depende considerablemente de la razonabilidad del servidor, su capacidad comunicacional y la asertividad de su decisión” (p. 141).

Según el sitio web Conexión Esan (2020) en el Perú “Son pocas las empresas que estaban preparadas para implementar el trabajo remoto. La pandemia ha obligado a las organizaciones a implementar estrategias innovadoras para adaptarse a la nueva normalidad y seguir operando a distancia” (p. 1). Es decir, las instituciones públicas también han tenido que adaptarse a dichos cambios a pesar de lo difícil que resultó debido a que no estaban adecuadamente preparados, y es aquí donde se ha puesto a prueba las habilidades gerenciales de directivos, jefes, y autoridades de diferentes entidades públicas.



También de acuerdo al CAD ciudadanos al día (2021) se ha reconocido a municipalidades por las buenas prácticas de gestión pública, siendo uno de ellos la Municipalidad Distrital de la Molina logrando así resultados del periodo 2019-2020, donde lograron incrementar en un 74% el desarrollo Psicomotor, disminuyeron la desnutrición en 10%, disminuyeron la prevalencia de la anemia en un 27%, fortalecieron las buenas prácticas de crianza de un 20 a un 95%, etc. Asimismo, se pudo verificar a la Municipalidad Distrital de San Borja que a sido reconocida por impulsar un modelo de gestión integral en la cual maneja información por visualización y georreferencia de todo los eventos de manera que esta enfocada en 7 ejes como es seguridad, tránsito, fiscalización, defensa civil, salud, gestión social, y ambiental lo que hace su denominación San Borja 360°, logrando así reducir en un 8% actos delictivos, incrementar en un 54% de capturas, disminuir los accidentes de tránsito en 76% y aumentar en 194% en atenciones primarias (Noticias UPC, 2022)

En la Municipalidad Provincial de Abancay es reducido la utilización del benchmarking, en ese sentido es limitado la aplicación del benchmarking interno, este hecho se refleja cuando los jefes de área tienen dificultades para identificar las mejores prácticas de trabajo dentro de la municipalidad, de igual forma no se preocupan en comparar las actividades que realizan las áreas de la entidad. Por otra parte, no se fijan estándares que permita el desarrollo y mejor desempeño de la entidad. De igual manera existe desconfianza en compartir información entre las áreas, sino fuera así se podría realizar un buen trabajo. También existe un reducido benchmarking competitivo, por tal motivo la entidad no procura buscar las mejores prácticas de trabajo en otras municipalidades, asimismo, la entidad no busca adoptar el proceso de prestación de los servicios de otras municipalidades, aunque sean exitosas y eficientes. También se percibe que es escaso el intercambio de información con otras municipalidades para mejorar las prácticas de trabajo. Hay que mencionar, además el escaso benchmarking funcional. Por tal razón existe un débil interés en identificar los servicios que otras entidades prestigiosas brindan a sus usuarios. En la misma línea los jefes de la municipalidad no buscan conocer los procesos de trabajo de otras entidades o empresas exitosas, y por tanto se puede decir que no es un objetivo identificar las mejores prácticas de otras organizaciones. Por otro lado, la mentalidad de los jefes de la entidad es estrecha para adoptar nuevas formas de trabajo.



Por otra parte, las habilidades gerenciales de los jefes de áreas en la Municipalidad Provincial de Abancay son desconocidas. En tal sentido, no se puede indicar que existe un deficiente manejo de las habilidades técnicas, por lo cual los jefes de área tienen dificultades en el dominio de las actividades que implica el puesto de trabajo, asimismo, aunque muchos de ellos tienen problemas para comprender todos los procesos a seguir para cumplir con las funciones correctamente. Además, se desconoce sobre la utilización de las técnicas que ayudan a cumplir con las tareas asignadas de manera eficaz y eficiente. Hay que mencionar también que desconoce el límite de la capacidad analítica cuando se trata de una especialidad. Otro aspecto es que los jefes de área tienen ciertas dificultades en el manejo de herramientas con el fin de realizar mejor las tareas. Por otra parte, existe ciertas debilidades en el adecuado manejo de las habilidades humanas, en efecto se aprecia que es escasa la habilidad para construir un esfuerzo cooperativo con todos los miembros de la entidad, por tanto, existe dificultades para trabajar en equipo de forma eficaz. También cabe señalar que son poco conscientes respecto a las actitudes y creencias que manejan respecto a los demás miembros de la entidad, en tal sentido tiene problemas para comunicar a los demás mediante el comportamiento. Asimismo, de muy débil el respeto a las opiniones, puntos de vista y creencias de los demás. Y se percibe, un debilitado manejo de las habilidades conceptuales, por tal razón, la habilidad para ver a la entidad como un todo es muy subjetivo, en consecuencia, esto no permite articular adecuadamente la dependencia entre las áreas de la organización y visualizar la relación de la entidad con el resto de organizaciones. Los jefes de área muestran una mínima preocupación en promover el bienestar general dentro y fuera de la institución. Por lo que se refiere a la capacidad para tomar decisiones y llevarlas a la acción es muy limitado.

De seguir con una reducida utilización del benchmarking en las dimensiones benchmarking interno, benchmarking competitivo, y benchmarking funcional, los jefes de área en la Municipalidad Provincial de Abancay seguirán teniendo habilidades gerenciales que deben seguir fortaleciéndose, para así superar las dificultades que se puedan presentar en su desarrollo de las diversas actividades, acciones, tareas, funciones y obligaciones de su vida laboral cotidiana, ya que estos deben manejar adecuadamente las habilidades básicas que son, habilidades técnicas, habilidades humanas, y habilidades conceptuales.



Pero con la utilización del benchmarking a través del benchmarking interno, benchmarking competitivo, y benchmarking funcional, se podrá mejorar las habilidades gerenciales de los jefes de área en la Municipalidad Provincial de Abancay en los aspectos habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Por tanto, los jefes de área estarán en la capacidad para desempeñarse de manera eficiente y eficaz, encaminado sus esfuerzos y recursos al logro de los objetivos organizacionales, en este caso objetivos de la municipalidad.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el benchmarking y las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo el benchmarking se relaciona con las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021?
- ¿De qué manera se relaciona el benchmarking con las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el benchmarking y las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La presente investigación se justifica porque pretende incrementar el conocimiento científico respecto a la asociación entre el benchmarking y habilidades gerenciales. Para llevar a cabo esta investigación se realizará un análisis y revisión de los antecedentes y marco teórico que sustente la investigación. A través de ello se conocerá la importancia del benchmarking para desarrollar y fortalecer las habilidades gerenciales de los jefes de área de la Municipalidad Provincial de Abancay. El cual será un aporte teórico, para seguir perfeccionado las investigaciones de manera que así este pueda llevarse la

praxis, con el único fin de mejorar el desempeño de una organización como es el caso de las municipalidades.

1.3.2 Justificación metodológica

Esta investigación permite diseñar un instrumento de investigación a partir de la consideración de los procedimientos de validez de contenido y constructo, así como el de confiabilidad, en relación a la problemática de investigación planteada. Lo cual permitirá a su utilización en investigaciones que guarden relación al tema o sean similares, es desde ese punto de vista que se aporta con un instrumento que garantiza para poder recoger los datos.

1.3.3 Justificación práctica

Este trabajo de investigación busca ser una herramienta de información para que la Municipalidad Provincial de Abancay pueda tomar ciertas medidas que fomente la utilización del benchmarking debido a que, si se incentiva permitirá desarrollar y fortalecer las habilidades gerenciales de los miembros de una determinada organización, especialmente directivos, gerentes, en este caso jefes de área de la Municipalidad. Entonces a partir de los resultados se podría plantear ciertas estrategias que contribuirían al logro de las metas que una municipalidad se plantea, pero para es importante que los responsables de cada área se involucren, comprometas en el desarrollo de su actividades, funciones, tareas u obligaciones teniendo en cuenta la ética profesional.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el benchmarking y las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre el benchmarking y las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

- Conocer la relación entre el benchmarking y las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

- Encontrar la relación entre el benchmarking y las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

2.2 Hipótesis de investigación

2.2.1 Hipótesis general

El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

2.2.2 Hipótesis específicas

- El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

- El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.



- El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

2.3 Operacionalización de variables

En la tabla 1 se presenta la operacionalización de las variables benchmarking y habilidades gerenciales con las respectivas dimensiones.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores
Variable 01 Benchmarking	Según Spendolini (1992) el benchmarking es “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejorar organizacionales” (p. 11).	La variable benchmarking se encuentra definida a través de las siguientes dimensiones: Benchmarking interno Benchmarking competitivo Benchmarking funcional	Benchmarking interno	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las mejores prácticas de trabajo dentro de la municipalidad • Se comparan acciones • Estándares de desarrollo interno • Compartir información entre las áreas de la municipalidad
			Benchmarking competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer prácticas de trabajo de otras municipalidades • Adoptar los procesos de prestación de servicios • Búsqueda de información • Intercambio de información
			Benchmarking funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar servicios • Identificar procesos de trabajo • Identificar las mejores prácticas • Mente abierta
Variable 02 Habilidades gerenciales	Según Katz (1974) “la administración exitosa parece basarse en tres habilidades básicas, que llamaremos técnicos, humanos, y conceptual” (p. 94).	La variable habilidades gerenciales está definida a través de las siguientes dimensiones: Habilidades técnicas Habilidades humanas Habilidades conceptuales	Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de la actividad • Compresión de procesos • Técnicas para realizar tareas • Capacidad analítica • Manejo de herramientas
			Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un esfuerzo cooperativo • Eficaz trabajo en equipo • Consciente de las propias actitudes y creencias respecto a los demás • Habilidad para comunicar • Respeta las opiniones, puntos de vista y creencias de los demás
			Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para ver la organización como un todo • Capacidad para reconocer la dependencia entre las áreas de la organización • Capacidad para visualizar la relación de la entidad con el resto de organizaciones • Promueve el bienestar general de la entidad • Capacidad para tomar decisiones

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Pereda (2016) en la investigación intitulada “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba” tesis para obtener el grado de doctor en derecho y economía. En lo que respecta la metodología la investigación presenta un enfoque cuantitativo, donde el nivel de investigación es explicativo. Por otra parte, la población se encuentra integrada 46 175 servidores del público de la provincia de cordoba, a partir de ellos se obtuvo una muestra de 1 363 trabajadores. La investigación finalmente arribó a la siguiente conclusión: Se verifico que la capacidad de motivar a los subordinados es uno de los atributos menos valorados, pero también se encontró que entre los atributos mejor valorados es que el directivo respeta la profesionalidad de sus empleados, y es competente en su materia. De igual forma se encontró que la capacidad de aprender también es una de las habilidades más valoradas por los mismos directivos. En la misma línea las habilidades personales e interpersonales de los directivos son valoradas por los subordinados, pero las habilidades de dirección tienen menor valoración. Finalmente se concluyó que los empleados públicos tienen la necesidad de contar con directivos que sean competentes, y posean conocimiento y rigor necesarios, porque estos aspectos permitirán que el subordinado tenga un desempeño profesional eficiente y ágil.

- b) García et al. (2017) en la investigación intitulada “Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento de Cesar-Colombia” es un artículo publicado en la revista vision de futuro. En lo que respecta la metodología el enfoque de la investigación es cuantitativo, en

esa misma línea el nivel de investigación es descriptivo. La población estaba integrada por 18 gerentes y subgerentes de las empresas pamicultoras. Para recoger la información se utilizó la encuesta con una confiabilidad de 85%. En ese sentido llegó a la siguiente conclusión: Se identificó que las habilidades gerenciales necesitan un entrenamiento corporativo es decir un entrenamiento por parte de la empresa, el cual permitirá contar con gerentes creativos y competentes.

- c) Espinoza y Gallegos (2019) en la investigación intitulada “Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura” artículo publicado en la revista espacios. En lo referido a la metodología la investigación se utilizó la revisión documental del cual se pudo obtener información, de igual forma se hizo una investigación de campo. Y llegó a la siguiente conclusión: El benchmarking se puede aplicar en cualquier actividad sin tomar en cuenta el sector, es decir, puede ser en el ámbito empresarial, educativo, sector público, medio ambiente, etc.

- d) Benavides et al. (2018) en la investigación intitulada “Estudio de benchmarking competitivo aplicado a cuatro empresas del sector avícola colombiano” artículo publicado en la revista Libre empresa. En lo que respecta a la metodología en la investigación se utilizó el enfoque cualitativo. El modelo utilizado para el análisis fue el Betancourt (2014) denominado referenciación competitiva (benchmarking). La población estaba integrada por 100 empresas avícolas según ranking ventas, a partir del cual se trabajó con 4 empresas que se encontraban dentro del top 20. Finalmente llegaron a la siguiente conclusión. En cuanto al benchmarking competitivo se encontró que existe una gran diferencia entre las empresas top y competidores. Cabe indicar que las empresas top invierten en la modernización e innovación de sus procesos de trabajo y la marca de la organización. Son estos aspectos mencionados que deben mejorar las empresas que no están dentro de top, o las rezagadas.

3.1.2 Antecedentes nacionales

- a) García (2020) en la investigación intitulada “Benchmarking para las habilidades gerenciales en los servidores de la dirección Sub Regional de



Salud I Jaén” presentando para obtener el grado de maestria en gestion publica. En lo que respecta a la metodología el enfoque de la investigacion es cuantitativo, en ese mismo sentido el nivel de investigacion utilizado es descriptivo. Por otro lado la poblacion de estudio estaba integrado por 34 trabajadores considerados servidores de la entidad, para ello se utilizó el muestro no probabilistico de carácter intencional. Y llegó a la siguiente conclusión: Se determinó que las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel regular según el 32.4% de los servidores encuestados mientras que el 67.6% piensa que se encuentra en u nivel bueno. De igual forma recomiendan que el benchmarking debe tener los elementos como el factor competitivo, el factor funcional y elementos internos de la organización

- b) Cisneros y Paucar (2018) en la investigación intitulada “El benchmarking y su incidencia en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca, Pasco 2017” tesis presentado para optar el titulo de licenciado en administración. En lo que respecta la metodología la investigacion tiene un enfoque cuantitativo, siendo de tipo basico, en la misma linea el nivel de investigacion utilizado es descriptivo. Asimismo la población estuvo integrada por 105 trabajadores, del cual se obtuvo una muestra de 75 trabajadores mediante el muestreo aleatorio simple. La investigación llegó a la siguiente conclusión: La aplicación del benchmarking se relaciona de manera regular con la gestión municipal. También encontró que la aplicación de benchmarking funcional es muy baja, en comparación con las municipalidades cercanas. De igual forma el nivel de motivación de los trabajadores también se halla en un nivel bajo. Final la aplicación del benchmarking es muy baja en la municipalidad.
- c) Díaz (2016) en la investigación intitulada “Plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la dirección regional de educación de Lima Metropolitana” es una tesis presentada para obtener el titulo de licenciada en administración; en cuanto a la metodología la investigacion tiene un enfoque cuantitativo, siendo el nivel de investigacion descriptivo-explicavo adoptado en la investigacion. Por otra parte la poblacion estuvo constituido por 15 000 usuarios, del cual se obtuvo a 113 como muestra para ello se utilizó el muestreo aleatorio simple. Y llego a la siguiente conclusión

en los que respecta al benchmarking. La aplicación del benchmarking ayudó a mejorar la atención a los usuarios por parte de los trabajadores de la municipalidad.

- d) Zamalloa (2019) en la investigación intitulada “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de la salud Cusco Norte-2018” es una tesis presentado para obtener el grado de maestría en administración de negocios. En lo que respecta a la metodología la investigación tiene un enfoque cuantitativo, en la misma línea el alcance de la investigación es de nivel descriptivo. De igual forma la población está integrada por 58 trabajadores, también cabe mencionar que se utilizó el muestreo no probabilístico censal debido a que la población resultó accesible en su totalidad. Respecto a las habilidades gerenciales llegó a la siguiente conclusión: El 46,6% de los encuestados manifiestan que las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel bueno. Es decir, los resultados muestran las habilidades gerenciales son óptimas en sus dimensiones habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades personales.

3.1.3 Antecedentes locales

- a) Bedia y Ferro (2019) en la investigación intitulada “Habilidades directivas y clima organizacional en la unidad de Gestión Educativa Local Antabamba-2017”, tesis para obtener el título en administración; en cuanto a la metodología la investigación tiene un enfoque cuantitativo, siendo de tipo básico, de igual forma el nivel de investigación empleado es correlacional cuyo diseño es no experimental. Por otro lado la población se encuentra integrada por 50 servidores públicos de la UGEL, asimismo para el muestreo se utilizó el tipo de muestra censal debido a que la población resulta accesible en su totalidad. En ese sentido, en lo referido a las habilidades directivas arribaron a las siguientes conclusiones: Se encontró como resultado que las habilidades directivas se encuentran en un nivel regular de acuerdo al 48% de los servidores públicos encuestados. Estos últimos consideran que han desarrollado las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que implican las habilidades directivas.



- b) Callalli (2018) en la investigación intitulada “Los roles gerenciales y su relacion con el compromiso organizacional de los servidores públicos en la municipalidad distrital de Pochuanca-Aymaraes” tesis para optar el titulo en Administración, en cuanto a la metodología la investigación tiene un enfoque cuantitativo, sido de tipo basico, de igual forma el nivel de investigación empleado es correlacional cuyo diseño es no experimental. Por otro lado la poblacion se encuentra integrada por 24 trabajadores de la municipalidad, asimismo se utilizó el muestreo no probabilistico intencionado, siendo 19 trabajadores a quienes se le aplicó el instrumento. En ese sentido se llegó a la siguiente conclusión respecto los roles gerenciales: Los resultados encontrados muestran que el 69.42% de los trabajadores consideran que sus jefes inmediatos casi nunca cumplen con sus roles gerenciales mientras que un 31.58% perciben que solo cumplen algunas veces.
- c) Huamán (2017) en la investigación intitulada “Habilidades gerenciales y su relación con la satisfaccion laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Abancay, 2017” tesis para obtener el titulo de licenciado en administración. En cuanto a la metolodología en el enfoque de la investigacion es cuantitativo, de igual adoptaron el nivel de investigación decriptivo-correlacional. Por otra parta, la poblacion estaba integrada por 85 trabaadores que conforman el personal administrativo de la municipalidad, a partir de ello se ubtuvo una muestra de 70 trabajadores utilizando el muestro aletorio simple. Y finalmente en lo referido a las habilidades gerenciales llegó a la siguiente conclusión: Se encontró que el 51.42% está de acuerdo y un 20% totalmente de acuerdo en mejorar sus habilidades gerenciales en las dimensiones conceptuales, técnicas, y trato al personal.
- d) Pumapillo (2018) en la investigación intitulada “Benchmarking como estrategia competitiva para la cooperativa de Ahorro y Crédito los Andes Cotarusi Aymaraes, Andahuaylas, Apurímac-2018” tesis presentado optar el titulo de licenciada en Administración. En cuando a la metodología se adoptó un enfoque cuantitativo, mientras que el nivel de investigacion es descriptivo. La poblacion estuvo constituida por socios de la cooperativa, a

partir del cual se obtuvo una muestra de 119. En fin respecto al benchmarking arribó a la siguiente conclusión: Se identificó que la cooperativa no está aplicando las estrategias del benchmarking, esto se ve reflejado cuando 76.47% de los encuestados manifiestan que solo a veces se utilizan adecuadamente los procesos concernientes al benchmarking, de igual forma el 88.24% manifiestan que los servicios son adecuados solo algunas veces. Mientras que el 92.44% perciben que las mejorar en la organización se realiza algunas veces.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Benchmarking

Según Hernández (2011) la palabra benchmarking se puede dividir en dos terminos, primero bench que significa mejor, y marking significa marca, ambos terminos unidos significa comparando. Esta herramienta ayuda a una determinada empresa u organización detectar diferencias o brechas con otras organizaciones. Para que en funcion a ellos pueda implementar cambios.

Teniendo en cuenta a Baca (2014) el benchmarking “es una herramienta de mejora que se utiliza para descubrir las mejores prácticas en las operaciones o actividades que se llevan a cabo en las empresas” (p. 45). Es decir, permite conocer las actividades o prácticas que realizan otras empresas u organizaciones que se consideran como exitosas en el sector. Cabe indicar que el termino mejores prácticas significa que los métodos empleados tienen como efecto una mejora en las operaciones y satisfacción de los usuarios.

Según Spendolini (1992) el benchmarking no solo hace referencia al proceso que permite entender a la competencia, sino que también permite comprender a otras organizaciones tanto público o privadas (...) en la misma línea se entiende que el benchmarking es la comparación de las prácticas de la entidad con otras organizaciones exitosas en función al sector en que se encuentre.

Desde el punto de vista de Spendolini (1992) el benchmarking es “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejorar organizacionales” (p. 11). Es decir, es un proceso sistemático que permite conocer las mejores prácticas de las

empresas u organizaciones exitosas, para finalmente adoptarlos con el fin de lograr el mejor funcionamiento de la organización. También es necesario indicar que el benchmarking mide el desempeño propio de la organización como de otros.

Camp (1989) el benchmarking “Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo mejor de lo mejor y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva” (p. 30). Es decir, es un proceso que permite hacer comparaciones de una organización con otras, estas comparaciones se realizan en función a las mejores prácticas de trabajo, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Goncharuk et al. (2015) manifiestan que el benchmarking “permiten la mejora de varios aspectos de la empresa debido a diferentes fuentes de mejora” (p. 34). En la misma línea el benchmarking es considerado como un proceso continuo y constantes, asimismo se entiende que es medible.

Desde la posición de Espinoza y Gallegos (2019) mediante el benchmarking se puede “realizar la evaluación comparativa entre aquellos bienes, servicios y procesos de trabajo administrativos o de producción que pertenezcan a empresas u organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre un área de interés” (p. 16). Para ello es importante recabar información de las empresas u organización líderes o competidores fuertes del mercado de acuerdo al sector “con el propósito de transferir ese conocimiento y realizar su aplicación.

Teniendo en cuenta a Amaru (2009) el benchmarking “es la técnica por medio de la cual una organización compara su desempeño con el de otra u otras organizaciones, competidoras o no, del mismo ramo de negocios o de otros, que hagan algo de manera particularmente bien hecha” (p. 190). Es decir, permite a la entidad comparar su desempeño con otras entidades del mismo sector o de otros que sean exitosos. El propósito es encontrar las mejores prácticas para la gestión y poder aplicarlas. El benchmarking es denominado como punto de referencia.

Tomando en cuenta a Baca (2014) el benchmarking “trata de un procedimiento de comparación que permite conocer lo que las otras empresas hacen, sobre todo aquellas reconocidas como líderes en su rama” (p. 45). Esta herramienta permite a la entidad conocer las mejores practicas de trabajo de otras organizaciones que son existosas. Cabe indicar que se entiende por mejores practicas aquellos metodos que producen mejoras en la satisfaccion de los usuarios, clientes, y operaciones que realiza la entidad o empresa en particular.

El benchmarking desde el punto de vida de Bateman y Snell (2009) es “El proceso de comparar las prácticas y las tecnologías de una organización con las de otras” (p. 69). Es decir, no solo comparan las mejores prácticas de trabajo, sino que también comparan el uso de las mejores tecnologías que facilite el logro de objetivos de la organización. Por tal razón se utiliza el benchmarking para evaluar el desempeño de una determinada organización.

Dicho en palabras de Hernández (2011) “el benchmarking es un método con el cual las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente. Se le ha dado la paternidad de esta técnica a Xerox Corporation” (p. 382). Es decir, es un metodo efectivo para toda organización que busca la mejora continua y el éxito en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Koontz y Weihrich (2007) manifiestan que en estos ultimos años el benchmarking es una de las metodologías mas aceptadas porque ayuda a definir de manera clara las metas y lograr una buena productividad.

Por su parte Ospina (2010) manifiesta que el benchmarking es una herramienta que ayuda a identificar las debilidades internas de la organización como las amenazas externas asimismo identifica a sus competidores directos e indirectos en funcion a ellos puede realizar comparaciones con el proposito de crear e implementar planes de mejoras, para finalmente alcanzar la eficiencia y eficacia en la organización.

Por tanto, Ospina (2010) afirma que el benchmarking “es un proceso sistematico y continuo de cambio estrategico que busca la excelencia, la mentalidad

innovadora para poder mejorar sus niveles de competitividad” (p. 57). Es sistemático porque es una herramienta organizada, cuyo fin es introducir cambios estratégicos en la organización teniendo como pilar la innovación y la excelencia para conseguir la competitividad.

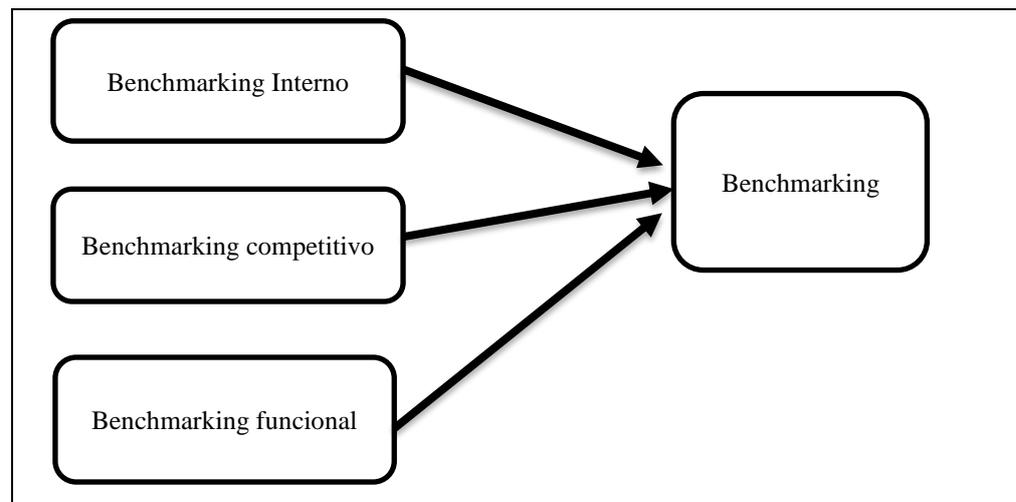
3.2.1.1 Modelos del benchmarking

a) Modelo del benchmarking de Zairi

Desde la posición de Zairi (2010) el benchmarking consta de las siguientes etapas básicas que se puede aplicar en cualquier organización. Modelo del benchmarking según Spendolini (1992) propone que el benchmarking está conformado por benchmarking interno, benchmarking competitivo, y benchmarking funcional. Así como se puede ver en la figura 1.

Figura 1

Modelo del benchmarking de Spendolini



Nota. Spendolini (1992). Benchmarking. (p. 19)

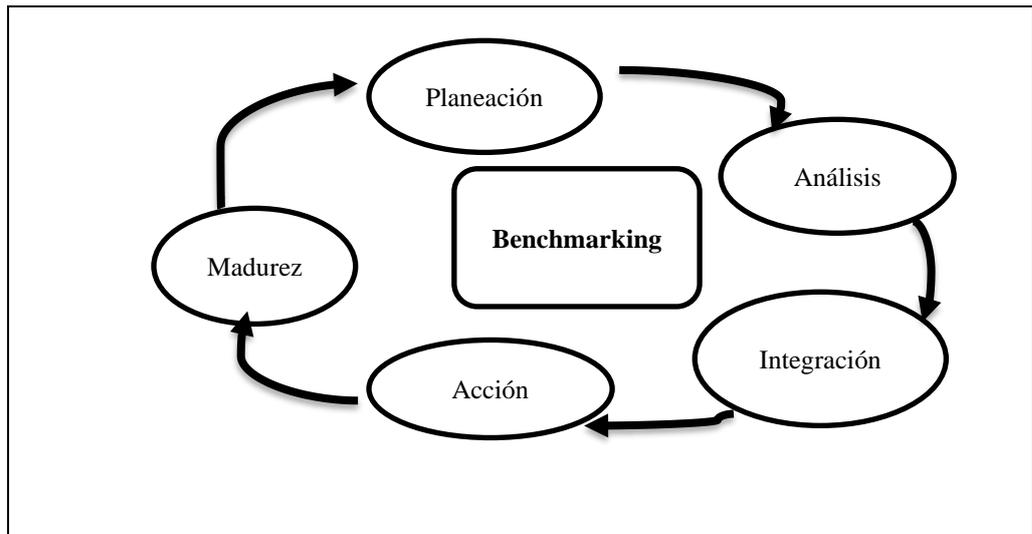
El benchmarking interno consiste en comparar las acciones o actividades que se realizan en las áreas de la empresa. Esto facilita identificar los mejores procesos que se realiza en la organización. Mientras que el benchmarking competitivo es cuando se compara las prácticas de trabajo, procesos y servicios de los competidores directos de la organización. El benchmarking funcional consiste es identificar las prácticas de trabajo, servicios que prestan los competidores que no son necesariamente sus competidores directos.

b) Modelo del benchmarking de Camp

Camp (1989) propone un modelo para llevar a cabo el benchmarking a través de un proceso que está constituido por las siguientes etapas: planeación, análisis, integración, acción y madurez. Así como se observa en la figura 2.

Figura 2

Modelo proceso del benchmarking de Camp



Nota. Elaborado a partir de Amaru (2009). Fundamentos de administración. (p. 433).

En la primera etapa denominada planeación se tiene como propósito conseguir las mejores prácticas para ello se define los métodos con el cual se obtendrá la información, de igual manera se selecciona el marco de referencia, y se selecciona el proceso de trabajo a comparar. La segunda etapa se denomina análisis, en aquí se lleva a cabo la recopilación de información de la organización seleccionada con el cual se hará la comparación o el benchmarking, para así analizarlo con una adecuada interpretación y estudio. La tercera etapa es denominada integración, en ella la información obtenida del benchmarking es seleccionada y definida para que posteriormente sean implementados tanto en el producto como en el proceso de trabajo de la entidad.

La cuarta etapa es llamada acción, en esta etapa se implementan los resultados del benchmarking seguido de una evaluación continua, previendo modificaciones oportunas, así como la respectiva comunicación del progreso. La quinta etapa es denominada madurez,



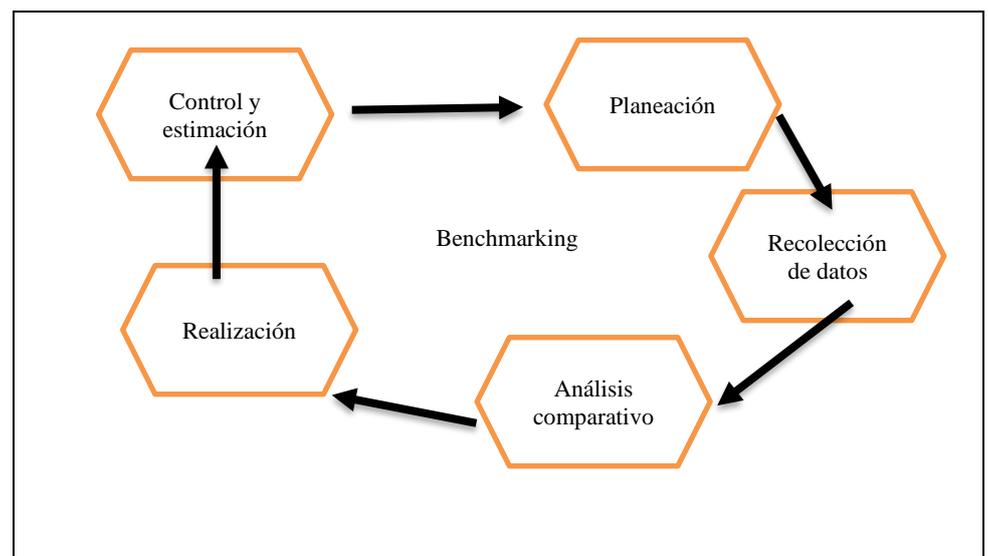
después de haber realizado las anteriores etapas la empresa o entidad está en la capacidad de implementar finalmente las mejores prácticas que funcionaron en ella. En esta etapa también las demás organizaciones reconocen y muestran un gran interés en los procesos de trabajo o producto copiado.

c) Modelo del benchmarking de Zairi

Teniendo en cuenta a Zairi (1998) propone el proceso para aplicar el benchmarking es cual esta conformado por las siguiente etapas: planeacion, recoleccion de datos, analisis comparativo, realizacion, control y estimacion. Como se puede ver en la siguiente figura 3.

Figura 3

Etapas básicas del benchmarking



Nota. Elaborado por Goncharuk et al. (2015) a partir de Zairi (1998)

De acuerdo con el modelo el proceso de benchmarking inicia con la etapa de la planeación es esta etapa se realiza una selección de áreas que van a necesitar del benchmarking, también se establece las prioridades de mejora, identificación de proceso clave y recursos, de igual forma se define la metodología que se utilizará para la recolección de datos.

La segunda etapa recolección de datos, es esta etapa se selecciona el grupo de empresas para comparar, entonces de inicia con la recogida de datos de dichas empresas, enseguida también se recoge datos de la propia

empresa que realiza el benchmarking, y finalmente se define la metodología a emplear para analizar los datos recopilados.

La tercera etapa análisis comparativo, en esta etapa se estima la eficiencia de la propia empresa y de las empresas con que se está comparando. De igual modo se identifica la existencia de alguna brecha en el desempeño para luego analizar las causas que genera esa brecha. Finalmente se busca formas de reducir dicha brecha mediante recomendaciones.

La cuarta etapa realización en ella, se implementa cambios en los procesos de trabajo de la empresa con el fin de mejorar su desempeño. La quinta etapa control y estimación en esta etapa se realiza un monitoreo de la implementación del plan del benchmarking y el impacto de esta en los procesos básicos mediante la medición de indicadores de desempeño.

3.2.1.2 Dimensiones del benchmarking planteado por Spendolini

Para el presente trabajo se tomará en cuenta las dimensiones propuestas por Spendolini (1992) ellos son:

a) Benchmarking interno

El benchmarking interno según Spendolini (1992) identifica las prácticas de trabajo más exitoso eficiente y eficaz pero dentro de la organización, todo con el propósito de adoptar dicha practicas a otras áreas de la entidad. En otras palabras, el benchmarking interno es la comparación de acciones internas, es decir inicia en casa. En necesario mencionar que algunos procesos de trabajo pueden ser más eficientes en ciertas áreas de la entidad, mientras que otras no. De igual modo el propósito del benchmarking interno “es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización” (p. 19). Asimismo, fomenta el compartir información entre las áreas de la organización, con el fin de que en adelante se pueda transferir dicha información al resto de la organización.

b) Benchmarking competitivo

El benchmarking competitivo desde la posición de Spendolini (1992) consiste en “la identificación de productos, servicios y procesos de



trabajo de los competidores directos de su organización” (p. 21). El fin del benchmarking competitivo es identificar y comparar las prácticas de trabajo más exitosas de sus competidores directos. Para ellos necesita información específica de otras municipalidades. También es necesario mencionar que el benchmarking competitivo es importante cuando se busca posicionar a la organización, porque permite intercambiar información otras entidades que son la competencia directa y que se encuentran en el mismo sector o actividad.

c) **Benchmarking funcional**

El benchmarking funcional para Spendolini (1992) “Es la identificación de productos, servicios, procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización” (p. 24). Es decir, identifica las mejores prácticas de trabajo de ciertas organizaciones que no necesariamente sean sus competidores directos. El fin es identificar las mejores prácticas de trabajo de otras organizaciones que tengan una gran reputación en área donde se aplica el benchmarking, todo con el fin de que la entidad pueda mejorar sustancialmente la entrega de los servicios. De igual forma para la utilización del benchmarking funcional se hace indispensable que los directivos y demás miembros de la entidad tenga una mente abierta a los cambios para adoptar las nuevas formas de trabajo de otras organizaciones.

3.2.1.3 Importancia del benchmarking

Según Ramirez y Rosas (2017) es importante el benchmarking porque permite saber a una determinada organización si está realizando bien sus actividades, o necesitan mejoras importantes, todo esto se puede conocer haciendo comparaciones con los competidores directos e indirectos. De igual manera permite conocer las fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades respecto a los competidores. En la misma línea el benchmarking es importante porque permite tener más información respecto a los competidores y sus principales estrategias.

De acuerdo con Baca (2014) es importante el benchmarking porque permite a la empresa conocer más de cerca las razones de porque algunas empresas



u organizaciones que se encuentran en el mismo sector o en otros son tan exitosos. Asimismo, le permite conocer los procesos que emplean, métodos de trabajo, y los resultados que alcanzan.

3.2.1.4 Principios del benchmarking

Desde el punto de vista de Hernández (2011) los principios del benchmarking son los siguientes:

- Principio de obtener la superioridad-. Es decir, el benchmarking permite a la organización conocer sus propias fortalezas y debilidades, así como la de sus competidores directos e indirectos, todo ello le facilita formular objetivos concretos, y le permite desempeñarse mejor, logrando ser el mejor.
- Principio de incluir solo lo mejor-. Esto significa ayuda a descubrir las razones por las que sus competidores directos e indirectos son fuertes. De acuerdo a ello tratan de aprender las mejores prácticas adaptando al funcionamiento de su propia organización.
- Principio conocer a los líderes de la industria y/o a los competidores-. Llegar a conocer las debilidades y fortalezas de sus competidores permite a la entidad definir su propia competitividad en cuanto al desempeño.
- Principio conocer la operación interna-. Es decir, se debe procurar conocer las fortalezas y debilidades de sus propios procesos de trabajo o funcionamiento, solo de esa manera se sabrá si esta realizando correctamente el proceso y si este es efectivo para un mejor desempeño.

3.2.1.5 Objetivos del benchmarking

Desde el punto de vista de Luna (2014) entre los objetivos del benchmarking tenemos: es lograr que la organización específicamente sus directivos se comprometan para el correcto funcionamiento del benchmarking; y el benchmarking permite desarrollar la creatividad en los miembros de la organización. Brinda la oportunidad de aprender a toda la organización.

3.2.1.6 Características del benchmarking

Tomando en cuenta a Spendolini (1992) las características del benchmarking son los siguientes:

- Proceso-. Se entiende que el benchmarking es un proceso que esta integrado por una serie de actividades.
- Es sistematico, estructurado, formal, analitico, organizativo.
- El benchmarking es continuo-. Es decir es a largo plazo, por lo cual las actividades no se realizan una sola vez.
- El benchmarking, tiene como fin evaluar, entender, diagnosticar y comparar la informacion el cual ayudará ha tomar mejores decisiones.
- El benchmarking permite contar con mejorar practicas comerciales, mejores procesos de trabajo, operaciones, funciones, de igual modo permite ofrece mejores productos y servicios.
- El benchmarking se puede aplicar a compañías, instituciones, y organizaciones que busquen resultados similares o tengan practicas comerciales similares.
- El benchmarking permite conocer a las organizaciones mas acreditadas, identificadas, y reconocidas en el sector o areas examinada.
- Las organizaciones seleccionadas en el benchmarking son representantes de las mejores practicas en el sector.
- El benchmarking permite realizar una comparacion organizacional.

3.2.1.7 Aspectos del benchmarking

Desde el punto de vista de Cisneros y Paucar (2018) los aspectos del benchmarking son calidad, productividad, tiempo.

La calidad hace referencia al valor que se entrega a los clientes, el benchmarking es importante en este aspecto porque permite conocer la calidad de los servicios o productos de otras empresas u organizaciones.

La productividad, aquí el benchmarking permite conocer la excelencia en la utilización de los recursos y control de los mismos. El tiempo es otro aspecto del benchmarking porque permite conocer el tiempo de entrega del servicio, y se puede comparar con otras empresas u organizaciones.

3.2.1.8 Tipos de benchmarking

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2007) los tipos de benchmarking son los siguientes.

- Benchmarking estratégico-. Aquí se comparan las estrategias detallando los elementos que los conforman.
- Benchmarking operacional-. Se enfoca en encontrar las diferencias en los productos y los costos.
- Benchmarking administrativo-. Hace referencia a las funciones de apoyo como sistemas de información, administración de recursos humanos, logística, etc.

3.2.1.9 Aspectos de la organización que pueden someterse al benchmarking

Desde el punto de vista Ospina (2010) los aspectos de la organización que pueden someterse al benchmarking son los procesos de trabajo, tipos de liderazgo, evaluación del desempeño, indicadores de gestión, programas de capacitación, servicio al cliente, perfiles de cargos, rotación de activos, modelos de responsabilidad social, costos laborales, sistemas de inventarios, costos de fletes, funciones de apoyo, así como productos y servicios.

3.2.2 Habilidades gerenciales

Según Katz (1974) la habilidad es “una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no meramente en el potencial” (p. 92). Es decir, las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas, y no necesariamente son innatas, y la eficacia de ellas se nota en su rendimiento.



Asimismo, Katz (1974) enfatiza que para lograr una administración efectiva es necesario que los gerentes cuenten con tres habilidades básicas ellas son: la habilidad técnica, habilidad conceptual, y habilidad humana.

En la misma línea desde el punto de vista de Katz (1974) “la administración exitosa parece basarse en tres habilidades básicas, que llamaremos técnicas, humanas, y conceptual” (p. 94). Son estas las habilidades que debe poseer los gerentes o líderes de una determinada organización.

Se dice que un gerente eficaz es aquel que puede manejar situaciones caóticas, no esperadas y que se puede adaptar a los cambios que se presenten en su entorno. Para lo cual debe emplear diferentes habilidades directivas (Mintzberg, 2004).

Las habilidades gerenciales según Whetten y Cameron (2011) son un conjunto de acciones en el desempeño de destrezas que los directivos llevan a cabo en el desarrollo de sus actividades empresariales y que ciertamente conducen a ciertos resultados, es decir, son conductuales por lo tanto observable por otros individuos. Las personas aplican de forma distinta sus habilidades gerenciales ya que poseen diferentes personalidades.

Así también, para Ureña (2013) las habilidades gerenciales “son los medios con los cuales los gerentes traducen su propio estilo, herramientas, estrategias o técnicas favoritas a la práctica” (p. 1). Es decir, las habilidades gerenciales permiten al gerente plasmar sus estrategias, estilo de liderazgo, etc.

De acuerdo con Madrigal et al. (2009) las habilidades gerenciales es el resultado de características innatas, conocimientos y destrezas personales de un directivo que generan una conducta o comportamiento habitual que se manifiesta en el desarrollo de las tareas dentro de la empresa. Por tanto, es necesario capacitarse y entrenarse para el mejor desempeño de las habilidades dentro del puesto de trabajo.

Según Arroyo (2017) las habilidades gerenciales engloban la capacidad de liderazgo que tiene un directivo, así como la capacidad para gestionar personas con diferentes personalidades (lo que es la inteligencia emocional y habilidad social), ser flexible y enfrentar positivamente el cambio, ser consecuente y competitivo en el logro de los objetivos de la institución con apoyo de otros directivos, jefes y/o equipos de trabajo, todo ello, mediante el manejo de una comunicación eficaz.

Para Koontz et al. (2012) las habilidades gerenciales es el conjunto de habilidades técnicas (uso de tecnología, manuales y procedimientos), habilidades humanas (liderazgo, trabajo en equipo y manejo de relaciones efectivas), habilidades conceptuales (conocimientos teóricos y planeación de estrategias) y habilidades de diseño de soluciones. Además, la importancia de estas habilidades varía de acuerdo al nivel de la jerarquía organizacional.

Asimismo, según Leyva et al. (2011) las habilidades gerenciales “son las destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños de las empresas para dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su empresa, para lograr los objetivos organizacionales” (p. 5). Es decir, estas destrezas ayudan a gestionar la organización de manera eficiente, todo ello encaminado al logro de los objetivos planteados inicialmente.

En palabras de Griffin (2011) las habilidades gerenciales se refieren a la capacidad de satisfacer diferentes roles en la empresa y ejercer una diversidad de habilidades como técnicas (capacidad de capacitar a los subordinados en el desarrollo adecuado de las tareas), habilidades interpersonales (escuchar, coordinar y motivar personas y grupos de personas), habilidades conceptuales (capacidad mental y entendimiento general del funcionamiento de la empresa), habilidades de diagnóstico (capacidad de análisis de problemas u oportunidades), habilidades de comunicación (manejo de información e ideas), habilidades de toma de decisiones (acción pertinente frente a problemas y oportunidades), y habilidades de administración de tiempo (capacidad de priorizar actividades y encomendar tareas a otros).

Asimismo, para García et al. (2017) las habilidades gerenciales “son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva, donde los



directivos traducen su propio estilo y lo llevan a la práctica” (p. 4). En otras palabras, es esencial para una gestión eficaz, ya que estas habilidades se traducen en conductas o comportamientos en trabajos concretos y son observadas por los miembros de la organización.

Desde el punto de vista de Amaru (2009) las habilidades gerenciales “son competencias que determinan el grado de éxito o eficacia del gerente en el cargo y de la organización” (p. 148). Es decir, son consideradas como competencias que juegan un papel importante en el desempeño eficaz de directivo, por tanto también afecta la organización en general.

Como señala Ospina (2010) la habilidad gerencial es un “característica personal que predice y produce un desempeño excelente en un contexto específico” (p. 35). Es decir, permite que el gerente tenga un desempeño exitoso dentro y fuera de la organización en particular. Como señala Robbins y Coulter (2010) las habilidades gerenciales son “acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente” (p. 9).

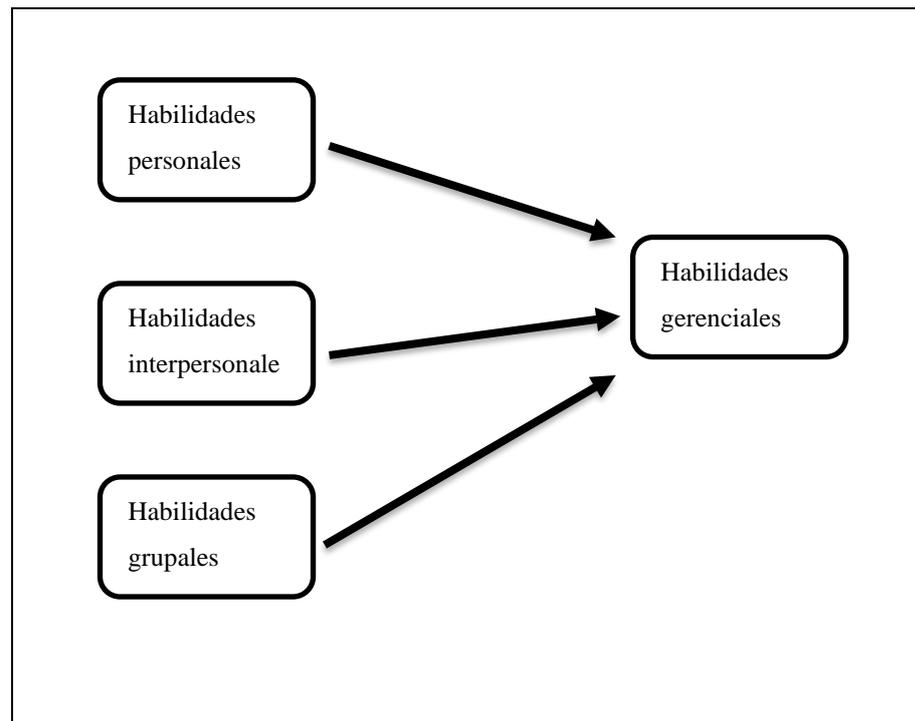
3.2.2.1 Principales modelos de las habilidades gerenciales

a) Modelo de habilidades gerenciales Whetten y Cameron

Whetten y Cameron (2011) han propuesto un modelo de habilidades gerenciales que esta conformado por tres elementos: habilidades grupales, habilidades interpersonales y habilidades personales. Asi como se puede observar en la siguiente figura 4.

Figura 4

Modelo de las habilidades gerenciales de Whetten y Cameron



Nota. Elaborado desde Whetten y Cameron (2011). Desarrollo de habilidades directivas. (p. 19)

Las habilidades grupales hacen referencia a la formación de equipos efectivos, liderar el cambio positivo, facultamiento y delegación. Mientras que las habilidades interpersonales es la capacidad para el manejo de conflictos, motivación de empleados, comunicación de apoyo, de igual modo hace referencia a la capacidad para ganar poder e influencia. Y las habilidades personales esta conformado por la capacidad para desarrollar el autoconocimiento, manejo del estrés y solución creativa de problemas (Whetten y Cameron, 2011).

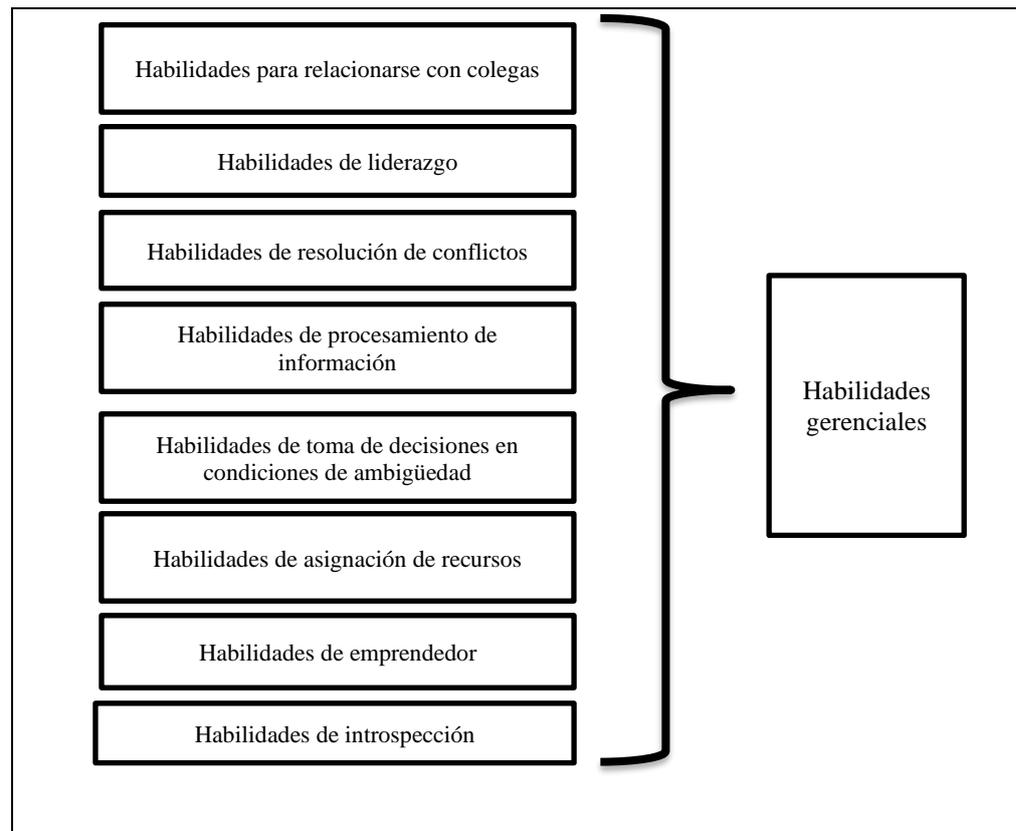
b) Modelo de habilidades gerenciales según Mintzberg

De acuerdo con Mintzberg (citado en Amaru, 2009) las habilidades gerenciales esta conformado por los siguientes elementos: habilidades para relacionarse con colegas, habilidades de liderazgo, habilidades de resolución de conflictos, habilidades de procesamiento de información, habilidades de toma de decisiones en condiciones de ambigüedad, habilidades de asignación de recursos, habilidades de emprendedor, y habilidades de introspección. Así como se puede observar en la figura 5.



Figura 5

Modelo habilidades gerenciales de Mintzberg



Nota. Elaborado a partir Mintzberg (citado en Amaru, 2009)

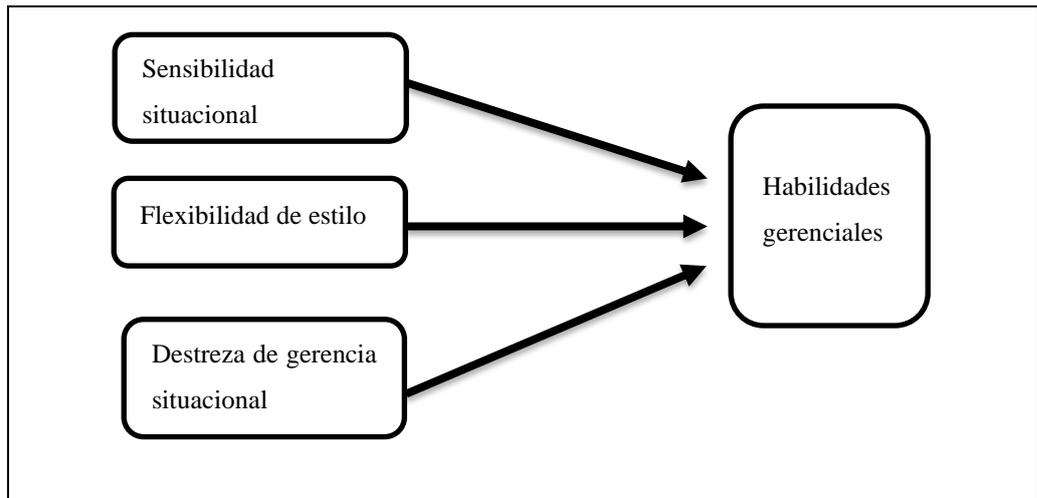
Según Mintzberg (citado en Amaru, 2009). los directivos de una organización o empresas tienen que contar con estas ocho habilidades gerenciales. Las habilidades para relacionarse con colegas se trata de establecer relaciones formales e informales con los miembros de la organización, habilidades de liderazgo son importantes porque permite que los subordinados lleven a cabo sus trabajos con eficiencia y eficacia, habilidades de resolución de conflictos tiene que ver con la capacidad de tomar decisiones y actuar como un buen árbitro ante conflictos que susciten en la organización, habilidades de procesamiento de información está relacionado con la capacidad de desarrollar las capacidades comunicativas, habilidades de toma de decisiones en condiciones de ambigüedad o situaciones imprevistas, habilidades de asignación de recursos porque estos son limitados por tanto tiene que dar orden de prioridad, habilidades de emprendedor consiste en resolver los problemas que se generen, y habilidades de introspección significa capacidad de autorreflexión y analiza sus propios comportamientos

c) Modelo de habilidades gerenciales Chiavenato

Desde el punto de vista de Chiavenato (2001) las habilidades gerenciales basicas que debe tener un directivo son: sensibilidad situacional; flexibilidad de estilo; y destreza de gerencia situacional. Asi como se observa en la figura 6.

Figura 6

Modelo de habilidades gerenciales básicas según Chiavenato



Nota. Elaborado a partir de Chiavenato (2001). Administración: proceso administrativo. (p. 322)

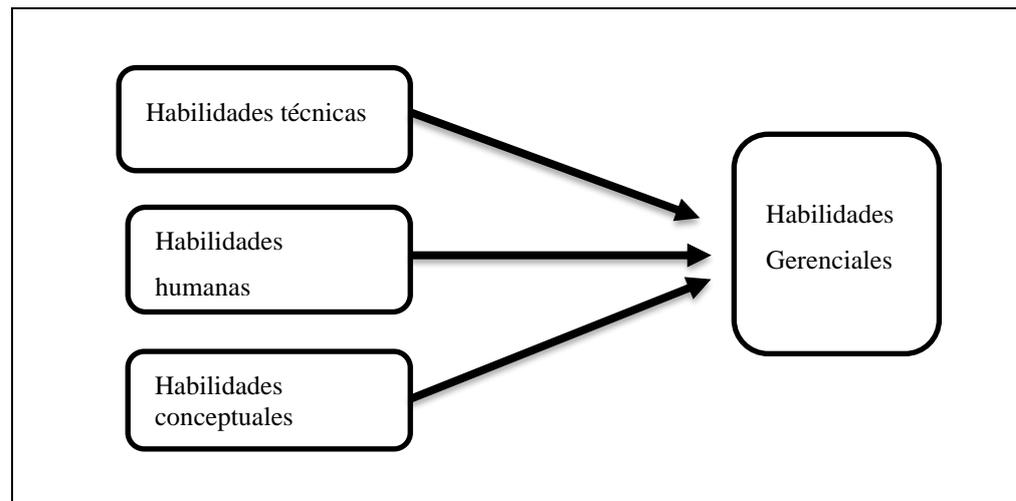
Tomando en cuenta la posición de Chiavenato (2001) la habilidad sensibilidad situacional consiste en la capacidad de identificar situaciones dentro de la organización. Mientras que la habilidad flexibilidad de estilo es la capacidad para adaptarse a cambios o las fuerzas que actúan en una situación determinada. Y por último la habilidad destreza de gerencia situacional es la capacidad para gestionar adecuadamente cada situación que se presente, es cual se traduce en la capacidad de modificar situaciones si así lo requiere.

d) Modelo de habilidades gerenciales Katz

Katz (1974) plantea un modelo que tiene como propósito lograr una administración efectiva, para ello es necesario que los gerentes cuenten con tres habilidades básicas ellas son: la habilidad técnica, habilidad conceptual, y habilidad humana. Así como se puede observar en la figura 7.

Figura 7

Modelo de habilidades gerenciales



Nota. Katz (1974). Habilidades de un administrador eficaz. (p. 94)

Las habilidades de un gerente eficaz son las habilidades humanas, habilidades conceptuales, y habilidades técnicas. Estas son las habilidades básicas que debe manejar un ejecutivo.

3.2.2.2 Dimensiones de las habilidades gerenciales

a) Habilidades técnicas

Según Katz (1974) las habilidades técnicas “implica la comprensión y el dominio de un tipo específico de actividad, particularmente una que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas”(p. 93). Es decir, los trabajadores son especialistas en alguna determinada actividad, por lo tanto, se puede decir “La habilidad técnica implica conocimientos especializados, capacidad analítica dentro de esa especialidad y facilidad en el uso de las herramientas y técnicas de la disciplina específica” (Katz, 1974, p. 93). Asimismo, las habilidades técnicas son los más conocidos de entre las tres habilidades, debido a que actualmente las organizaciones solicitan trabajadores con especialización.

b) Habilidades humanas

Empleando las palabras de Katz (1974) las habilidades humanas es “la capacidad del ejecutivo para trabajar eficazmente como miembro del grupo y para construir un esfuerzo cooperativo dentro del equipo que dirige” (p. 94). De igual forma esta habilidad es percibida por los

trabajadores en los comportamientos de los supervisores o jefes inmediatos.

En la misma línea Katz (1974) enfatiza que el gerente o persona que posea “habilidades humanas altamente desarrolladas es consciente de sus propias actitudes, suposiciones y creencias acerca de otros individuos y grupos; es capaz de ver la utilidad y limitaciones de estos sentimientos” (p. 94). Es decir, el gerente es consciente de sus actitudes, creencias que tiene respecto a los demás miembros de la organización, también es consciente de cuán beneficioso resulta, y de las restricciones que se pueden presentar.

Según Katz (1974), el gerente o directivo que posea esta habilidad respeta y toma en cuenta las opiniones, creencias de los demás miembros de la organización ya sean superiores, iguales o subordinados a su posición en el cargo. De igual forma se caracteriza por tener la habilidad para comunicar a los demás utilizando su comportamiento, y también procura crear un ambiente en donde todos puedan expresarse sin temor alguno.

c) **Habilidades conceptuales**

Dicho en palabras de Katz (1974) “la habilidad conceptual implica la capacidad de ver a la empresa como un todo; incluye reconocer cómo las diversas funciones de la organización dependen unas de otras, y cómo los cambios en una parte afectan a todas las demás” (p. 97). Es decir, es la capacidad que posee el gerente para visualizar la organización como un todo, y entiende que las funciones que cumplen cada área de la organización dependen la una de la otra, y si ocurriera algún cambio afectaría el funcionamiento de toda la organización, así como de las áreas que la conforman.

Igualmente, Katz (1974) señala que “se extiende a visualizar la relación de la empresa individual con la industria, la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas de la nación en su conjunto” (p. 97). Es decir, comprende la relación que tiene como entidad con las demás organizaciones de su ambiente externo. Tomando en cuenta dichas

relaciones, fomenta el bienestar general de la entidad dentro y fuera de la misma.

Asimismo, Katz (1974) manifiesta que “el éxito de cualquier decisión depende de la habilidad conceptual de las personas que toman la decisión y de quienes la ponen en acción” (p. 97). Es decir, este directivo posee habilidades para tomar decisiones, así como concretizarlos.

3.2.2.3 Competencias gerenciales

En palabras de Paredes y Velasco (2014) en el contexto actual un gerente para el desempeño adecuado dentro de la institución requiere de las siguientes habilidades:

- a) **Conducción de grupos de trabajo:** referido a la capacidad de realizar las actividades de la empresa en equipo y asumiendo una responsabilidad tanto individual como grupal.
- b) **Liderazgo:** es la habilidad de dirigir grupos de trabajo en la consecución de los objetivos de la empresa, generando una influencia positiva en el comportamiento de los compañeros de trabajo.
- c) **Comunicación eficaz:** alude a la capacidad de escuchar y brindar información pertinente para el desarrollo diario de las actividades empresariales, lo que mejora la motivación de los individuos.
- d) **Dirección de Personas:** referido a la habilidad de identificar necesidades de formación y desarrollo tanto de sí mismo y de los demás individuos.
- e) **Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** es la capacidad de ser flexible ante los cambios repentinos, así como manejar apropiadamente los conflictos, lo que conlleva a la competitividad de la empresa en el largo plazo.

3.2.2.4 Características de las habilidades gerenciales

Desde la posición de Ospina (2010) las características básicas de las habilidades gerenciales con el conocimiento y las habilidades. El



conocimiento esta relacionado con el dominio de una determinada técnica como manejo de idiomas, contabilidad, mercadeos, estadísticas, etc. Pero las habilidades son en particular son adquiridas mediante el entranamiento y la experiencia, ellos son manejo de vehículos, resolución de problemas, escritura de textos, entre otros.

En la misma línea, Whetten y Cameron (2011) señalan que las características de las habilidades son:

- Las habilidades gerenciales son conductuales, porque hace referencia a las acciones que realiza un directivo el cual conduce a un determinado resultado, de igual modo pueden ser observados por el entorno.
- Las habilidades gerenciales son controlables, es decir, estas habilidades son controladas por el propio individuo.
- Las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas, es decir, estas habilidades pueden ir mejorando en el tiempo a través de la práctica y la retroalimentación.
- Las habilidades directivas están interrelacionadas y se solapan, es decir, estas habilidades están integradas o combinadas entre sí y generan resultados efectivos. El término solapan significa que estas habilidades se pueden superponer de acuerdo a los cambios que ocurren.
- Las habilidades directivas son contradictorias y paradójicas, es decir, los directivos pueden poseer una variedad de habilidades, que entre ellas pueden resultar contradictorias e incompatibles.

3.2.2.5 Importancia de las habilidades gerenciales

Desde el punto de vista de Duarte (2013) son importantes las habilidades gerenciales porque se puede visualizar en los resultados de los directivos y en su gestión. Es decir, el gerente tiene que estar preparado para situaciones difíciles como para situaciones buenas o exitosas de la organización. Son importantes las habilidades de un gerente porque determina con claridad la dirección de la organización, así como su permanencia en el sector

empresarial donde ese encuentre. Por otra parte, es importante las habilidades gerenciales porque se puede contar con directivos que puedan adaptarse con facilidad a los cambios.

3.3 Marco conceptual

- a) **Actividades.** “Se trata de las acciones que desarrolla un individuo o una institución de manera cotidiana, como parte de sus obligaciones, tareas o funciones” (Perez y Merino, 2015, p. 1).
- b) **Benchmarking.** Proceso continuo y sistemático para hacer evaluaciones de productos, servicios y procesos de organizaciones exitosas y con mejores prácticas para mejorar la gestión de una organización (Spendolini, 1992).
- c) **Acción.** “Resultado de hacer” (Real Academia Española, 2020, p. 1).
- d) **Administración efectiva.** Consiste en “Determinar las acciones estratégicas en la empresa, abarcando, las principales técnicas y recomendaciones especializadas, que garantizan una perspectiva global de los movimientos, acciones y enfoques” (Fundación Dominicana San Valero, 2012, p. 1).
- e) **Comparar.** “Analizar con atención una cosa o a una persona para establecer sus semejanzas o diferencias con otra” (Real Academia Española, 2020, p. 1).
- f) **Competidor.** “es una persona individual o jurídica que compite dentro de un mercado determinado, ofreciendo bienes o servicios para poder obtener un beneficio económico” (Quiroa, 2020, p. 1).
- g) **Capacidad.** “conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea” (Duarte, 2008, p. 1).
- h) **Comportamiento.** “es la manera en la cual se porta o actúa un individuo en la vida o cualquier otro actor social” (Ucha, 2011, p. 1).
- i) **Mejores prácticas.** Son “los métodos que al ser utilizados provocan mejoras en la operación y satisfacen al cliente” (Baca, 2014, p. 45).



- j) **Habilidades.** “Son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud” (Bateman y Snell, 2009, p. 25).
- k) **Habilidades gerenciales.** Referida a las competencias que un gerente posee para hacer que su administración sea exitosa de tal forma que se requiere tres habilidades básicas “técnicas, humanas y conceptuales” (Katz, 1974).
- l) **Organización.** “Función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización” (Robbins y Coulter, 2010, p. 9).
- m) **Planeación.** “Función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades” (Robbins y Coulter, 2010, p. 9).
- n) **Eficacia.** “es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas” (Sánchez, 2020, p. 1).
- o) **Estrategia.** “es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos” (Westreicher, Estrategia, 2020, p. 1).
- p) **Eficiencia.** Hace referencia a “la necesidad de menores asignaciones de factores para la producción de un determinado nivel de bienes y servicios” (Sánchez, 2018, p. 1).
- q) **Gestión.** “un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (Westreicher, 2020, p. 1).
- r) **Proceso.** “es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado” (Westreicher, 2020, p. 1).
- s) **Liderazgo.** “la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito” (Orellana, 2019, p. 1).



- t) **Procedimiento.** “es el modo de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar determinadas acciones” (Ucha, 2009, p. 1).
- u) **Servidor público.** Son personas que desarrollan funciones administrativas tanto de órgano, asumen ejercicio de autoridad, desempeñan labores de ejecución de servicios y labores auxiliares dentro de las entidades públicas, esto pueden ser directivos, ejecutivo, especialista y de apoyo (SERVIR, 2010).
- v) **Técnica.** “procedimiento que normalmente está compuesto por una serie de reglas o protocolos y que tiene como misión última lograr un determinado resultado en una tarea o actividad” (Ucha, 2013, p. 1).
- w) **Toma de decisiones.** “decidir sobre las posibles alternativas de una oportunidad o soluciones a un conflicto de manera que se alineen con los objetivos corporativos” (Rus, 2020, p. 1).
- x) **Ventaja competitiva.** “es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir” (Sevilla, 2016, p. 1).



CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación básica, puro o sustancial, es el que se utilizó en la presente investigación debido a que se pretende incrementar el conocimiento respecto al benchmarking y las habilidades gerenciales. En ese sentido Ezequiel (2011) manifiesta que una investigación de tipo básica “es la que se realiza con el propósito de acrecentar los conocimientos teóricos para el progreso de una determinada ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias práctica” (p. 42). En otras palabras, solo buscar incrementar el caudal del conocimiento y no se preocupa en la aplicación inmediata.

4.1.2 Nivel de investigación

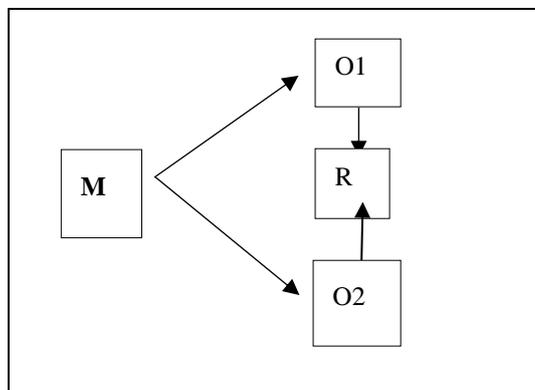
El nivel de investigación correlacional se utilizó en la presente investigación porque el propósito es conocer la asociación entre las variables benchmarking y habilidades gerenciales. En ese sentido de acuerdo con Arias, (2012) la investigación es correlacional porque el propósito es “determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación” (p. 25).

4.2 Diseño de investigación

En lo que respecta al diseño de investigación este trabajo es no experimental de corte transeccional. Es no experimental porque no se pretende manipular las variables benchmarking y habilidades gerenciales, en esa misma línea según Behar, (2008) una investigación es no experimental cuando “el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo” (p. 19). Y es transeccional porque la recopilación de datos se realizará en un momento único.



Esta afirmación se sustenta cuando Hernández y Mendoza, (2018) manifiestan que una investigación es “Transeccional o transversal porque la recolección de los datos es un momento único” (p. 176).



Dónde:

M = Jefes de área

O1 = Benchmarking

r = Relación entre O1 y O2

O2 = Habilidades gerenciales

4.3 Ética de la investigación

El presente estudio toma en cuenta la ética de la investigación, para ello respeta la autoría mediante la adecuada citación y reconocimiento de las revistas, tesis, libros, sitios web, etc. Siguiendo la misma línea Salazar, et al. (2018) manifiestan que “La ética debe estar necesariamente presente en los investigadores y debe ser respetada a través de los estilos normativos de citación y referenciación” (, p. 309). Es decir, la ética tiene que acompañar a los investigadores.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

La población desde el punto de vista de Arias, (2012) “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81). Considerando la definición, en la presente investigación la población está constituida por 50 servidores de las diferentes áreas de la municipalidad provincial de Abancay.

Debido a que resulta accesible la totalidad de la población de estudio por ser un número pequeño no resulta necesario sacar una muestra, además trabajar con toda la población resulta beneficioso en cuanto a los resultados. Esta acción está sustentada en Arias, (2012) quien recomienda que cuando la población “por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será



necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo” (p. 83). Es decir, trabajar con toda la población no significa que el estudio sea censal.

4.5 Procedimiento

En lo referido al procedimiento, se inició con la validación del instrumento, para ello se recurrió al juicio de tres expertos y el alfa de Cronbach del instrumento el cual se obtuvo del programa estadístico SPSS. Seguidamente se procedió con la aplicación del instrumento a los jefes de área de la Municipalidad Provincial de Abancay. A partir de ello se tabuló los datos en una hoja Excel, para posteriormente ser procesados en el programa estadístico SPSS y Excel. Una vez procesados se realiza la prestación de los resultados mediante tablas y figuras con la respectiva interpretación.

4.6 Técnicas e instrumentos

4.6.1 Técnicas

La encuesta es la técnica de investigación que se utilizó en el presente trabajo para obtener información respecto al benchmarking y habilidades gerenciales, para ello según Arias (2012) la encuesta es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Es decir, la encuesta es la técnica que permite obtener información de las personas que son parte del estudio.

4.6.2 Instrumentos

El cuestionario es el instrumento de la encuesta, por tanto, es el que se utilizó para recopilar datos respecto al benchmarking y habilidades gerenciales de los jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay. Empleando las palabras de Behar (2008) el cuestionario es un “conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida” (p. 64). Es decir, son preguntas que hacen referencia a las variables benchmarking y habilidades gerenciales y sus respectivas dimensiones.

Por ende, para poder recoger los datos de manera pertinente se consideró la escala de Likert

Tabla 2*Escala de Likert*

Nunca	Casi nunca	Indeciso	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Pero, sin embargo, para poder interpretar, lo datos a nivel de variables y sus respectivas dimensiones de logro hacer una nueva recodificación, categorizando así en tres niveles o rangos, así como se presenta en la siguiente tabla, el único fin que podamos hacer un análisis adecuado y se entienda los resultados de la investigación.

Tabla 3*Recodificación o baremación de las variables y sus dimensiones*

Variable y dimensiones	Numero de ítems	Rangos o categorías
Variable 1: Benchmarking	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,8, 9, 10, 11 y 12	12- 27: Bajo 28-43: Aceptable 44-60: Alto
D1: Benchmarking interno	1, 2, 3 y 4	4-8: Bajo 9-14: Aceptable 15-20: Alto
D2: Benchmarking competitivo	5, 6, 7 y 8	4-8: Bajo 9-14: Aceptable 15-20: Alto
D3: Benchmarking funcional	9, 10, 11 y 12	4-8: Bajo 9-14: Aceptable 15-20: Alto
Variable 2: Habilidades gerenciales	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27	15-34: Malo 35-54: Regular 55-75: Bueno
D1: Habilidades técnicas	13, 14, 15, 16 y 17	5-11: Malo 12-18: Regular 19-25: Bueno
D2: Habilidades humanas	18, 19, 20, 21 y 22	5-11: Malo 12-18: Regular 19-25: Bueno
D3: Habilidad conceptuales	23, 24, 25, 26 y 27	5-11: Malo 12-18: Regular 19-25: Bueno

Por tanto, “Recodificar una variable consiste en cambiar los valores de una variable por otros mediante un proceso que no es numérico sino de especificación de las reglas que producirán el cambio” (Rojo, 2010, p. 24).

4.7 Estadístico de investigación

Spearman es la prueba estadística que se utilizó para determinar la asociación entre las variables benchmarking y habilidades gerenciales. Según Mondragón, (2014) Spearman “es un método estadístico no paramétrico, que pretende examinar la intensidad de asociación entre dos variables cuantitativas” (p. 98). Para determinar el grado de asociación se utilizó la tabla 4.

Tabla 4

Coeficiente para interpretar Spearman

RANGO	RELACIÓN
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0.00	Correlación nula
+0.01 a +0.19	Correlación positiva muy baja
+0.20 a +0.39	Correlación positiva baja
+0.40 a +0.69	Correlación positiva moderada
+0.70 a +0.89	Correlación positiva alta
+0.90 a +0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Martínez y Campos, (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. (p. 185).

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Análisis de benchmarking

Tabla 5

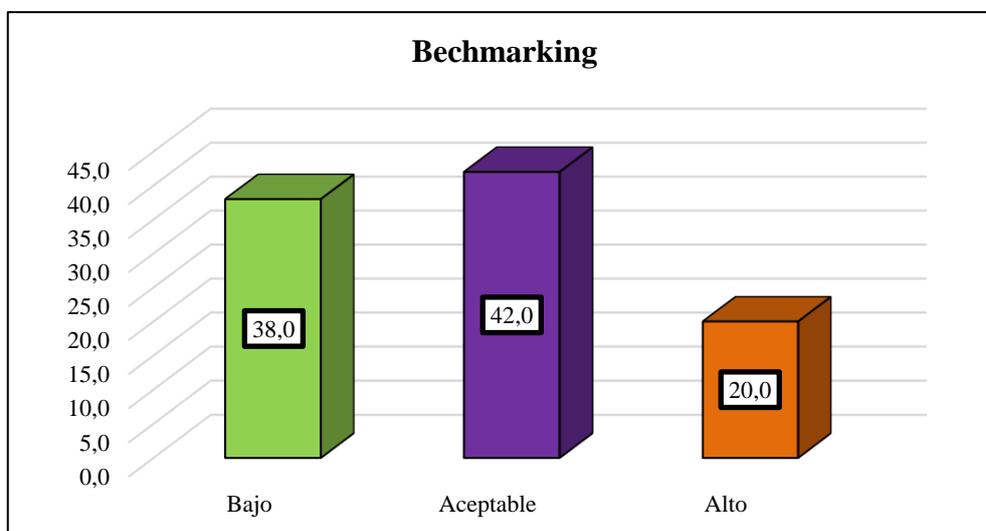
Benchmarking

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	19	38.0	38.0	38.0
Válido Aceptable	21	42.0	42.0	80.0
Alto	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 8

Benchmarking



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Interpretación:

En la tabla 5 y figura 8 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 42% considera que el benchmarking en la entidad está en un nivel aceptable, mientras que el 38% indica que es bajo y el 20% alto. Es decir, el benchmarking interno es aceptable, mientras que el benchmarking competitivo es bajo, y el benchmarking funcional esta entre bajo y aceptable.

a) Benchmarking interno

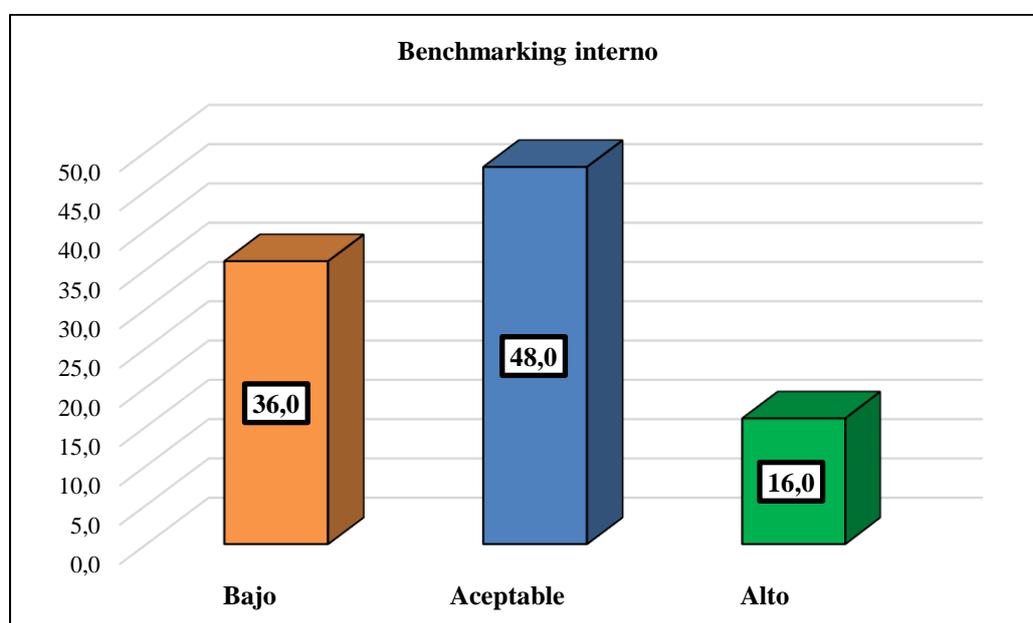
Tabla 6

Benchmarking interno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	18	36.0	36.0	36.0
Aceptable	24	48.0	48.0	84.0
Alto	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 9

Benchmarking interno

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Interpretación

En la tabla 6 y figura 9 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 48% considera que el benchmarking interno en la entidad está en un nivel aceptable, mientras que el 36% indica que es bajo y el 16% alto. Es decir, la entidad solo algunas veces identifica las mejores prácticas de trabajo para utilizarlos en las demás áreas y casi siempre comparten información entre ellas, pero casi nunca las áreas comparan entre ellas los procedimientos de las actividades que realizan. Además, se muestran indecisos en afirmar si entidad fija estándares para el desarrollo y mejor desempeño.

b) Benchmarking competitivo

Tabla 7

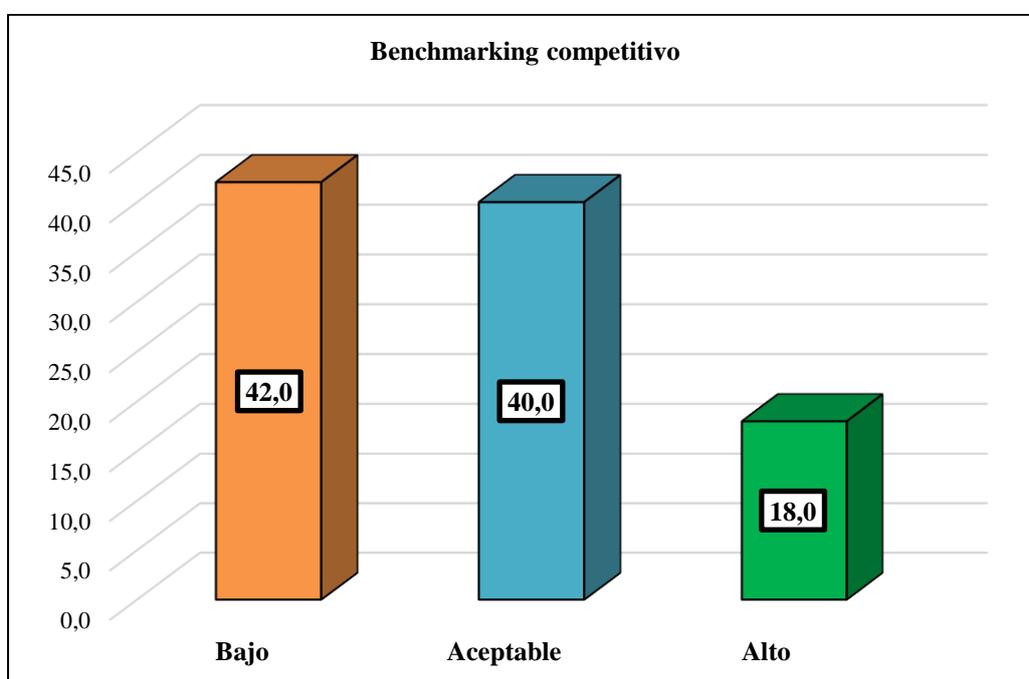
Benchmarking competitivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	21	42.0	42.0	42.0
Aceptable	20	40.0	40.0	82.0
Alto	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 10

Benchmarking competitivo



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Interpretación:

En la tabla 7 y figura 10 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 42% considera que el benchmarking competitivo en la entidad está en un nivel bajo, mientras que el 40% indica que es aceptable y el 18% alto. Es decir, desde la percepción de los jefes de área casi nunca la entidad busca identificar las mejores prácticas de otras entidades, de igual manera se muestran indecisos en afirmar que la entidad busca información sobre las mejores prácticas de trabajo en otras entidades. Cabe indicar, que casi nunca se promueve el intercambio de información con otros municipios con respecto a las mejores prácticas de trabajo.

c) Benchmarking funcional

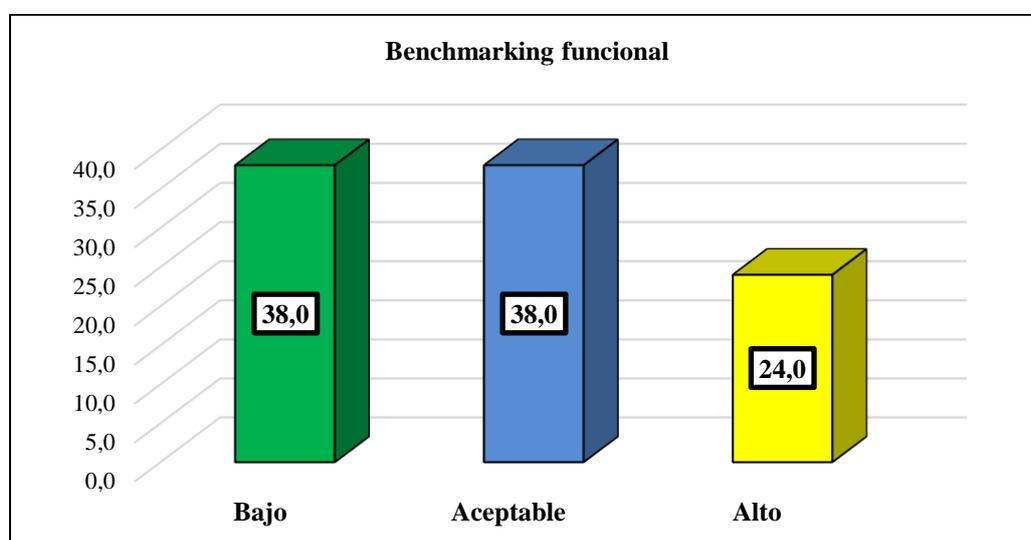
Tabla 8

Benchmarking funcional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	19	38.0	38.0	38.0
Válido Aceptable	19	38.0	38.0	76.0
Alto	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 11

Benchmarking funcional

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Interpretación:

En la tabla 8 y figura 11 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 38% considera que el benchmarking funcional en la entidad está en un nivel bajo, mientras que otro 38% indica que es aceptable y 24% alto. Es decir, casi siempre los jefes de área de la entidad tienen la mentalidad abierta para adoptar nuevas formas de trabajo, pero algunos encuestados se muestran indecisos al respecto. Asimismo, la entidad casi nunca se interesa en identificar a las entidades prestigiosas que brindan a sus usuarios servicios de calidad, y casi nunca busca conocer los procesos de trabajo de las entidades exitosas. Por último, casi nunca la entidad tiene como objetivo identificar las prácticas de trabajo de otras organizaciones.

5.1.2 Análisis habilidades gerenciales

Tabla 9

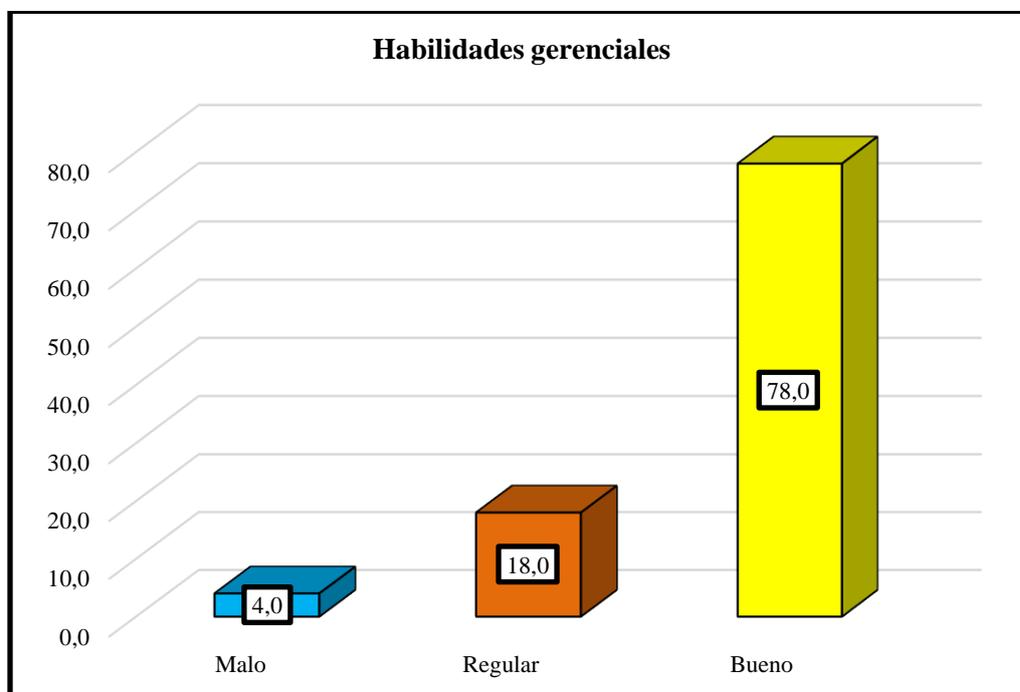
Habilidades gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	2	4.0	4.0	4.0
Válido Regular	9	18.0	18.0	22.0
Bueno	39	78.0	78.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 12

Habilidades gerenciales



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

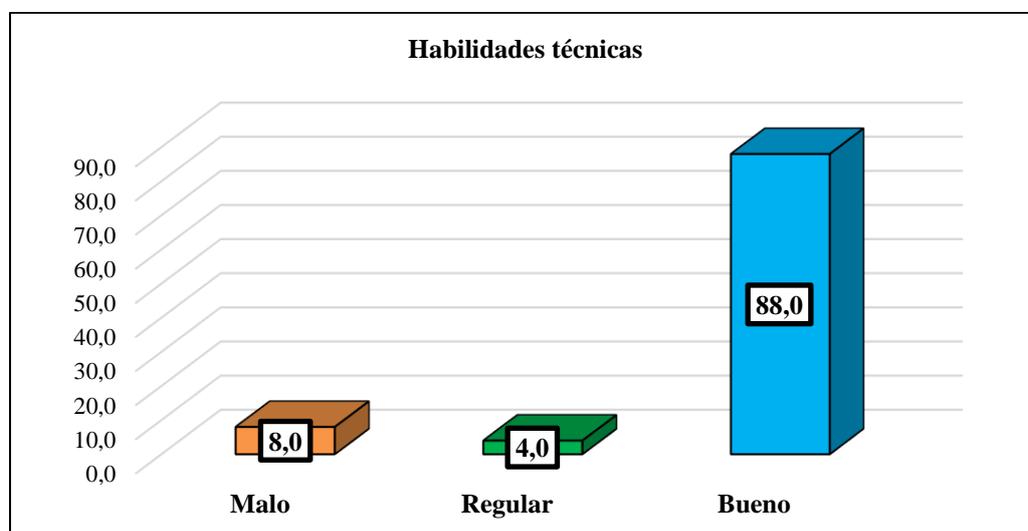
Interpretación:

En la tabla 9 y figura 12 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 78% considera que las habilidades gerenciales en bueno, el 18% regular, y 4% malo. Es decir, consideran que las habilidades técnicas, humanas y conceptuales se encuentran en un nivel bueno.

a) **Habilidades técnicas****Tabla 10***Habilidades técnicas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	4	8.0	8.0	8.0
Válido Regular	2	4.0	4.0	12.0
Bueno	44	88.0	88.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 13*Habilidades técnicas*

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

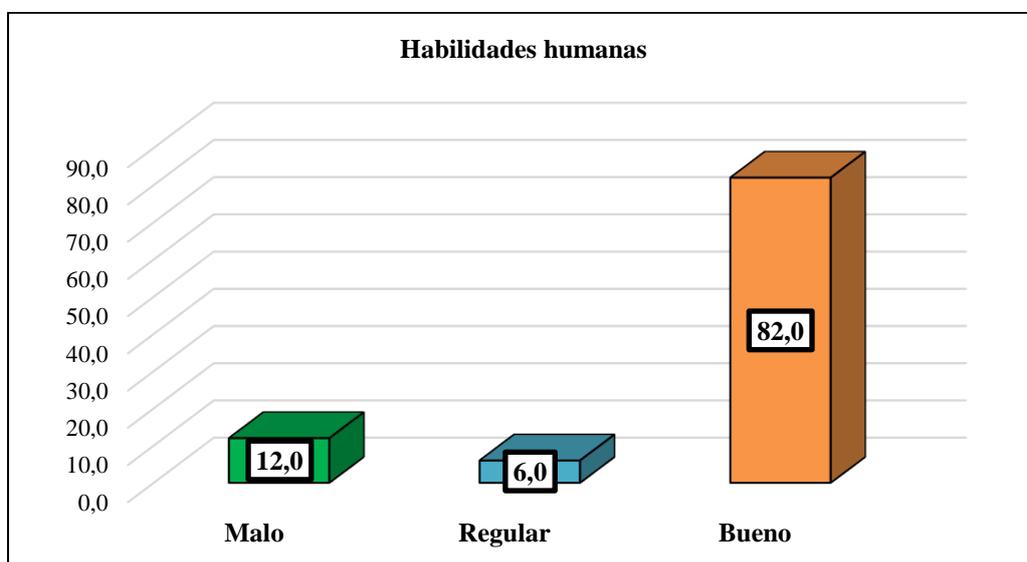
Interpretación:

En la tabla 10 y figura 13 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 88% considera que las habilidades técnicas en bueno, el 8% malo, y 4% regular. Es decir, casi siempre los jefes de la entidad dominan las actividades que realizan dentro de su puesto, y tienen entendido los procedimientos a seguir para cumplir adecuadamente sus funciones. De igual manera, casi siempre emplean técnicas que les permita cumplir con las actividades encomendadas de manera eficiente y eficaz. Además, casi siempre tienen la capacidad analítica ante una determinada especialidad y tienen la capacidad para en el manejo de herramientas el cual les permite hacer mejor su trabajo.

b) **Habilidades humanas****Tabla 11***Habilidades humanas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	6	12.0	12.0	12.0
	Regular	3	6.0	6.0	18.0
	Bueno	41	82.0	82.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 14*Habilidades humanas*

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

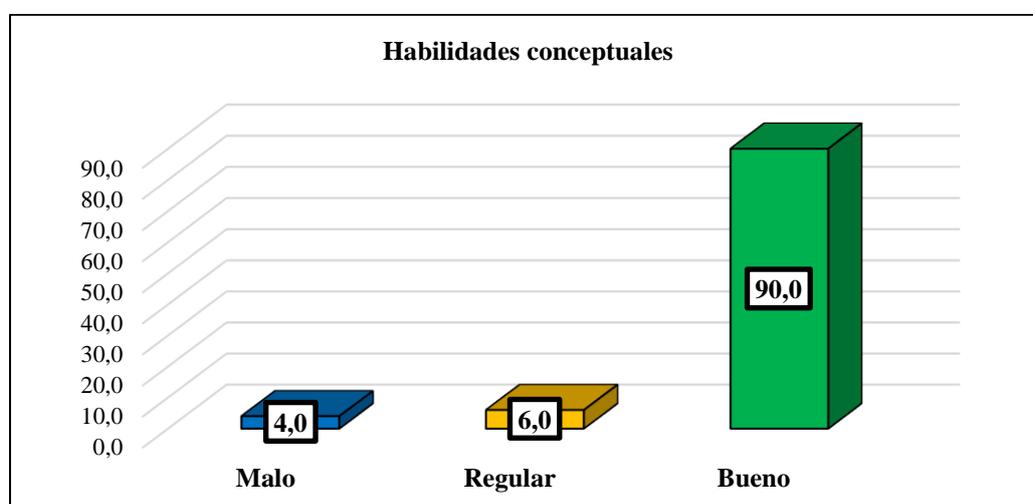
Interpretación:

En la tabla 11 y figura 14 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 82% considera que las habilidades humanas son buenas, el 12% malo, y 6% regular. Es decir, los jefes área de la municipalidad casi siempre están en la capacidad de crear un esfuerzo cooperativo con todos los miembros, además están en la capacidad para trabajar en equipo y lo pueden hacer de manera eficaz. De igual manera, casi siempre son conscientes sobre las creencias y actitudes que mantienen respecto al resto de los miembros, asimismo, y pueden comunicarse con los demás a través de su comportamiento. Y casi siempre respetan las opiniones y puntos de vista de los demás a pesar de las diferencias. Pero algunos pocos se muestran indecisos al respecto

c) **Habilidades conceptuales****Tabla 12***Habilidades conceptuales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	2	4.0	4.0	4.0
Regular	3	6.0	6.0	10.0
Bueno	45	90.0	90.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 15*Habilidades conceptuales*

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Interpretación:

En la tabla 12 y figura 15 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 90% considera que las habilidades conceptuales son buenas, el 6% regular, y 4% malo. Es decir, los jefes de área de la municipalidad casi siempre están en la capacidad para tomar decisiones, como llevarlas a la acción y tienen conocimiento sobre la interdependencia que existe entre cada una de las áreas de la entidad, asimismo, casi siempre están en la capacidad para visualizar la relación que mantiene la institución con otras entidades. Además, casi siempre promueven, fomentan, el bienestar general de toda la entidad como con otras organizaciones y tienen la capacidad para ver a la institución como un todo, pero algunos se muestran indecisos al respecto.

5.1.3 Tablas cruzadas

a) Benchmarking y habilidades gerenciales

Tabla 13

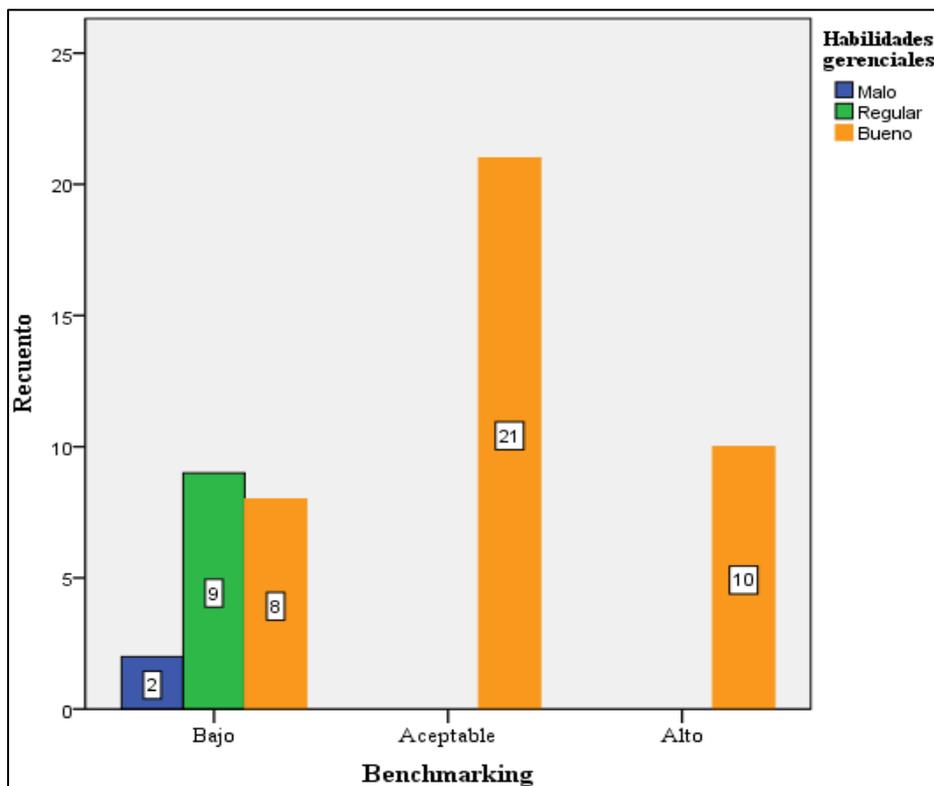
*Benchmarking*Habilidades gerenciales tabulación cruzada*

		Habilidades gerenciales			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Benchmarking	Bajo	2 4.0%	9 18.0%	8 16.0%	19 38.0%
	Aceptable	0 0.0%	0 0.0%	21 42.0%	21 42.0%
	Alto	0 0.0%	0 0.0%	10 20.0%	10 20.0%
Total		2 4.0%	9 18.0%	39 78.0%	50 100.0%

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 16

*Benchmarking*Habilidades gerenciales tabulación cruzada*



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 13 y figura 16 referido a las tablas cruzadas, se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 42% consideran que el benchmarking se encuentra en un nivel aceptable, mientras que a las habilidades gerenciales en un nivel bueno.

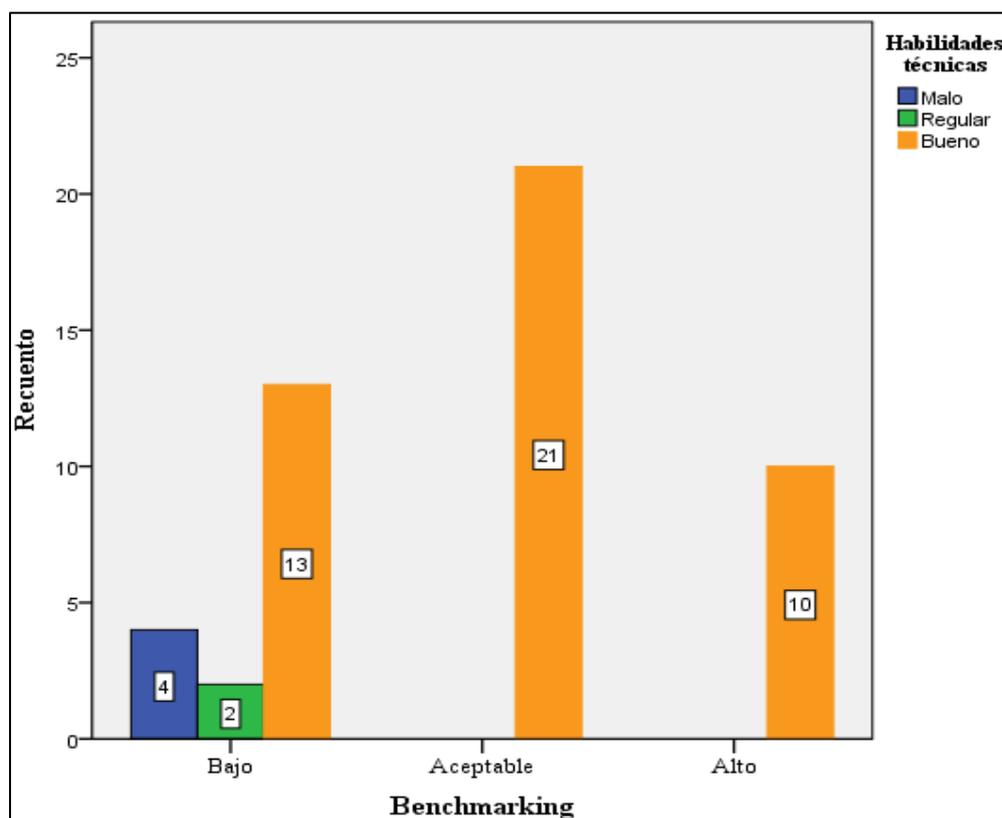


b) Benchmarking y habilidades técnicas

Tabla 14*Benchmarking*Habilidades técnicas tabulación cruzada*

		Habilidades técnicas			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Benchmarking	Bajo	4 8.0%	2 4.0%	13 26.0%	19 38.0%
	Aceptable	0 0.0%	0 0.0%	21 42.0%	21 42.0%
	Alto	0 0.0%	0 0.0%	10 20.0%	10 20.0%
Total		4 8.0%	2 4.0%	44 88.0%	50 100.0%

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 17*Benchmarking*Habilidades técnicas tabulación cruzada*

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

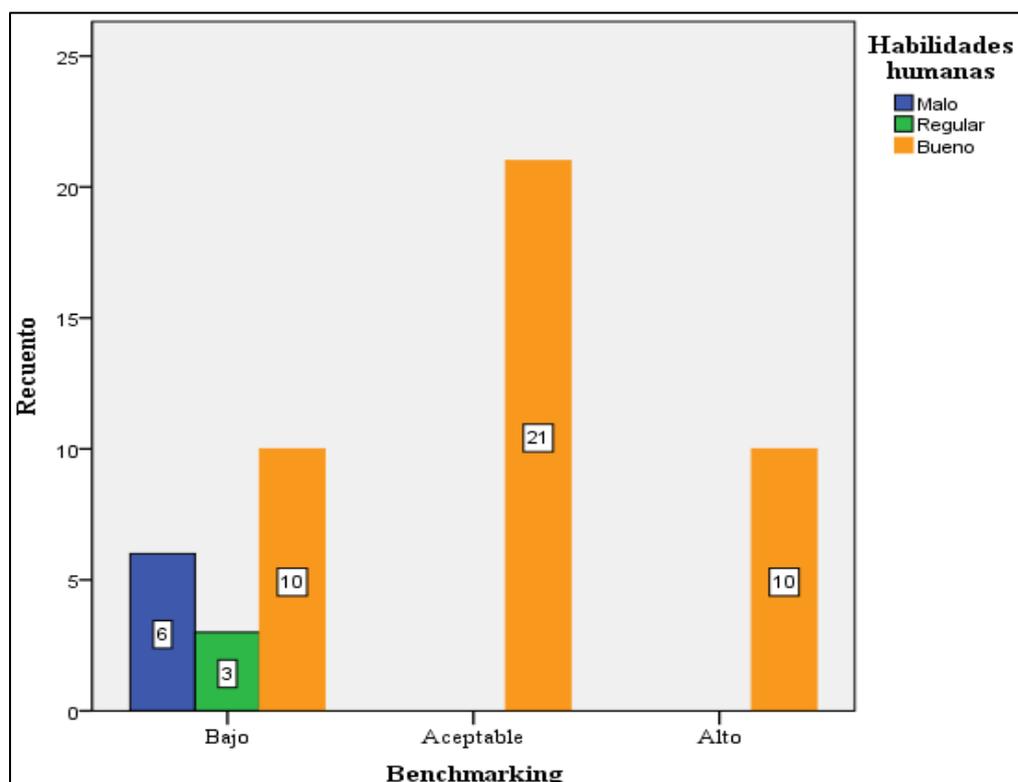
En la tabla 14 y figura 17 referido a las tablas cruzadas, se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 42% consideran que el benchmarking se encuentra en un nivel aceptable, mientras que a las habilidades técnicas en un nivel bueno.

c) Benchmarking y habilidades humanas

Tabla 15*Benchmarking*Habilidades humanas tabulación cruzada*

		Habilidades humanas			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Benchmarking	Bajo	6 12.0%	3 6.0%	10 20.0%	19 38.0%
	Aceptable	0 0.0%	0 0.0%	21 42.0%	21 42.0%
	Alto	0 0.0%	0 0.0%	10 20.0%	10 20.0%
Total		6 12.0%	3 6.0%	41 82.0%	50 100.0%

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 18*Benchmarking*Habilidades humanas tabulación cruzada*

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 15 y figura 18 referido a las tablas cruzadas, se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 42% consideran que el benchmarking se encuentra en un nivel aceptable, mientras que a las habilidades humanas en un nivel bueno.

d) Benchmarking y habilidades conceptuales

Tabla 16

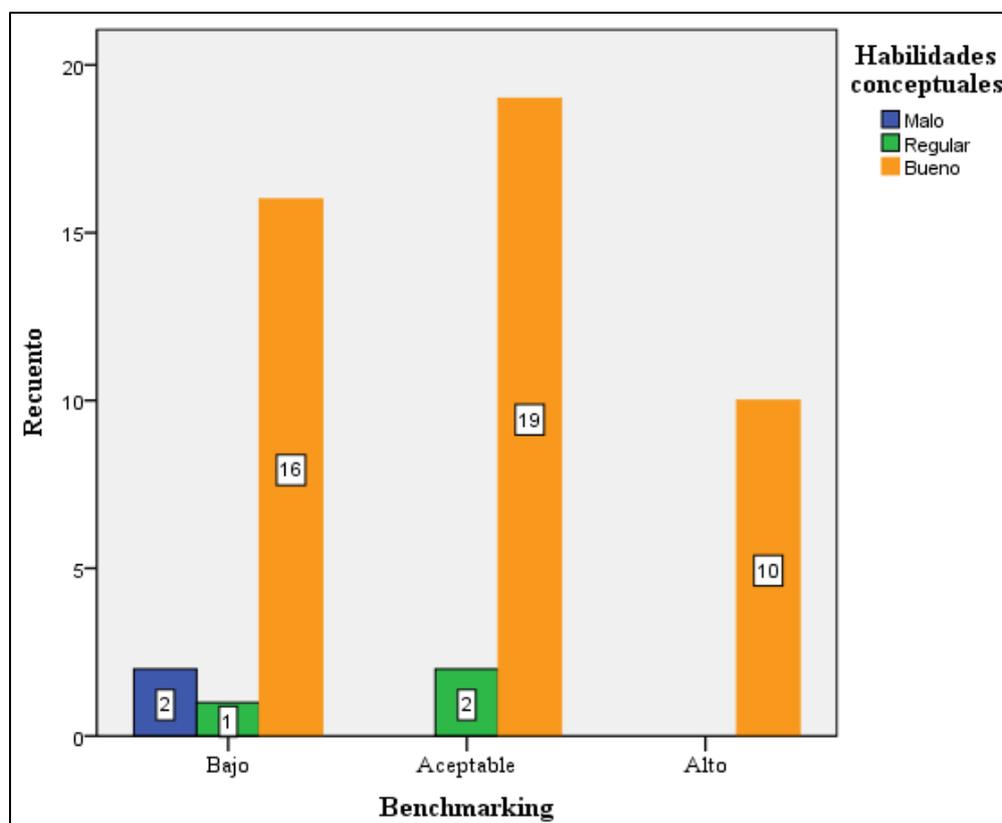
*Benchmarking*Habilidades conceptuales tabulación cruzada*

		Habilidades conceptuales			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Benchmarking	Bajo	2 4.0%	1 2.0%	16 32.0%	19 38.0%
	Aceptable	0 0.0%	2 4.0%	19 38.0%	21 42.0%
	Alto	0 0.0%	0 0.0%	10 20.0%	10 20.0%
Total		2 4.0%	3 6.0%	45 90.0%	50 100.0%

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 19

*Benchmarking*Habilidades conceptuales tabulación cruzada*



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 15 y figura 19 referido a las tablas cruzadas, se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 38% consideran que el benchmarking se encuentra en un nivel aceptable, mientras que a las habilidades conceptuales en un nivel bueno.



5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Hipótesis general

I. Hipótesis estadística

H₀: El benchmarking No se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

H₁: El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

II. Tabla estadística

Tabla 17

Correlación entre Benchmarking y habilidades gerenciales

			Benchmarking	Habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Benchmarking	Coefficiente de correlación	1.000	,384**
		Sig. (bilateral)		.006
	Habilidades gerenciales	N	50	50
		Coefficiente de correlación	,384**	1.000
		Sig. (bilateral)	.006	
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

III. Nivel de significancia

En relación al nivel de significancia, en la Tabla 17, se puede visualizar que **p_valor=0.006** y es menor a **0.05 (5%)**, por ello, se afirma que existe una relación significativa entre el Benchmarking y las habilidades gerenciales.

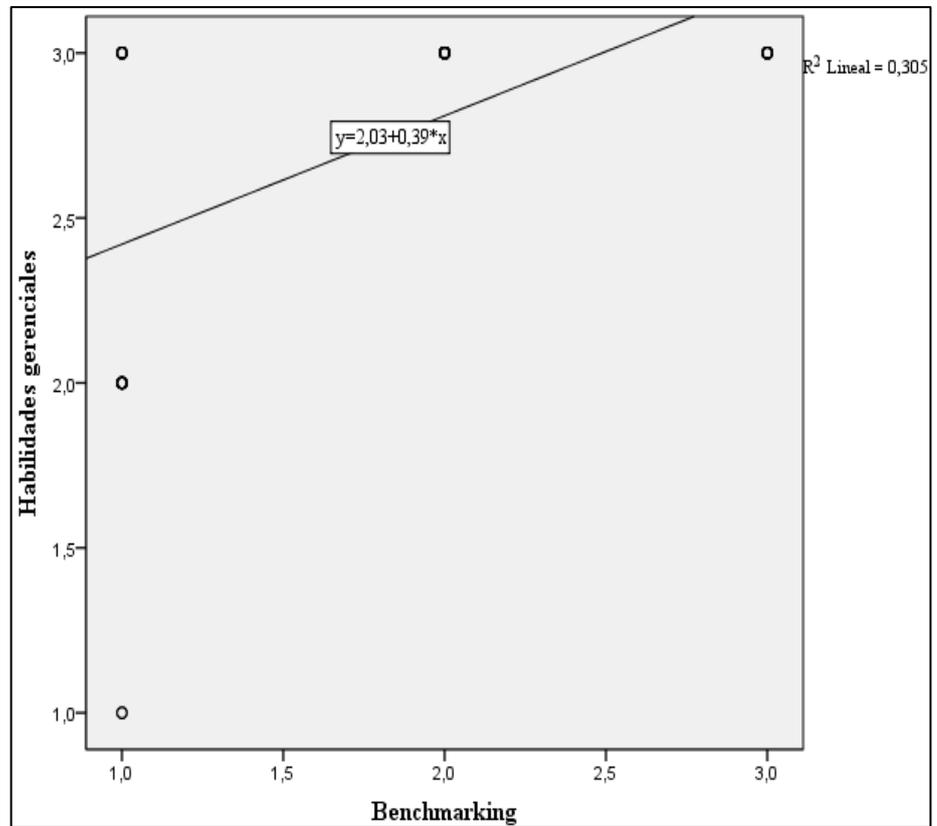
IV. Región crítica o decisión

Teniendo en cuenta el nivel de significancia antes visto, se decide rechazar la H₀ y aceptar la H₁, asimismo, con un nivel de confianza del 95% se afirma que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Además, se debe agregar que se determinó un coeficiente de correlación Spearman de 0.384 a partir de ello, se entiende que existe una relación positiva baja entre el benchmarking y habilidades gerenciales.

V. Gráfico dispersión

Figura 20

Dispersión entre benchmarking y habilidades gerenciales



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

5.2.2 Hipótesis específica 1

I. Hipótesis estadística

H₀: El benchmarking No se relaciona positivamente con las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

H₁: El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

II. Tabla estadística

Tabla 18

Correlación entre benchmarking y habilidades técnicas

			Benchmarking	Habilidades técnicas
Rho de Spearman	Benchmarking	Coefficiente de correlación	1.000	,382**
		Sig. (bilateral)		.006
	Habilidades técnicas	Coefficiente de correlación	,382**	1.000
		Sig. (bilateral)	.006	
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

III. Nivel de significancia

En relación al nivel de significancia, en la Tabla 16, se puede visualizar que **p_valor=0.006** y es menor a **0.05 (5%)**, por ello, se afirma que existe una relación significativa entre el Benchmarking y las habilidades técnicas.

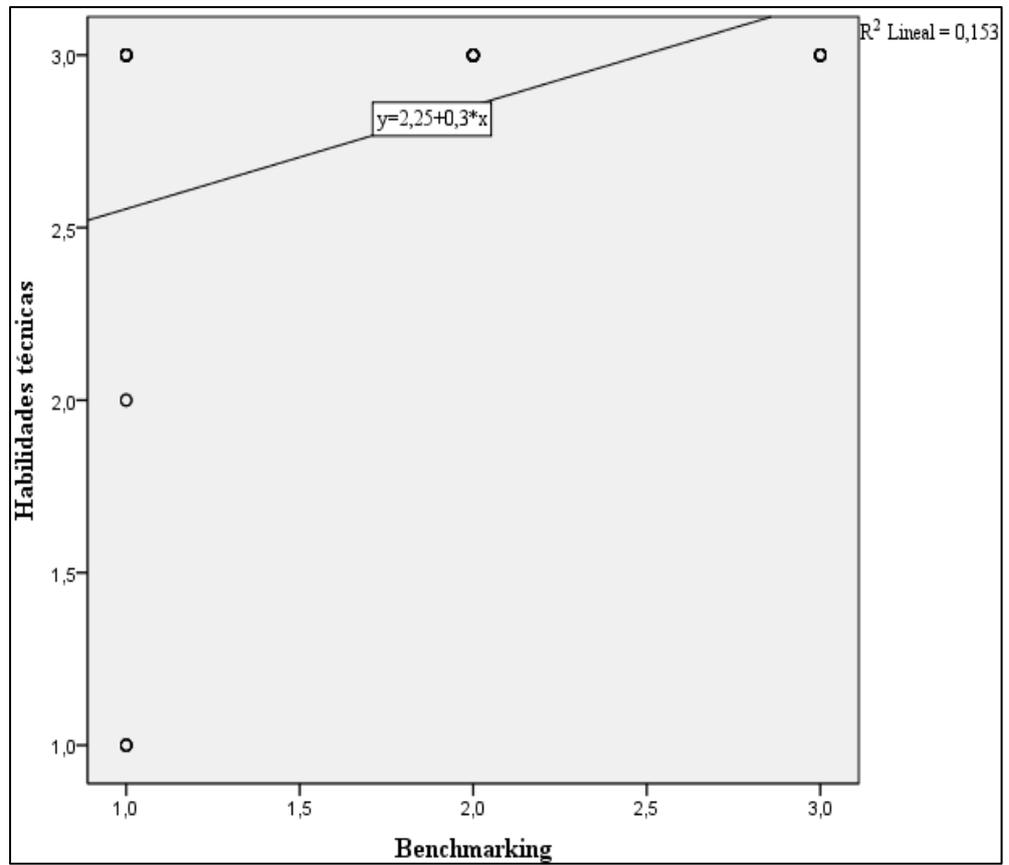
IV. Región crítica o decisión

Teniendo en cuenta el nivel de significancia antes visto, se decide rechazar la H₀ y aceptar la H₁, asimismo, con un nivel de confianza del 95% se afirma que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Además, se debe agregar que se determinó un coeficiente de correlación Spearman de 0.382 a partir de ello, se entiende que existe una relación positiva baja entre el benchmarking y habilidades técnicas.

V. Gráfico dispersión

Figura 21

Dispersión entre benchmarking y habilidades técnicas



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

5.2.3 Hipótesis específica 2

I. Hipótesis estadística

H₀: El benchmarking No se relaciona positivamente con las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

H₁: El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

II. Tabla estadística

Tabla 19

Correlación entre benchmarking y habilidades humanas

		Benchmarking	Habilidades humanas
Rho de Spearman	Benchmarking	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,297*
	Habilidades humanas	Coefficiente de correlación	,297*
		Sig. (bilateral)	.036
		N	50

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

III. Nivel de significancia

En relación al nivel de significancia, en la Tabla 17, se puede visualizar que **p_valor=0.036** y es menor a **0.05 (5%)**, por ello, se afirma que existe una relación significativa entre el Benchmarking y las habilidades humanas.

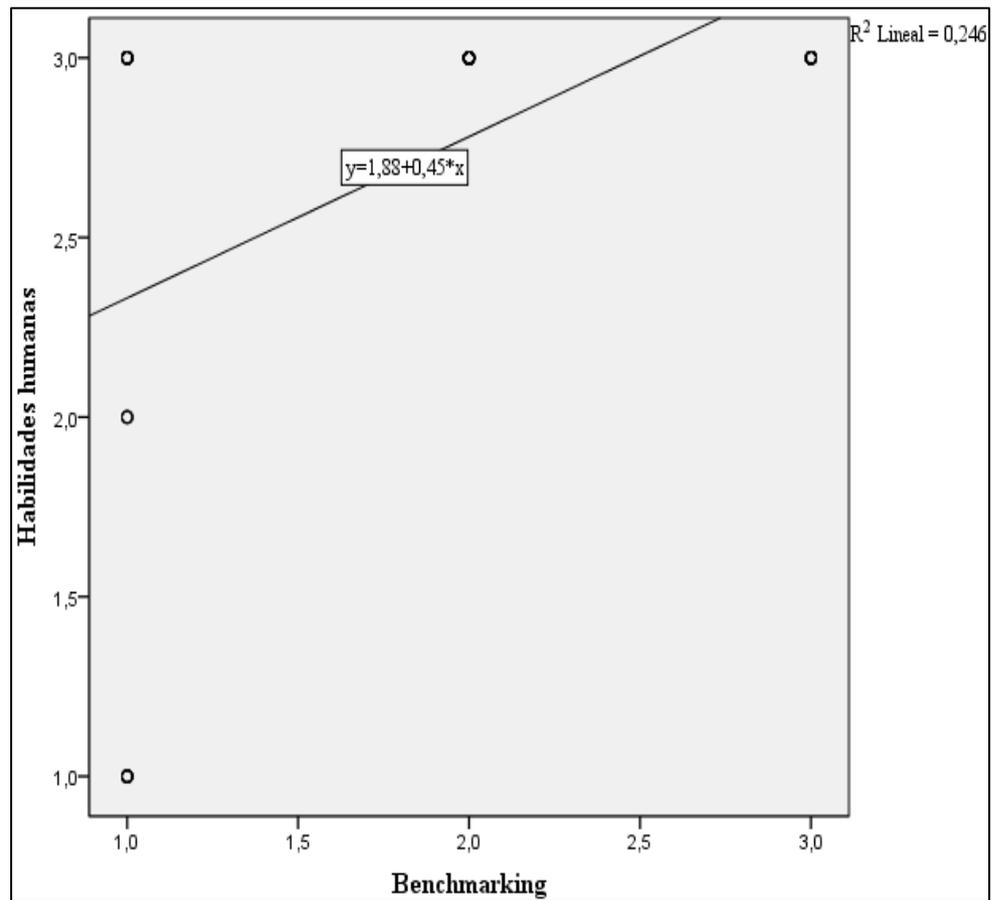
IV. Región crítica o decisión

Teniendo en cuenta el nivel de significancia antes visto, se decide rechazar la H₀ y aceptar la H₁, asimismo, con un nivel de confianza del 95% se afirma que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Además, se debe agregar que se determinó un coeficiente de correlación Spearman de 0.297 a partir de ello, se entiende que existe una relación positiva baja entre el benchmarking y habilidades humanas.

V. Gráfico dispersión

Figura 22

Dispersión entre benchmarking y habilidades humanas



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

5.2.4 Hipótesis específica 3

I. Hipótesis estadística

H₀: El benchmarking No se relaciona positivamente con las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

H₁: El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.

II. Tabla estadística

Tabla 20

Correlación entre benchmarking y habilidades conceptuales

			Benchmarking	Habilidades conceptuales
Rho de Spearman	Benchmarking	Coefficiente de correlación	1.000	0.226
		Sig. (bilateral)		.001
		N	50	50
	Habilidades conceptuales	Coefficiente de correlación	0.226	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	
		N	50	50

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

III. Nivel de significancia

En relación al nivel de significancia, en la Tabla 18, se puede visualizar que **p_valor=0.001** y es menor a **0.05 (5%)**, por ello, se afirma que existe una relación significativa entre el Benchmarking y las habilidades humanas.

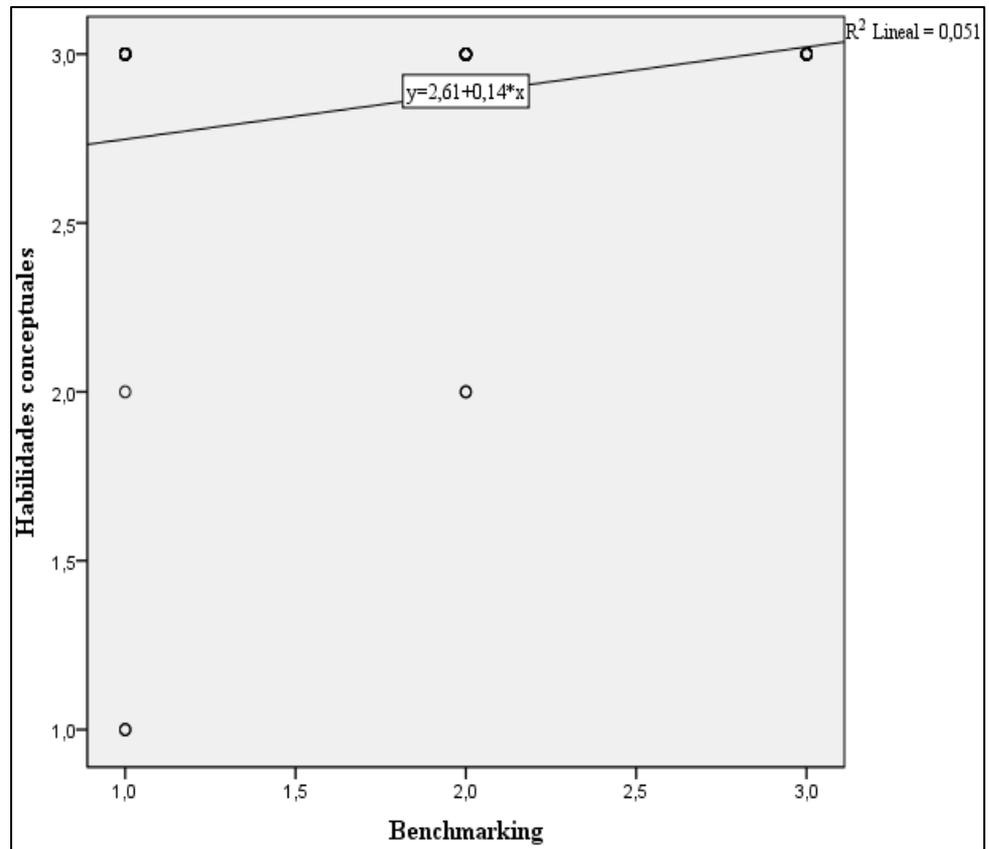
IV. Región crítica o decisión

Teniendo en cuenta el nivel de significancia antes visto, se decide rechazar la H₀ y aceptar la H₁, asimismo, con un nivel de confianza del 95% se afirma que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Además, se debe agregar que se determinó un coeficiente de correlación Spearman de 0.226 a partir de ello, se entiende que existe una relación positiva baja entre el benchmarking y habilidades conceptuales.

V. Gráfico dispersión

Figura 23

Dispersión entre Benchmarking y habilidades conceptuales



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

5.3 Discusión

Se inicia este nuevo apartado, para hacer una discusión entre los resultados hallados en la presente investigación y otros investigadores en relación a las variables benchmarking y habilidades gerenciales, siempre alineados a cumplir el principal propósito de esta investigación, cabe indicar para ello se recurrió a los antecedentes y bases teóricas en marco teórico referencial.

Con respecto a hipótesis general cuyo enunciado fue: El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Al respecto, mediante la contratación se determinó una significatividad estadística bilateral de 0.006 el cual es menor al 0.05 a partir de ello se decidió aceptar la hipótesis alterna, y se afirmó con un nivel de confianza del 95% que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. En la misma línea, se determinó un coeficiente de correlación Spearman de 0.384 a partir de ello, se entiende que existe una relación positiva baja entre el benchmarking y habilidades gerenciales. En función de los resultados, cabe mencionar a García (2020) quién señaló que el benchmarking en la dirección Sub Regional de Salud I Jaé es regular, el cual es similar a lo hallado en la presente investigación, ya que el benchmarking también es regular o aceptable. Asimismo, también coincidimos con García (2020) quien utilizó como dimensiones el benchmarking interno, competitivo y funcional, siendo estos iguales a las dimensiones utilizadas en la presente investigación. En relación a las habilidades gerenciales, coincidimos con García (2020) quien encontró un nivel bueno de habilidades gerenciales, el cual es similar a lo hallado en la presente investigación. Por otra parte, García (2020) empleo como dimensiones comunicación, liderazgo y motivación, en el cual no se coincide porque en la presente investigación se empleó las habilidades humanas, habilidades técnicas, y habilidades conceptuales como dimensiones.

Por otra parte, en la relación con la hipótesis específica 1, cuyo enunciado fue: El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Al respecto, mediante la contrastación se determinó una significatividad estadística bilateral de 0.006 el cual es menor al 0.05 a partir de ello se decidió aceptar la hipótesis alterna, y se afirmó con un nivel de confianza del 95% que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades técnicas



en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. En la misma línea, se determinó un coeficiente de correlación Spearman de 0.382 a partir de ello, se entiende que existe una relación positiva baja entre el benchmarking y habilidades técnicas. Considerando que no hay antecedentes con la variable y dimensión en mención, se da lugar a la discusión con las bases teóricas, entonces se toma en cuenta a Spendolini (1992), quien considera que el benchmarking no solo hace referencia al proceso que permite entender a la competencia, sino que también permite comprender a otras organizaciones tanto público o privadas (...) en la misma línea se entiende que el benchmarking es la comparación de las prácticas de la entidad con otras organizaciones exitosas en función al sector en que se encuentre. También se considera Katz (1974) quien indica que las habilidades técnicas “implica la comprensión y el dominio de un tipo específico de actividad, particularmente una que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas”(p. 93).

Por otra parte, en la relación con la hipótesis específica 2, cuyo enunciado fue: El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Al respecto, mediante la contrastación se determinó una significatividad estadística bilateral de 0.036 el cual es menor al 0.05 a partir de ello se decidió aceptar la hipótesis alterna, y afirmar con un nivel de confianza del 95% que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Además, se debe agregar que se determinó un coeficiente de correlación Spearman de 0.297 a partir de ello, se entiende que la relación es positiva baja entre el benchmarking y habilidades humanas. Tomando en cuenta que no hay antecedentes con la variable y dimensión en mención, se da lugar a la discusión con las bases teóricas, entonces se toma en cuenta a Koontz y Weihrich (2007) quienes manifiestan que en estos últimos años el benchmarking es una de las metodologías más aceptadas porque ayuda a definir de manera clara las metas y lograr una buena productividad. Mientras que según Katz (1974) las habilidades humanas es “la capacidad del ejecutivo para trabajar eficazmente como miembro del grupo y para construir un esfuerzo cooperativo dentro del equipo que dirige” (p. 94).

Finalmente, en relación con la hipótesis específica 3, cuyo enunciado fue: El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Al respecto, mediante la contrastación se determinó una significatividad estadística bilateral de 0.001 el cual es menor al 0.05 a



partir de ello se decidió aceptar la hipótesis alterna, y afirmar con un nivel de confianza del 95% que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Además, se debe agregar que se determinó un coeficiente de correlación Spearman de 0.226 a partir de ello, se entiende que la relación es positiva baja entre el benchmarking y habilidades conceptuales. Se debe mencionar que no hay antecedentes con la variable y dimensión en mención, por tanto, se da lugar a la discusión con las bases teóricas, en ese entender, según Amaru (2009) el benchmarking permite a la entidad comparar su desempeño con otras entidades del mismo sector o de otros que sean exitosos. El propósito es encontrar las mejores prácticas para la gestión y poder aplicarlas. El benchmarking es denominado como punto de referencia. Mientras tanto, Katz (1974) considera que la habilidad conceptual es la capacidad que posee el gerente para visualizar la organización como un todo, y entiende que las funciones que cumplen cada área de la organización dependen la una de la otra, y si ocurriera algún cambio afectaría el funcionamiento de toda la organización, así como de las áreas que la conforman.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se determinó que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021, debido a que en la contrastación se determinó una significatividad estadística bilateral (0.006) menor al (0.05), con un nivel de confianza de 95%, permitiendo así rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Además, dicha relación es positiva baja, según Rho Spearman (0.384). Lo cual significa que cuanto más se dé la estrategia de benchmarking entonces también incrementara las habilidades gerenciales de los jefes de las diversas áreas de la municipalidad de Abancay.

- Se conoció que según una significatividad estadística bilateral encontrado (0.006) el cual es menor al (0.05) nivel de significancia esperado, y con un nivel de confianza es del 95%, el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Además, de acuerdo Rho Spearman (0.382) la relación es positiva baja.

- Se estableció que según una significatividad estadística bilateral encontrada (0.036) el cual es menor al (0.05) nivel de significancia esperada, y con un nivel de confianza es del 95% el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Además, teniendo en cuenta el Rho Spearman (0.297) dicha relación es positiva baja.

- Se encontró que el benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021, debido a que en la contrastación se determinó una significatividad estadística bilateral encontrada (0.001) menor (0.05) nivel de significancia esperada, con nivel de confianza del 95%. Además, considerando el Rho Spearman (0.226) la relación es positiva baja.

6.2 Recomendaciones

- Considerando la relación positiva entre benchmarking y habilidades gerenciales se recomienda a Municipalidad Provincial de Abancay, enfocarse en cualquiera de las variables, ya que eso le permitirá incrementar o mejorar al desarrollo de la otra variable, en ese sentido, el benchmarking según los resultados está en un nivel bajo el cual significa que la entidad todavía no está logrando identificar y adoptar en sus prácticas de los jefes de las diversas áreas, de manera que si se enfocaran en el benchmarking podría mejorar la gestión y fortalecer las habilidades gerenciales, que conllevaría al logro de los objetivos instituciones con eficacia. Por otra parte, las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel bueno y regular por ello, se recomienda seguir con el fortalecimiento de las habilidades técnicas, habilidades conceptuales, y habilidades humanas.
- Tomando en cuenta la relación positiva entre benchmarking y habilidades técnicas se recomienda a Municipalidad Provincial de Abancay, en el fortalecimiento de esta estrategia a través de talleres, capacitaciones, seguimientos, entrenamiento, etc. Por tanto, debido a que el benchmarking interno es bajo y aceptable, se recomienda promover que entre las áreas de la entidad compartan información sobre las prácticas de trabajo más exitosas y eficaces, el cual puede ayudar a otras áreas. Pero también es importante robustecer las habilidades técnicas en los jefes de las diferentes áreas de tal forma que las decisiones sean las más acertadas en el logro de objetivos
- Dado que la relación es positiva entre benchmarking y habilidades humanas se recomienda a Municipalidad Provincial de Abancay, enfocarse en concientizar en los jefes de área la importancia del benchmarking. Por tanto, debido a que el benchmarking competitivo es bajo y aceptable, se recomienda a la entidad fomentar el intercambio de información referido a las mejores prácticas de trabajo con otras municipalidades. Y también los jefes deben de seguir fortaleciendo sus capacidades humanas ya que es el componente más importante dentro de una organización.
- Considerando que la relación es positiva entre benchmarking y habilidades conceptuales se recomienda a Municipalidad Provincial de Abancay, enfocarse en el desarrollo de una visión estratégica del benchmarking, de manera que los jefes puedan articular sus habilidades conceptuales de manera integral con el único fin de alcanzar a la competitividad institucional. Además, debido a que el benchmarking

funcional es bajo, se recomienda fomentar la búsqueda de formas de servicio exitosas que sean de calidad para los usuarios, para ello será necesario identificar a las entidades más exitosas en ello. Sin descuidar las habilidades conceptuales de los jefes de esta entidad gubernamental



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, W., Risco, A., Asto, L., & Sotelo, M. (2020). *El benchmarking regulatorio de las organizaciones comunales*. Lima: Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento. Obtenido de <https://www.sunass.gob.pe/wp-content/uploads/2020/11/BENCHMARKING-REGULATORIO-DE-LAS-ORGANIZACIONES-COMUNALES-2020-1.pdf>
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: ECO EDICIONES. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Habilidades-gerenciales-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Baca, G. (2014). *Administración integral*. México: Grupo editorial patria S.A.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Bedia, E., & Ferro, E. (2019). *Habilidades directivas y clima organizacional en la unidad de Gestión Educativa Local Antabamba-2017*. Abancay: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Obtenido de https://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/887/T_0554.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. España: Shalmon.
- Benavides, E., Corrales, E., & Betancourt, B. (2018). Estudio de benchmarking competitivo aplicado a cuatro empresas del sector avícola colombiano. *Libre Empresa*, 9-28.
- CAD ciudadanos al día. (2021). *Premio 2021 Buenas practicas en gestión pública*. Obtenido de <https://premiobpg.pe/>: <https://premiobpg.pe/ediciones-anteriores/premio-bpg-2020/>



- Callalli, S. (2018). *Los roles gerenciales y su relacion con el compromiso organizacional de los servidores públicos en la municipalidad distrital de Pochuanca-Aymaraes*. Apurímac: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Obtenido de https://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/766/T_0476.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Camp, R. (1989). *Benchmarking : la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un rendimiento superior*. Michigan: Prensa de calidad. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/Benchmarking.html?hl=es&id=PwJPAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. .
- Cisneros, M., & Paucar, M. (2018). *El benchmarking y su incidencia en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca, Pasco 2017*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Obtenido de <http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/612/1/TESIS%20BENCHMARKING.pdf>
- Conexión Esan. (19 de Agosto de 2020). *¿Cómo desarrollar las habilidades de liderazgo gerencial en épocas de crisis?* Obtenido de [esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe): <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/08/como-desarrollar-las-habilidades-de-liderazgo-gerencial-en-epocas-de-crisis/>
- Conexión Esan. (23 de Abril de 2020). *Benchmarking en tiempo de crisis: impacto positivo de esta técnica disruptiva en las ventas*. Obtenido de [Esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe): <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/04/benchmarking-en-tiempo-de-crisis-impacto-positivo-de-esta-tecnica-disruptiva-en-las-ventas/>
- Díaz, L. (2016). *Plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la dirección regional de educación de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/343/1/DIAZ%20RODRIGUEZ%2C%20LIZ%20KAREN.pdf>



- Duarte, A. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia el éxito de una organización*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10099/DuarteRodriguezAnaConstanza2013.pdf?sequence=2#:~:text=Por%20conseguidor%20las%20habilidades%20gerenciales,su%20gesti%C3%B3n%20sea%20altamente%20exitosa>.
- Duarte, G. (8 de Diciembre de 2008). *Capacidad*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2019). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista espacios*, 40(37), 1-9. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p16.pdf>
- Ezequiel, A. (2011). *Aprender a investigar*. Argentina: Editorial Brujas.
- Fundación Dominicana San Valero. (17 de Marzo de 2012). *Administración efectiva*. Obtenido de [fundosva.com: http://www.fundosva.com/centro-tecnologico-ciudad-colonial/administracion-efectiva#:~:text=Determinar%20las%20acciones%20estrat%C3%A9gicas%20en,con%20liderazgo%20en%20la%20industria](http://www.fundosva.com/centro-tecnologico-ciudad-colonial/administracion-efectiva#:~:text=Determinar%20las%20acciones%20estrat%C3%A9gicas%20en,con%20liderazgo%20en%20la%20industria).
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César - Colombia. *Visión de futuro*, 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento de Cesar-Colombia. *Revista científica Visión de Futuro*, 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- García, K. (2020). *Benchmarking para las habilidades gerenciales en los servidores de la dirección Sub Regional de Salud I Jaén*. Chiclayo: Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50713/Garc%C3%ada_PKR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Goncharuk, A., Lazareva, N., & Alsharf, I. (2015). Benchmarking como desempeño de gestión. *Revista polaca de estudios de gestión*, 27-36. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282926460_Benchmarking_as_a_performance_management_method?enrichId=rgreq-b6794d074153cf8410b0e9c40836c755-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI4MjkyNjQ2MDtBUzozMjE0MjMxNDEyMTIxNjBAMTQ1MzY0NDY1NjA5Ng%3D%3D&el=1_x_2&_esc=
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62907695/Libro_administracion-10a-ed-ricky-w-griffin20200410-66216-1wzzu8d.pdf?1586579821=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDECIMA_EDICION.pdf&Expires=1618685689&Signature=Smui7BIfVc5DamtGvbeMc3x1I-A3
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-hill Interamericana editores S.A.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Huamán, R. (2017). *Habilidades gerenciales y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Abancay, 2017*. Abancay: Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/454/Rodolfo_Tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huertas, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Revista Saber Servir*, 140-147. Obtenido de <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919/4370>
- Katz, R. (1974). Habilidades de un administrador eficaz. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102. Obtenido de <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator?language=es>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: un enfoque internacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.



- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Leyva, M., Hernández, L., & Ortega, M. (2011). *Manual de habilidades gerenciales*. Costa Rica: Universidad Técnica Nacional. Obtenido de <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20de%20Habilidades%20Gerenciales.pdf>
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria S.A. DE C.V.
- Madrigal, B., Franco, R., Gónzales, H., Ochoa, A., Madrigal, R., Vásquez, G., . . . Gómez, O. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGRAW-GILL EDUCACION. Obtenido de https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta
- Martínez, A., & Campos, W. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Revista Mexicana de Ingenieria Biomédica*, 181-191. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmib/v36n3/v36n3a4.pdf>
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. New York: by Berrett-Koehler Publishers. Obtenido de <https://www.bkconnection.com/static/Managers-Not-MBAs-EXCERPT.pdf>
- Noticias UPC. (22 de Noviembre de 2022). *Creatividad Empresarial 2022: Municipalidad Distrital de San Borja es ganadora en la categoría Gestión Pública Regional y Local*. Obtenido de <https://noticias.upc.edu.pe/2022/11/22/creatividad-empresarial-2022-municipalidad-distrital-de-san-borja-es-ganadora-en-la-categoria-gestion-publica-regional-y-local/>
- Orellana, P. (6 de Septiembre de 2019). *Liderazgo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Ospina, N. (2010). *Administración Fundamentos*. Medellín, Colombia: Ediciones de la U.



- Paredes, E., & Velasco, M. (2014). *Habilidades gerenciales*. España: Universidad de Pamplona. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Córdoba, Argentina: Universidad de Córdoba. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/60903131.pdf>
- Perez, J., & Merino, M. (2015). *Actividad*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/actividad/>
- Pumapillo, M. (2018). *Benchmarking como estrategia competitiva para la cooperativa de Ahorro y Crédito los Andes Cotarusi Aymaraes, Andahuaylas, Apurímac-2018*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/395/Maria_Del%20Carmen_Tesis_Bachiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quiroa, M. (13 de Marzo de 2020). *Competidor*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/competidor.html>
- Ramirez, S., & Rosas, J. (2017). *El benchmarking y la calidad de servicios en la clinica Latin Lab SAC Huacho año 2017*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Carrión. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/877/TFCE-01-06.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Real Academia Española. (1 de Agosto de 2020). *Acción*. Obtenido de Diccionario Electrónico Real Academia Española: <https://dle.rae.es/acci%C3%B3n>
- Real Academia Española. (2020). *Comparar*. Obtenido de Diccionario Electrónica de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/comparar>
- Revista Mundo Empresarial. (9 de Julio de 2020). *89% de empresas encuestadas planea continuar con el trabajo remoto*. Obtenido de [mundo empresarial.pe](http://mundoempresarial.pe):



<https://www.mundoempresarial.pe/actualidad/2884-89-empresasplanea-continuar-trabajo-remoto.html>

- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rojo, J. (22 de Setiembre de 2010). *Primeros pasos en SPSS*. Obtenido de http://humanidades.cchs.csic.es/cchs/web_UAE/tutoriales/PDF/SPSSIniciacion.pdf
- Rus, E. (8 de Mayo de 2020). *Toma de decisiones*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/toma-de-decisiones.html>
- Salazar, M., Icaza, M., & Alejo, O. (2018). Importancia de la ética en la investigación. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 305-311. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-305.pdf>
- Sánchez, J. (5 de Diciembre de 2018). *Eficiencia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/eficiencia.html>
- Sánchez, J. (4 de Marzo de 2020). *Eficacia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>
- SERVIR. (13 de Diciembre de 2010). *Diferencias entre funcionarios, empleados de confianza y servidores*. Obtenido de <https://www.servir.gob.pe/diferencias-entre-funcionarios-empleados-de-confianza-y-servidores/>
- Sevilla, A. (10 de Diciembre de 2016). *Ventaja competitiva*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Spendolini, M. (1992). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Amacom.
- Ucha, F. (5 de Septiembre de 2009). *Procedimiento*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/procedimientos.php>
- Ucha, F. (20 de Marzo de 2011). *Comportamiento*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php>



- Ucha, F. (1 de Agosto de 2013). *Técnica*. Obtenido de Definición ABC:
<https://www.definicionabc.com/general/tecnica.php>
- Ureña, P. (24 de junio de 2013). *Habilidades gerenciales* . Obtenido de eoi.es:
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/01/24/habilidades-gerenciales/>
- Westreicher, G. (6 de Agosto de 2020). *Estrategia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Westreicher, G. (7 de Agosto de 2020). *Gestión*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Westreicher, G. (2 de Agosto de 2020). *Proceso*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Zairi, M. (1998). *Gestión eficaz del benchmarking*. Oxford: Elsevier Limited. Obtenido de
https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=XYMSUvHIFCUC&oi=fnd&pg=PP3&dq=Zairi+M.,+2004,+Effective+Management+of+Benchmarking+Projects+pdf&ots=PHxN1Xf8T0&sig=GKICZ3lUNDlwwlF8WjBs7OpL_ag#v=onepage&q&f=false
- Zamalloa, T. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de la salud Cusco Norte-2018*. Cusco: Universidad Andina del Cusco. Obtenido de
http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/3578/1/Tania_Tesis_maestr%C3%A1Da_2020.pdf

ANEXOS



Anexo 01: Matriz de consistencia

Benchmarking y habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores	Metodología
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre el benchmarking y las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021?</p> <p>Problema específico ¿Cómo el benchmarking se relaciona con las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021?</p> <p>¿De qué manera se relaciona el benchmarking con las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el benchmarking y las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre el benchmarking y las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.</p> <p>Objetivos específicos Establecer la relación entre el benchmarking y las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Conocer la relación entre el benchmarking y las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Encontrar la relación entre el benchmarking y las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.</p>	<p>Hipótesis general El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.</p> <p>Hipótesis específicas El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. El benchmarking se relaciona positivamente con las habilidades conceptuales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021.</p>	<p>Variable 01 Benchmarking</p>	Benchmarking interno	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las mejores prácticas de trabajo dentro de la municipalidad Se comparan acciones Estándares de desarrollo interno Compartir información entre las áreas de la municipalidad 	<p>Enfoque de investigación: Cuantitativo</p> <p>Tipo de investigación: Básico</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Método de investigación: Método deductivo</p> <p>Diseño de investigación: No experimental-transversal</p> <p>Población: Está conformado 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay.</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>
				Benchmarking competitivo	<ul style="list-style-type: none"> Conocer prácticas de trabajo de otras municipalidades Adoptar los procesos de prestación de servicios Búsqueda de información Intercambio de información 	
				Benchmarking funcional	<ul style="list-style-type: none"> Identificar servicios Identificar procesos de trabajo Identificar las mejores prácticas Mente abierta 	
			<p>Variable 02 Habilidades gerenciales</p>	Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de la actividad Compresión de procesos Técnicas para realizar tareas Capacidad analítica Manejo de herramientas 	
				Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> Construir un esfuerzo cooperativo Eficaz trabajo en equipo Consciente de las propias actitudes y creencias respecto a los demás Habilidad para comunicar Respetar las opiniones, puntos de vista y creencias de los demás 	
				Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para ver la organización como un todo Capacidad para reconocer la dependencia entre las áreas de la organización Capacidad para visualizar la relación de la entidad con el resto de organizaciones Promueve el bienestar general de la entidad Capacidad para tomar decisiones 	

Anexo 02: Cuestionario

N°	Benchmarking y habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021	Nunca	Casi nunca	Indeciso	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
	VARIABLE 01: Benchmarking					
	Dimensión: benchmarking interno					
1	Se verifica mejorar las prácticas de trabajo de las áreas de la municipalidad para adoptarlos en toda la entidad					
2	Se compararan las actividades realizadas por las diferentes áreas de la municipalidad					
3	Se establecen estándares que permita el desarrollo y mejor desempeño de la entidad					
4	Se comparte información entre las áreas con el fin de realizar un buen trabajo					
	Dimensión: benchmarking competitivo					
5	La entidad procura buscar las mejores prácticas de trabajo de otras municipalidades					
6	La entidad busca adoptar el proceso de prestación de los servicios de otras municipalidades más exitosas					
7	Se busca información respecto a las mejores prácticas de trabajo de otras entidades					
8	Se fomenta el intercambio de información con otras municipalidades para mejorar las prácticas de trabajo					
	Dimensión: Benchmarking funcional					
9	Se identifican los servicios que otras entidades prestigiosas brindan a sus usuarios					
10	Se busca conocer los procesos de trabajo de otras entidades o empresas exitosas					
11	La entidad tiene como propósito identificar las mejores prácticas de otras organizaciones					
12	Los jefes de entidad son de mente abierta para adoptar nuevas formas de trabajo					
	VARIABLE 02: Habilidades gerenciales					
	Dimensión: habilidades técnicas					
13	Domino las actividades que implica el puesto de trabajo					
14	Comprendo todos los procesos a seguir para cumplir con las funciones					
15	Utilizo técnicas que me ayudan a cumplir con las tareas asignadas de manera eficaz y eficiente					
16	Tengo la capacidad analítica en una determinada especialidad					
17	Facilidad en el manejo de herramientas con el fin de realizar mejor las tareas					
	Dimensión: Habilidades humanas					
18	Habilidad para construir un esfuerzo cooperativo con todos los miembros de la entidad					
19	Capacidad para trabajar en equipo de forma eficaz					
20	Soy consciente de mis actitudes y creencias respecto a los demás miembros de la entidad					
21	Habilidad para comunicar a los demás mediante el comportamiento					
22	Respeto las opiniones, puntos de vista y creencias de los demás					
	Dimensión: habilidades conceptuales					
23	Habilidad para ver a la entidad como un todo					
24	Capacidad para reconocer la dependencia entre las áreas de la organización					
25	Capacidad para visualizar la relación de la entidad con el resto de organizaciones					
26	Promueve el bienestar general dentro y fuera de la institución					
27	Capacidad para tomar decisiones y llevarlas a la acción					

Anexo 03: Confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.942	27



Anexo 04: fichas de validación por tres expertos

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración

Anexo 03: Ficha de validación del instrumento**I. INFORMACIÓN****1.1. DEL EXPERTO**Apellidos y Nombres: **ROBER ANIBAL LUCIANO ALIPIO****1.2. DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO**

Proyecto de investigación:

BENCHMARKING Y HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY, 2021.

Responsable: Bach. Yaquely Manuela Becerra Corrales

Instrumento:

Cuestionario (X)

Formato de entrevista ()

FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			(0-20%)	(21-40%)	(41-60%)	(61-80%)	(81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado					90%
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables					85%
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					92%
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica					87%
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad					88%
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias					90%
7	CONSISTENCIA	Sustenta en aspectos teórico científicos					90%
8	COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores e índices					86%
9	METODOLOGIA	Responde al propósito del problema					89%
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno					88%

II. OPINION DEL EXPERTO

Vistos en instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices, y en cumplimiento dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Investigación-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

(X) Se valida

() No se valida

Abancay, 23 junio del 2021

.....
Rober Anibal Luciano Alipio



Anexo 03: Ficha de validación del instrumento

I. INFORMACIÓN

1.1. DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: **JOSUE HUAMANI CAYLLAHUA**

1.2. DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO

Proyecto de investigación:

BENCHMARKING Y HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY, 2021.

Responsable: Bach. Yaquely Manuela Becerra Corrales

Instrumento:

Cuestionario (X)

Formato de entrevista ()

FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			(0-20%)	(21- 40%)	(41-60%)	(61-80%)	(81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado					88%
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables					87%
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					92%
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica					85%
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad					90%
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias					92%
7	CONSISTENCIA	Sustenta en aspectos teórico científicos					87%
8	COHERENCIA	Entre dimensiones , indicadores e índices					85%
9	METODOLOGIA	Responde al propósito del problema					85%
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno					88%

II. OPINION DEL EXPERTO

Vistos en instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices, y en cumplimiento dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Investigación-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

(X) Se valida

() No se valida

Abancay, 23 junio del 2021



Anexo 03: Ficha de validación del instrumento

I. INFORMACIÓN

1.1. DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: **JOSÉ ABDON SOTOMAYOR CHAHUAYLLA**

1.2. DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO

Proyecto de investigación:

BENCHMARKING Y HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY, 2021.

Responsable: Bach. Yaquely Manuela Becerra Corrales

Instrumento:

Cuestionario (X)

Formato de entrevista ()

FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH				
			Deficiente (0-20%)	Regular (21- 40%)	Bueno (41-60%)	Muy Bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado					85%
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables					87%
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					90%
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica					88%
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad					92%
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias					95%
7	CONSISTENCIA	Sustenta en aspectos teórico científicos					84%
8	COHERENCIA	Entre dimensiones , indicadores e índices					88%
9	METODOLOGIA	Responde al propósito del problema					89%
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno					87%

II. OPINION DEL EXPERTO

Vistos en instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices, y en cumplimiento dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Investigación–UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

(X) Se valida

() No se valida

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Dr. José Abdon Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE

Abancay, 23 junio del 2021

Anexo 05: datos tabulados de benchmarking y habilidades gerenciales

Nº	Benchmarking												Habilidades gerenciales																	
	Benchmarking interno				Benchmarking competitivo				Benchmarking funcional				Habilidades técnicas						Habilidades humanas						Habilidades conceptuales					
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27			
1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5				
2	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	5			
3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5				
4	4	3	3	5	1	1	1	1	1	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5			
5	5	4	4	5	1	1	1	1	1	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5			
6	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4			
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5			
8	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5			
9	1	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	1	1	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	2	1	1			
10	2	2	1	3	2	2	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5			
11	2	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4			
12	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	4	2	4	4	4	5			
13	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	4	2	4	4	4	5			
14	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4			
15	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4			
16	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4			
17	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4			
18	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5			
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	1	5	5	4	5	5	1	5	5			
20	2	1	2	4	2	1	1	1	1	1	2	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5			
21	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
22	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	3	5	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5			
23	2	1	4	4	3	3	2	3	2	4	4	2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5			
24	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	4	4			
25	2	2	3	4	2	2	2	1	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3			
26	2	5	1	5	5	4	5	2	2	5	5	1	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4			
27	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5			
28	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	5			
29	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5			
30	4	3	3	5	1	1	1	1	1	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5			
31	5	4	4	5	1	1	1	1	1	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5			
32	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4			
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5		
34	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5			
35	1	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	1	1	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	2	1	1			
36	2	2	1	3	2	2	1	1	1	1	2	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5			

37	2	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
38	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	4	2	4	4	4	5
39	2	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	4	2	4	4	4	5
40	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
41	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
42	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4
43	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
44	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	1	5	5	4	5	5	1	5	5
46	2	1	2	4	2	1	1	1	1	1	2	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
47	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	3	5	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	2	1	4	4	3	3	2	3	2	4	4	2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
50	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	4	4

Anexo 06: Tablas y figuras de cada uno de los ítems**Variable Benchmarking**

a) Benchmarking interno

Ítem 1. Se verifica las mejores prácticas de trabajo de las áreas de la municipalidad para adoptarlos en toda la entidad.

Tabla 21

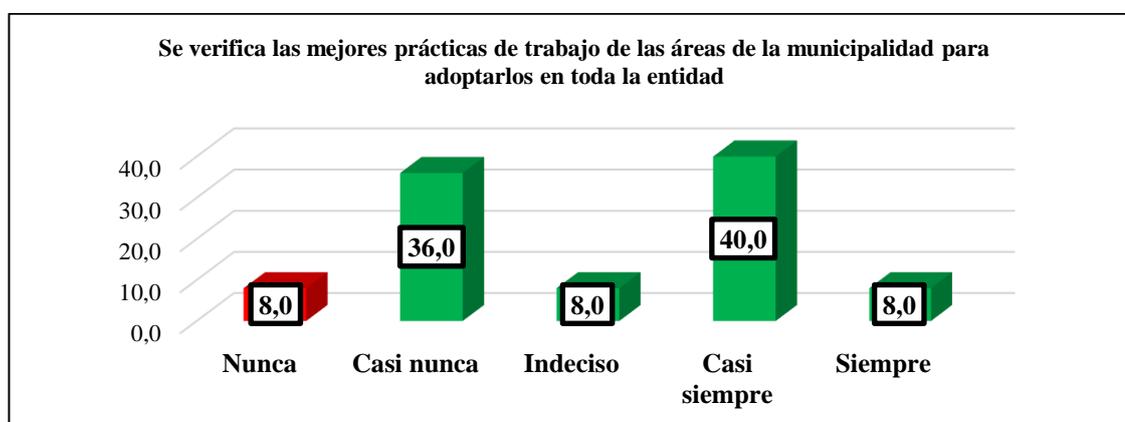
Identificar las mejores prácticas de trabajo dentro de la municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	8.0	8.0	8.0
Casi nunca	18	36.0	36.0	44.0
Indeciso	4	8.0	8.0	52.0
Casi siempre	20	40.0	40.0	92.0
Siempre	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 24

Identificar las mejores prácticas de trabajo dentro de la municipalidad



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 21 y figura 24 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 40% consideran que casi siempre se identifica las mejores prácticas de trabajo dentro de la municipalidad para adoptarlos en toda entidad, mientras que el 36% indica que casi nunca, el 8% siempre, de igual forma un 8% señala que nunca y otro 8% de muestra indeciso. Es decir, la entidad solo algunas veces identifica las mejores prácticas de trabajo con el propósito de utilizar dichas prácticas en las demás áreas.

Ítem 2. Se compararán las actividades realizadas por las diferentes áreas de la municipalidad

Tabla 22

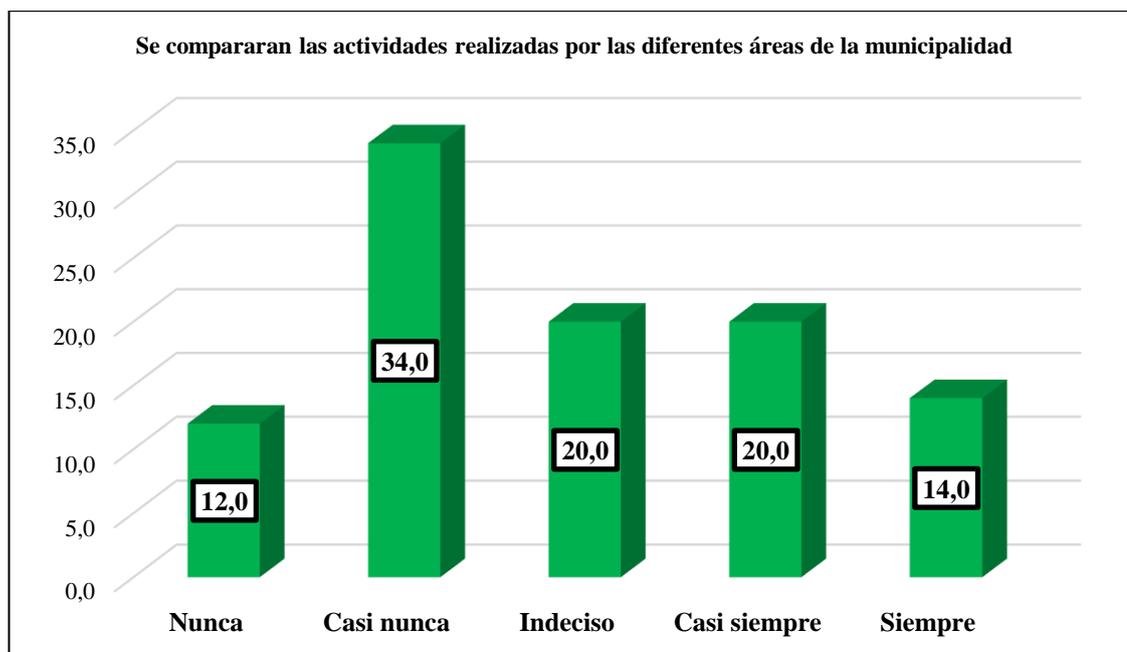
Comparación de acciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	12.0	12.0	12.0
Casi nunca	17	34.0	34.0	46.0
Indeciso	10	20.0	20.0	66.0
Casi siempre	10	20.0	20.0	86.0
Siempre	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 25

Comparación de acciones



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 22 y figura 25 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 34% considera que casi nunca las áreas de la entidad comparan las actividades que realizan, pero un 20% señala que casi siempre, mientras que otro 20% se muestra indeciso, el 14% señala que siempre, y el 12% nunca. Es decir, casi nunca las áreas de la entidad comparan entre ellas las actividades que realizan.

Ítem 3. Se establecen estándares que permita el desarrollo y mejor desempeño de la entidad.

Tabla 23

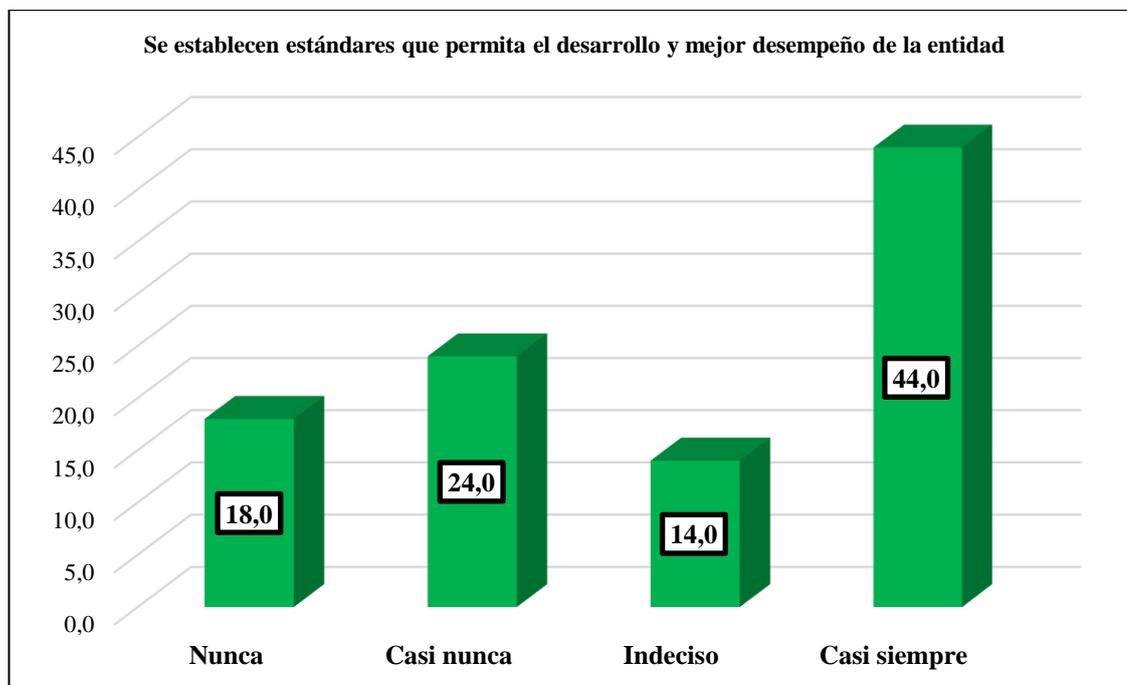
Estándares de desarrollo interno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	18.0	18.0	18.0
Casi nunca	12	24.0	24.0	42.0
Válido Indeciso	7	14.0	14.0	56.0
Casi siempre	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 26

Estándares de desarrollo interno



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 23 y figura 26 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 44% considera que casi siempre en la entidad se establecen estándares que permiten el desarrollo y mejor desempeño, el 24% indica que casi nunca, el 18% nunca, mientras que el 14% de muestra indeciso. Es decir, la mitad de los encuestados señalan que casi siempre la entidad fija estándares para el desarrollo y mejor desempeño, pero otra mitad considera que casi nunca sucede tal cosa.

Ítem 4. Se comparte información entre las áreas, con el fin de realizar un buen trabajo.

Tabla 24

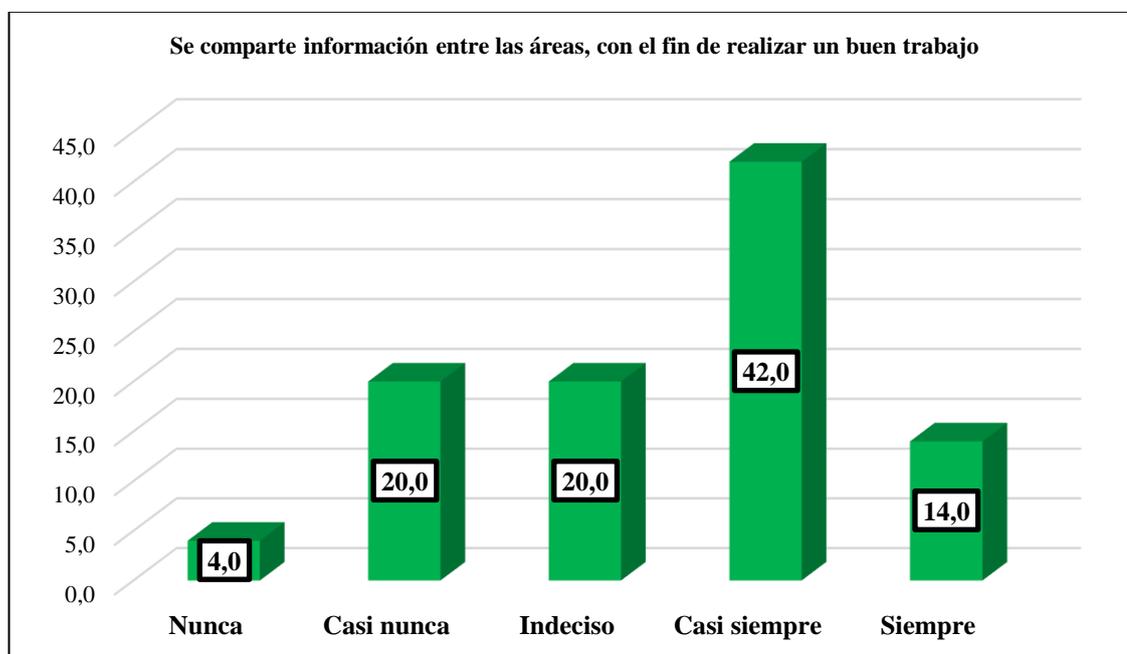
Compartir información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.0	4.0	4.0
Casi nunca	10	20.0	20.0	24.0
Indeciso	10	20.0	20.0	44.0
Casi siempre	21	42.0	42.0	86.0
Siempre	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 27

Compartir información



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 24 y figura 27 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 42% considera que casi siempre las áreas de la entidad comparten información entre ellas para realizar un buen trabajo, el 20% indica que casi nunca, pero el 20% se muestra indeciso, mientras que el 14% manifiesta siempre, y 4% nunca. Es decir, los encuestados se muestran indecisos en aceptar si las áreas de la entidad compartan información entre ellas, porque la mitad considera que casi siempre, y la otra parte, casi nunca.

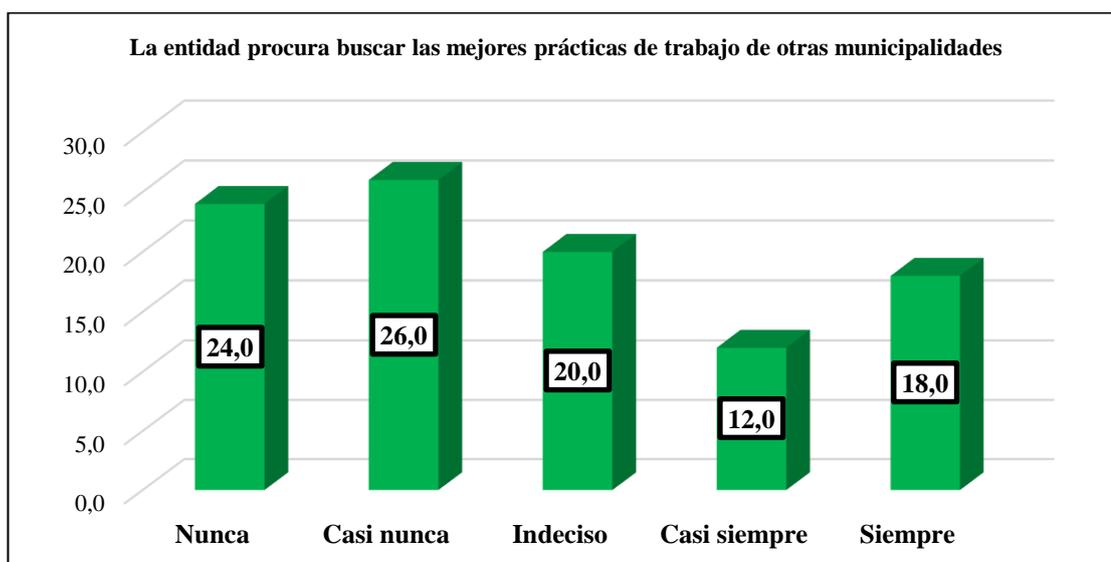
b) Benchmarking competitivo

Ítem 5. La entidad procura buscar las mejores prácticas de trabajo de otras municipalidades.

Tabla 25*Prácticas de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	24.0	24.0	24.0
Casi nunca	13	26.0	26.0	50.0
Indeciso	10	20.0	20.0	70.0
Casi siempre	6	12.0	12.0	82.0
Siempre	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 28*Prácticas de trabajo*

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 25 y figura 28 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 26% considera que casi nunca la entidad se enfoca en identificar las mejores practicas de trabajo de otras municipalidades, de igual manera el 24% indica nunca, mientras que el 20% se muestra indeciso, pero el 18% manifiesta que siempre, y 12% casi siempre. Es decir, desde la percepción de los jefes de área casi nunca en la entidad se busca identificar las mejores prácticas trabajo de otras entidades.

Ítem 6. La entidad busca adoptar el proceso de prestación de servicios de otras municipalidades más exitosas.

Tabla 26

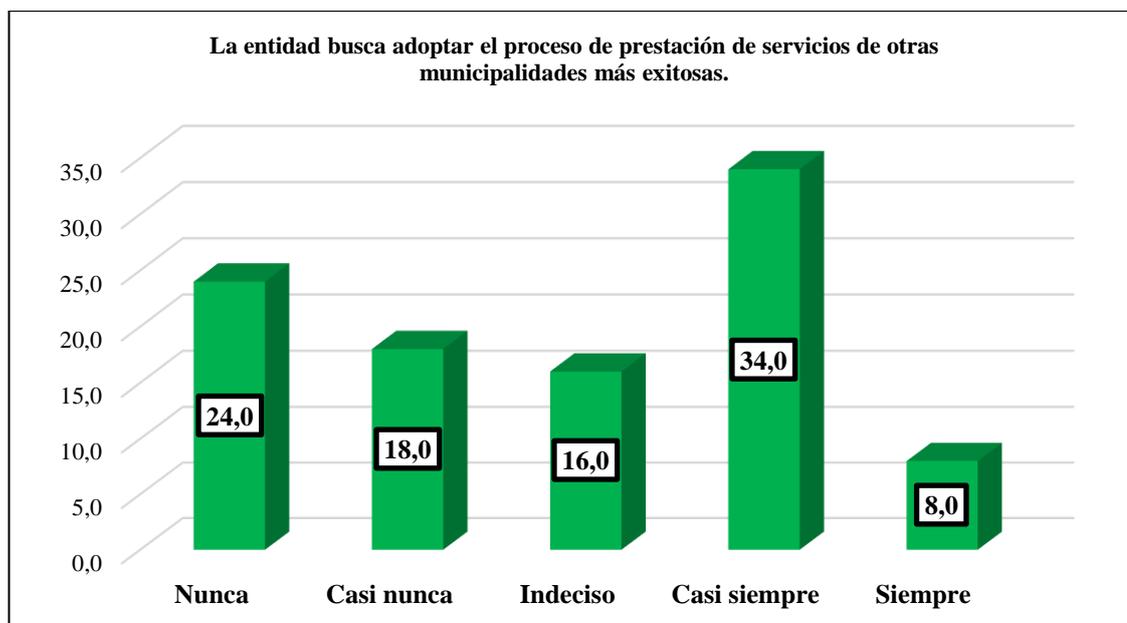
Adoptar el proceso de prestación de servicios de otras entidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	24.0	24.0	24.0
Casi nunca	9	18.0	18.0	42.0
Indeciso	8	16.0	16.0	58.0
Casi siempre	17	34.0	34.0	92.0
Siempre	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 29

Adoptar el proceso de prestación de servicios de otras entidades



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 26 y figura 29 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 34% considera que casi siempre la entidad busca adoptar el proceso de prestación de servicios de otras municipalidades más exitosas, pero el 24% indica que nunca, el 18% casi nunca, mientras tanto, el 16% se muestra indeciso, y el 8% señala que siempre. Es decir, predomina que casi nunca la entidad se interesa en emplear las prácticas de trabajo exitosas de otras entidades.

Ítem 7. Se busca información respecto a las mejores prácticas de trabajo de otras entidades

Tabla 27

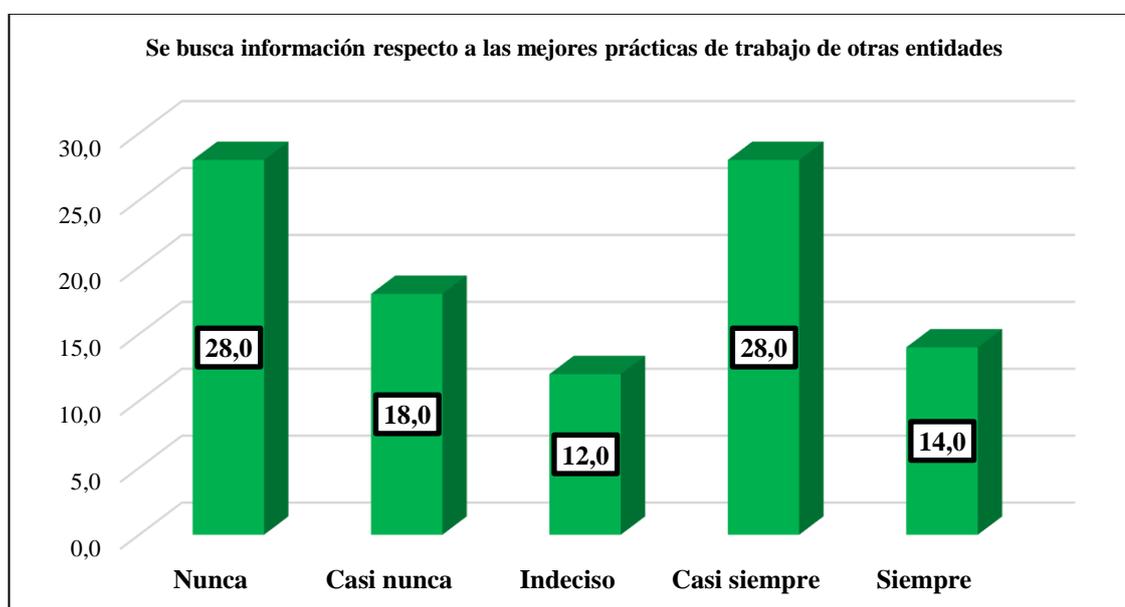
Búsqueda de información con respecto a las mejores prácticas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	28.0	28.0	28.0
Casi nunca	9	18.0	18.0	46.0
Indeciso	6	12.0	12.0	58.0
Casi siempre	14	28.0	28.0	86.0
Siempre	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 30

Búsqueda de información con respecto a las mejores prácticas



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 27 y figura 30 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 28% considera que casi siempre la entidad busca información respecto a las mejores prácticas de trabajo de otras entidades, pero otro 28% indica que nunca, seguido del 18% casi nunca, mientras que el 14% señala que siempre, y el 12% se muestra indeciso. Es decir, los jefes de área de muestran indecisos en afirmar que la entidad busca información sobre las mejores prácticas de trabajo en otras entidades.

Ítem 8. Se fomenta el intercambio de información con otras municipalidades para mejorar las prácticas de trabajo

Tabla 28

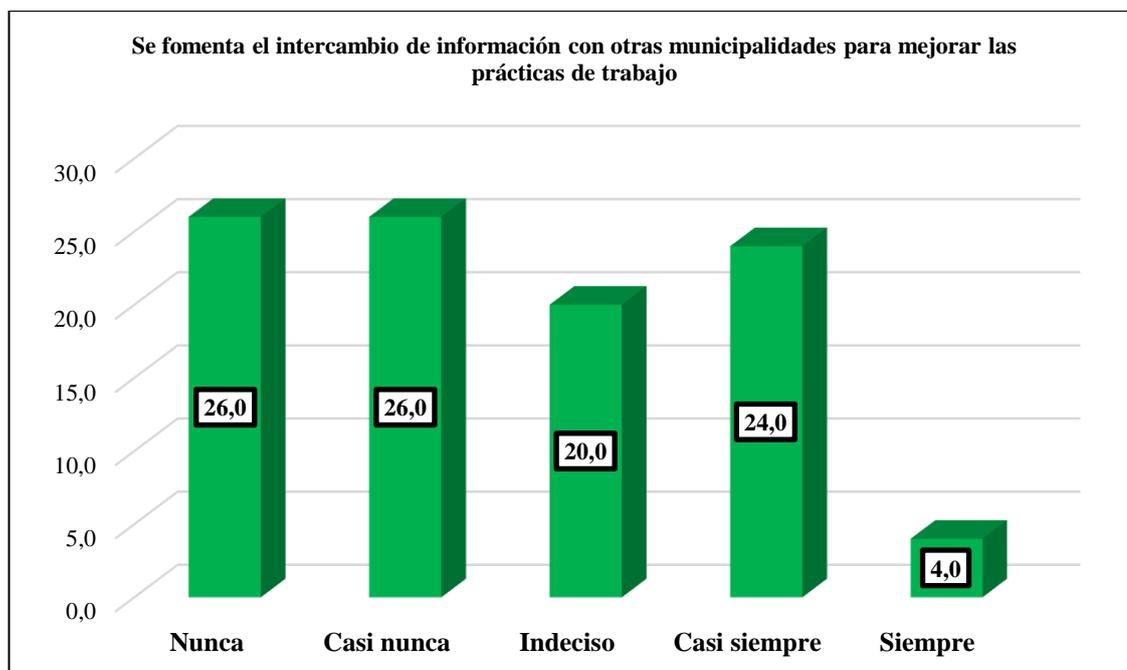
Fomento de intercambio de información entre entidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	26.0	26.0	26.0
Casi nunca	13	26.0	26.0	52.0
Indeciso	10	20.0	20.0	72.0
Casi siempre	12	24.0	24.0	96.0
Siempre	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 31

Fomento de intercambio de información entre entidades



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 28 y figura 31 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 26% percibe que nunca se fomenta el intercambio de información con otras municipalidades para mejorar las prácticas de trabajo, el 26% casi nunca, pero el 24% indica que casi siempre, mientras que el 20% se muestra indeciso, y 4% señala siempre. Es decir, casi nunca se promueve el intercambio de información con otros municipios con respecto a las mejores prácticas de trabajo.

c) Benchmarking funcional

Ítem 9. Se identifican los servicios que otras entidades prestigiosas brindan a sus usuarios

Tabla 29

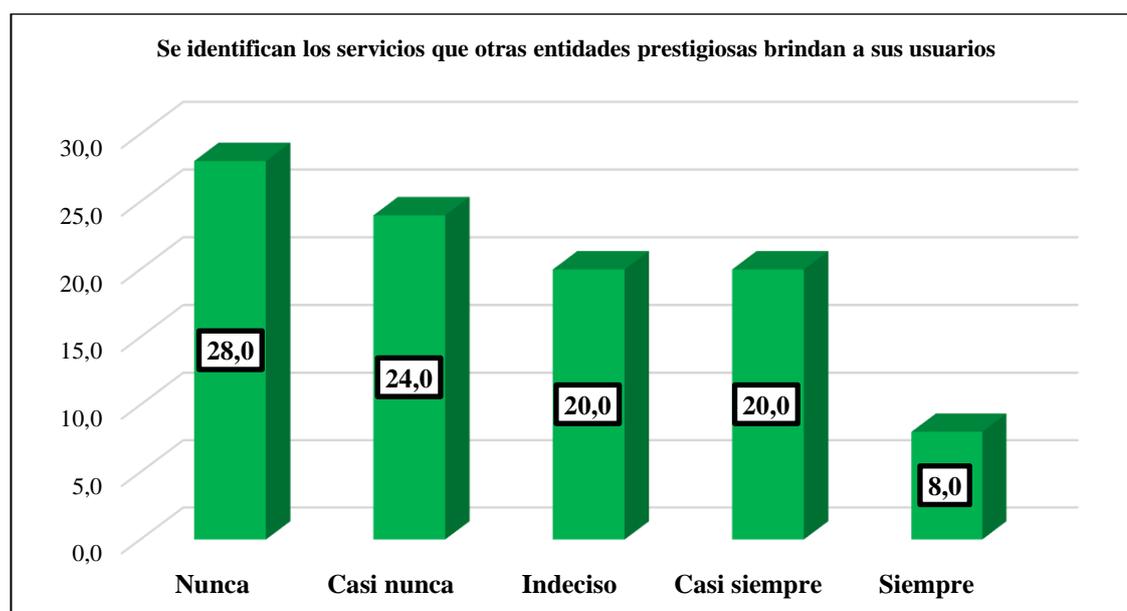
Se identifica los servicios de otras entidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	28.0	28.0	28.0
Casi nunca	12	24.0	24.0	52.0
Indeciso	10	20.0	20.0	72.0
Casi siempre	10	20.0	20.0	92.0
Siempre	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 32

Se identifica los servicios de otras entidades



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 29 y figura 32 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 28% percibe que nunca la municipalidad identifica los servicios que otras entidades prestigiosas brindan a sus usuarios, el 24% manifiesta que casi nunca, mientras que el 20% se muestra indeciso, pero el otro 20% indica casi siempre, y 8% señala siempre. Es decir, según los jefes de área, la entidad casi nunca se interesa en identificar a las entidades prestigiosas que brindan a sus usuarios servicios de calidad.

Ítem 10. Se busca conocer los procesos de trabajo de otras entidades o empresas exitosas

Tabla 30

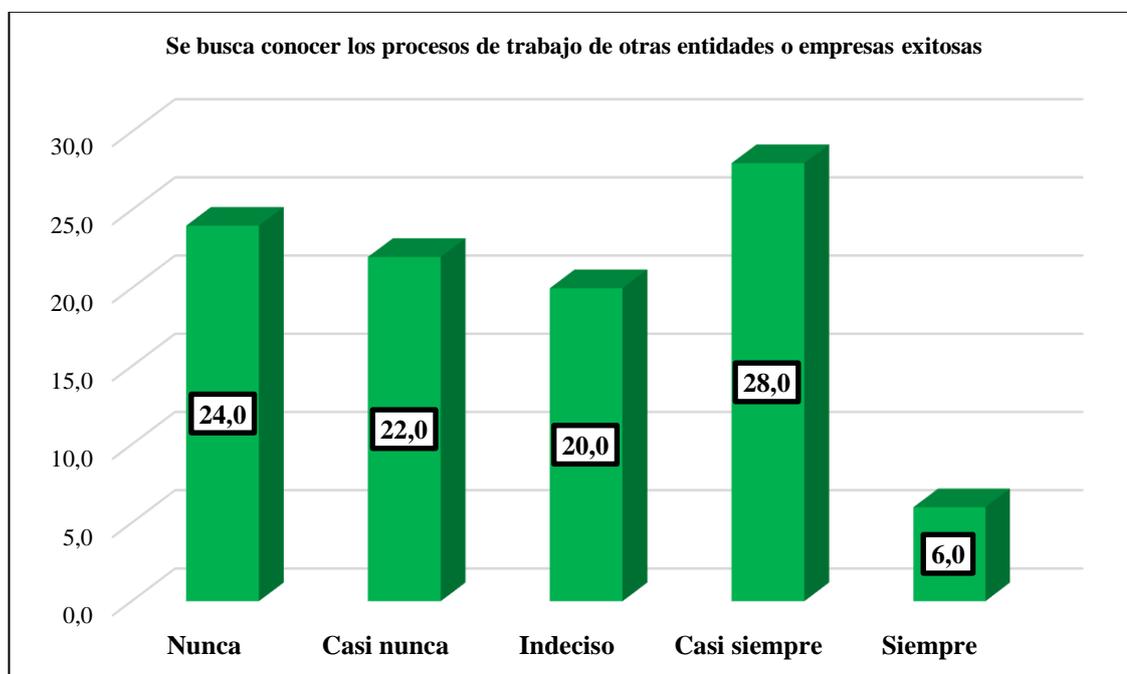
Se busca conocer los procesos de trabajo de otras entidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	24.0	24.0	24.0
Casi nunca	11	22.0	22.0	46.0
Indeciso	10	20.0	20.0	66.0
Casi siempre	14	28.0	28.0	94.0
Siempre	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 33

Se busca conocer los procesos de trabajo de otras entidades



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 30 y figura 33 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 28% percibe que casi siempre se busca conocer los procesos de trabajo de otras entidades o empresas exitosas, pero el 24% indica que nunca, el 22% casi nunca, mientras que un 20% se muestra indecisa y 6% siempre. Se puede decir, casi nunca en la entidad se busca conocer los procesos de trabajo de las entidades exitosas.

Ítem 11. La entidad tiene como propósito identificar las mejores prácticas de otras organizaciones.

Tabla 31

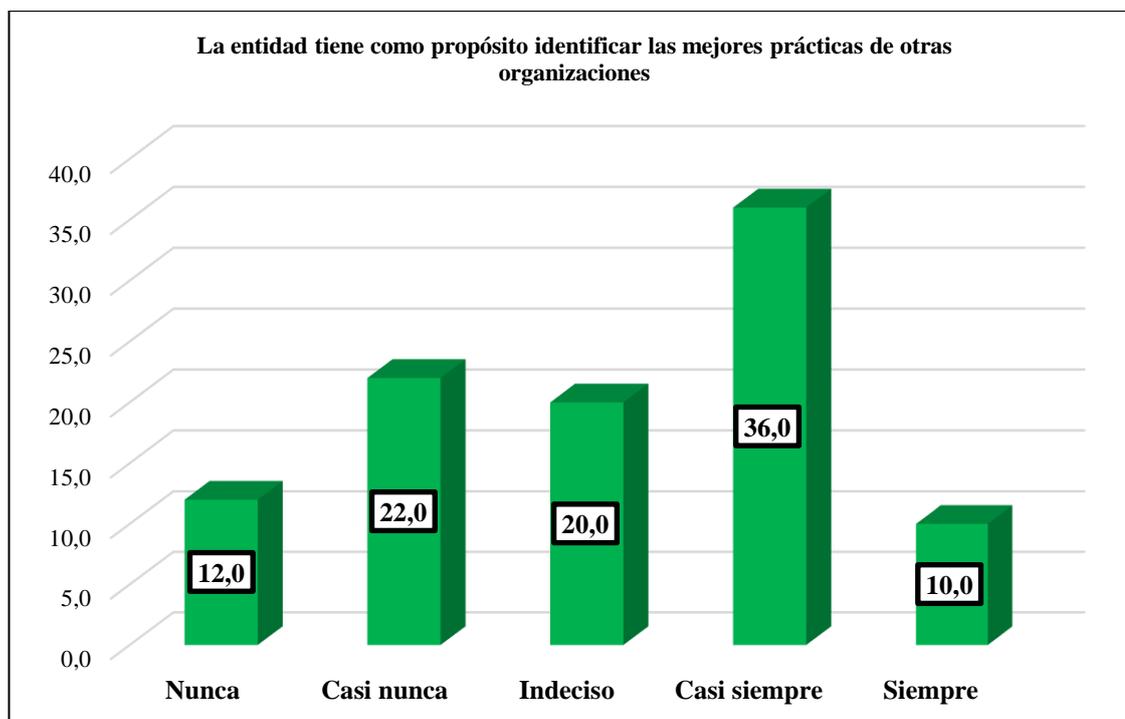
Se busca identificar las mejores prácticas de otras entidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	12.0	12.0	12.0
Casi nunca	11	22.0	22.0	34.0
Indeciso	10	20.0	20.0	54.0
Casi siempre	18	36.0	36.0	90.0
Siempre	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 34

Se busca identificar las mejores prácticas de otras entidades



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 31 y figura 34 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 36% percibe que casi siempre la entidad tiene como propósito identificar las mejores prácticas de otras organizaciones, pero el 22% indica que casi nunca, mientras que el 20% se muestra indeciso, seguido de un 12% que indica nunca y 10% señala siempre. Se puede decir, que casi nunca la entidad tiene como objetivo identificar las prácticas de trabajo de otras organizaciones.

Ítem 12. Los jefes de la entidad son de mente abierta para adoptar nuevas formas de trabajo

Tabla 32

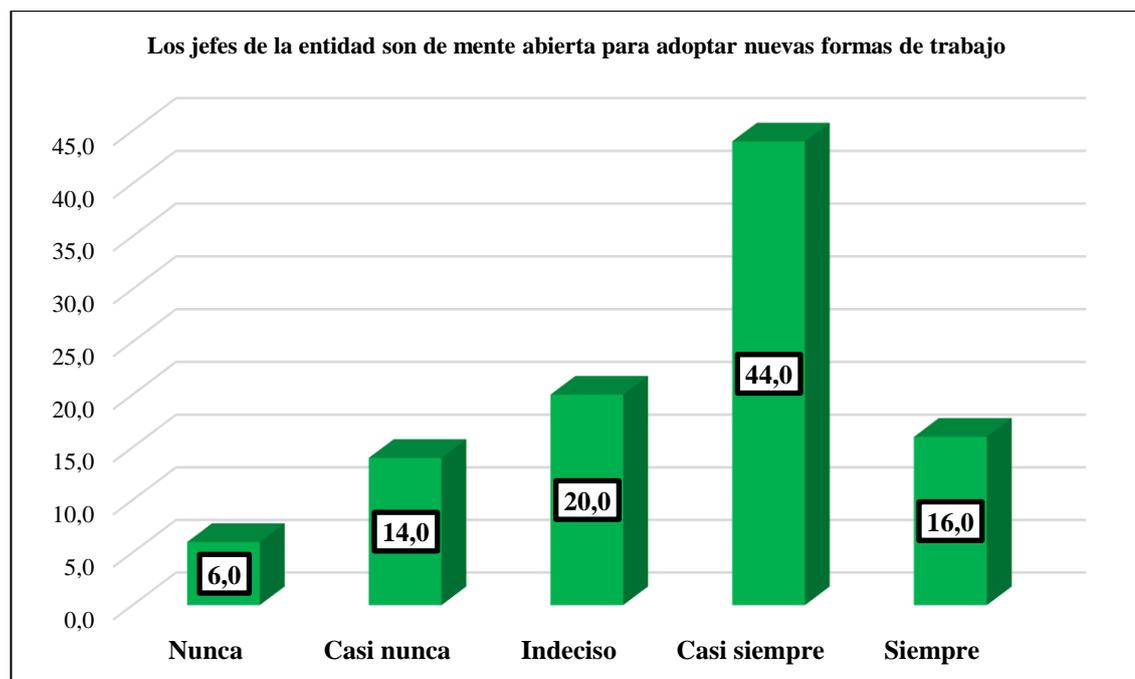
Mentalidad abierta de los jefes de la entidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6.0	6.0	6.0
Casi nunca	7	14.0	14.0	20.0
Indeciso	10	20.0	20.0	40.0
Casi siempre	22	44.0	44.0	84.0
Siempre	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 35

Mentalidad abierta de los jefes de la entidad



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 32 y figura 35 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 44% percibe que casi siempre como jefes de la entidad son de mente abierta para adoptar nuevas formas de trabajo, pero el 20% se muestra indeciso, mientras que el 16% señala siempre, un 14% que indica casi nunca y 6% nunca. Es decir, casi siempre los jefes de área de la entidad tienen la mentalidad abierta para adoptar nuevas formas de trabajo, pero algunos encuestados se muestran indecisos al respecto.

Variable habilidades gerenciales

a) Habilidades técnicas

Ítem 13. Domino las actividades que implica el puesto de trabajo.

Tabla 33

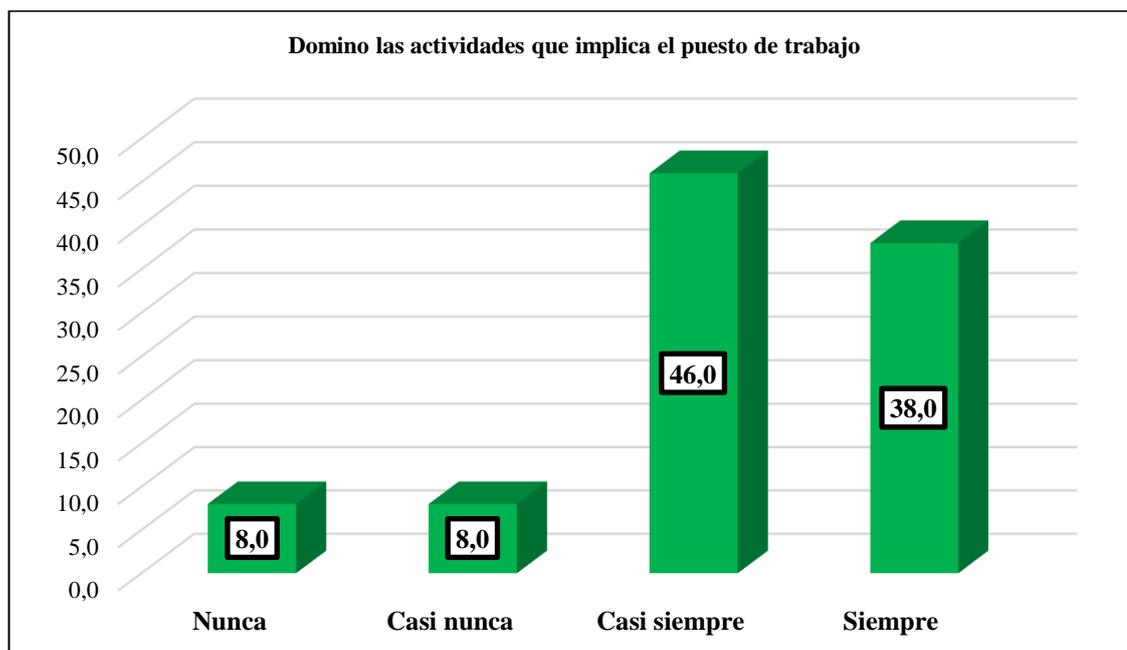
Dominio de habilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	8.0	8.0	8.0
Casi nunca	4	8.0	8.0	16.0
Válido Casi siempre	23	46.0	46.0	62.0
Siempre	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 36

Dominio de habilidades



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 33 y figura 36 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 46% percibe que casi siempre domina las actividades que implica el puesto de trabajo, el 38% siempre, mientras que el 8% indica casi nunca, y otro 8% nunca. Es decir, los jefes de la entidad casi siempre dominan las actividades que realizan dentro de su puesto.

Ítem 14. Comprendo todos los procesos a seguir para cumplir con las funciones

Tabla 34

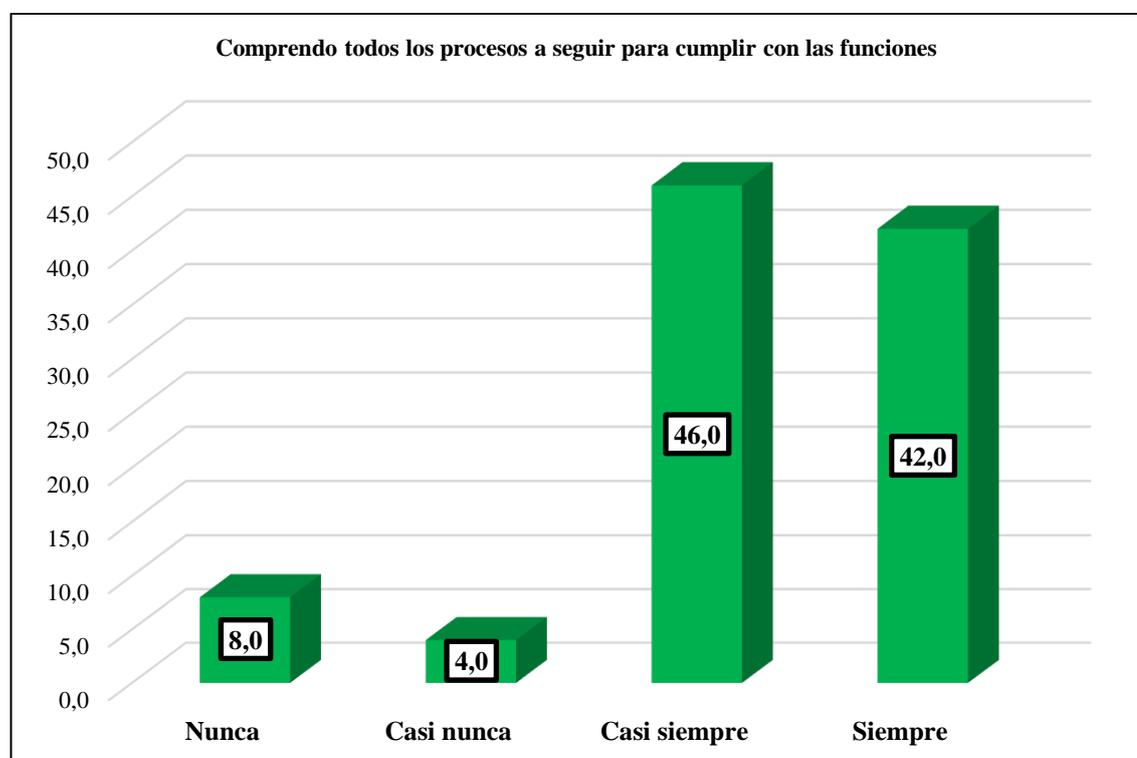
Conocimiento de los procesos para cumplir las funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	8.0	8.0	8.0
Casi nunca	2	4.0	4.0	12.0
Válido Casi siempre	23	46.0	46.0	58.0
Siempre	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 37

Conocimiento de los procesos para cumplir las funciones



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 34 y figura 37 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 46% percibe que casi siempre comprende todos los procesos a seguir para cumplir con las funciones, el 42% casi siempre, mientras que el 8% indica nunca, y 4% casi nunca. Es decir, los jefes de la entidad casi siempre tienen entendido los procedimientos a seguir para cumplir adecuadamente sus funciones.

Ítem 15. Utilizo técnicas que ayudan a cumplir con las tareas asignadas de manera eficaz y eficiente.

Tabla 35

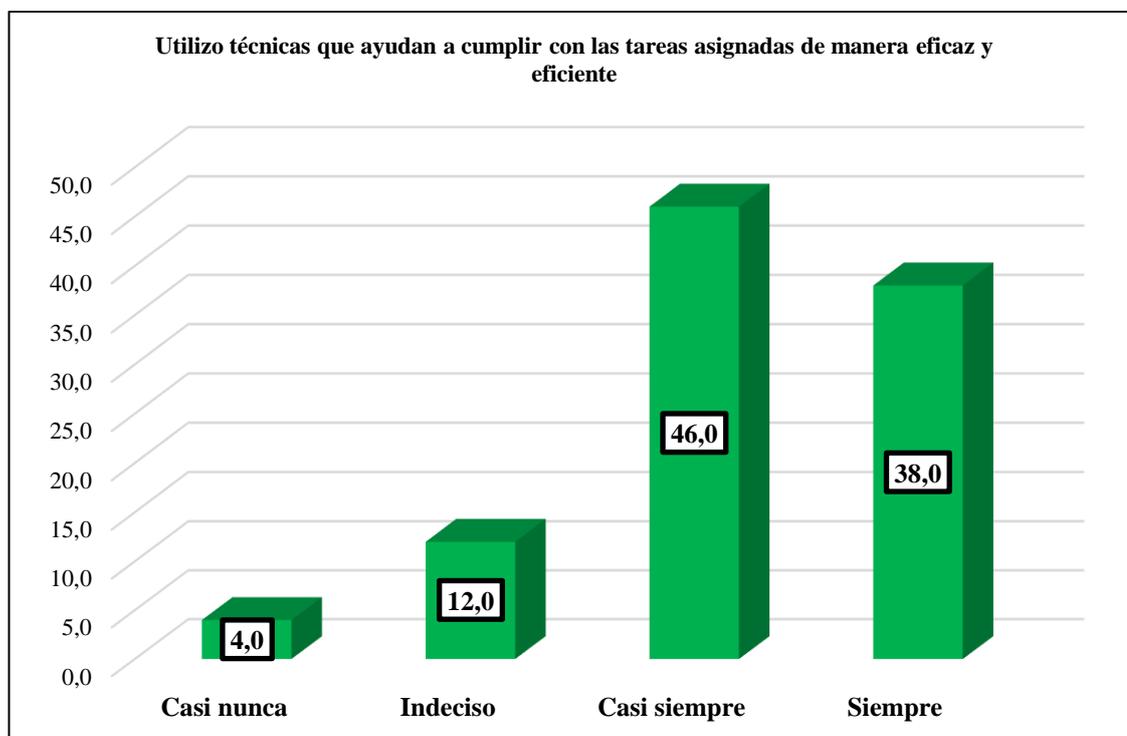
Utilización de técnicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	4.0	4.0	4.0
Indeciso	6	12.0	12.0	16.0
Válido Casi siempre	23	46.0	46.0	62.0
Siempre	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 38

Utilización de técnicas



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 35 y figura 38 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 46% percibe que casi siempre utiliza técnicas que ayudan a cumplir con las tareas asignadas de manera eficaz y eficiente, el 38% siempre, mientras que el 12% se muestra indeciso, y 4% casi nunca. Es decir, los jefes de área casi siempre emplean técnicas que les permita cumplir con las actividades encomendadas de manera eficiente y eficaz.

Ítem 16. Tengo la capacidad analítica en una determinada especialidad.

Tabla 36

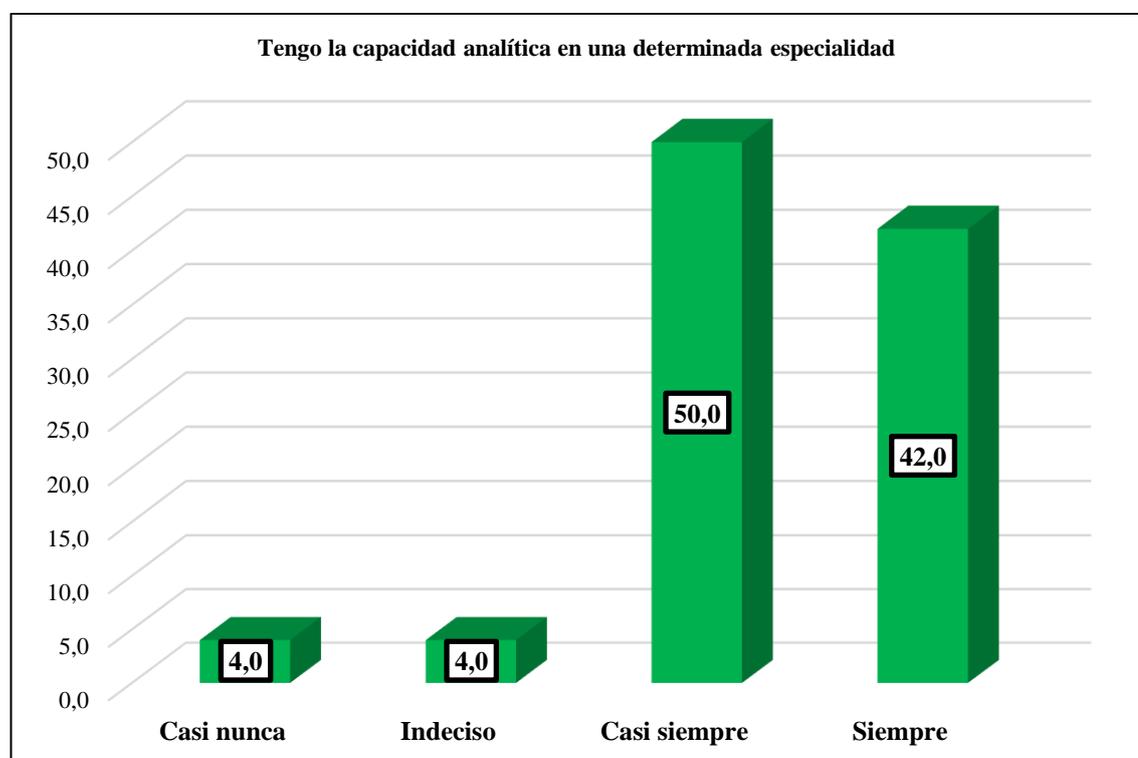
Capacidad analítica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	4.0	4.0	4.0
Indeciso	2	4.0	4.0	8.0
Válido Casi siempre	25	50.0	50.0	58.0
Siempre	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 39

Capacidad analítica



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 36 y figura 39 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 50% considera que casi siempre tienen la capacidad analítica en una determinada especialidad, el 42% siempre, mientras que el 4% se muestra indeciso, y otro 4% casi nunca. Es decir, los jefes área de la municipalidad indican que casi siempre tienen la capacidad analítica ante una determinada especialidad.

Ítem 17. Tengo facilidad en el manejo de herramientas, con el fin de realizar mejor las tareas.

Tabla 37

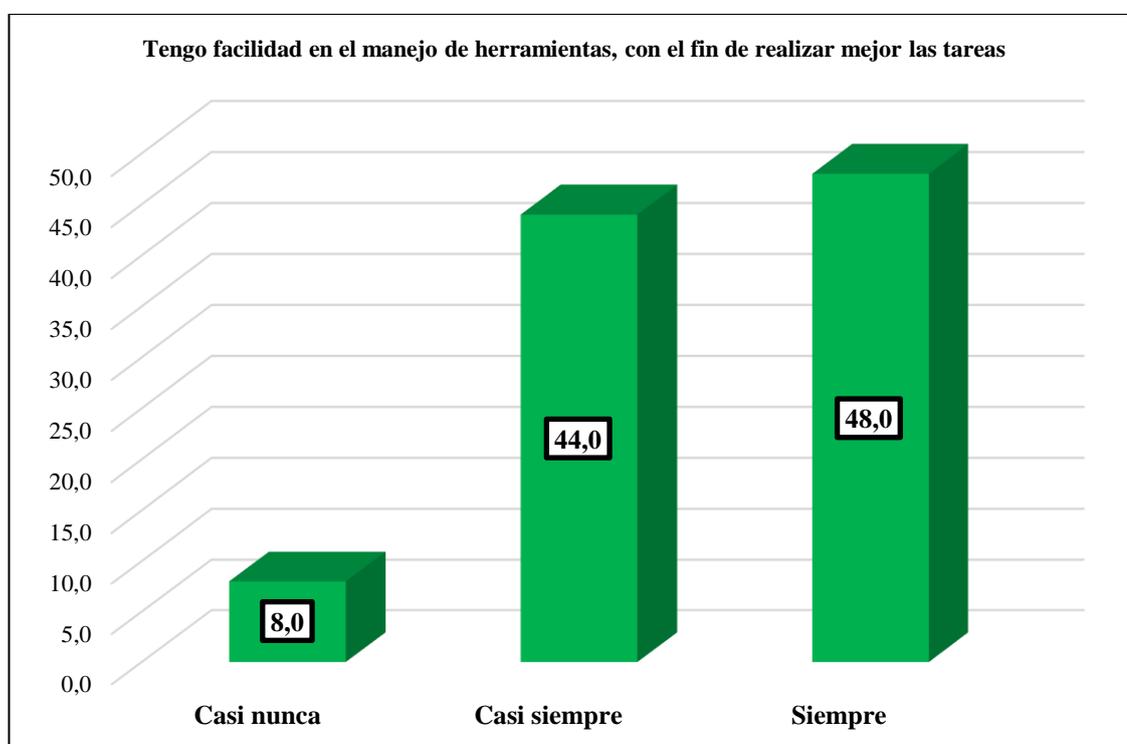
Manejo de herramientas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	8.0	8.0
	Casi siempre	22	44.0	52.0
	Siempre	24	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 40

Manejo de herramientas



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 37 y figura 40 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 48% considera que siempre tiene facilidad en el manejo de herramientas, con el fin de realizar mejor las tareas, el 44% casi siempre, mientras que el 8% señala casi nunca. Es decir, los jefes área de la municipalidad casi siempre tienen la capacidad para en el manejo de herramientas el cual les permite hacer mejor su trabajo.

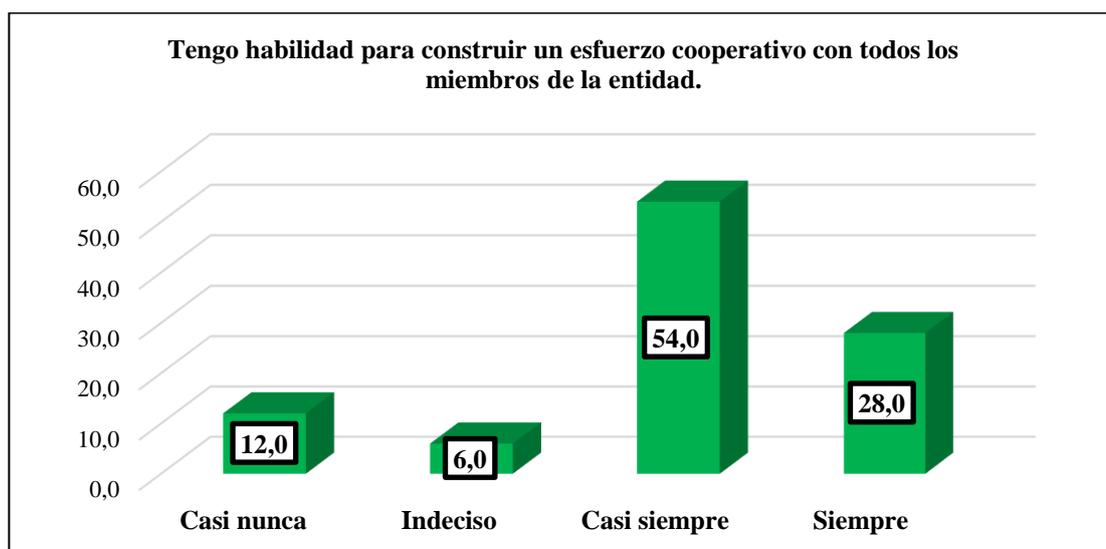
b) Habilidades humanas

Ítem 18. Tengo habilidad para construir un esfuerzo cooperativo con todos los miembros de la entidad

Tabla 38*Construcción de esfuerzo cooperativo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	12.0	12.0	12.0
Indeciso	3	6.0	6.0	18.0
Válido Casi siempre	27	54.0	54.0	72.0
Siempre	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 41*Construcción de esfuerzo cooperativo*

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 38 y figura 41 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 54% considera que casi siempre tiene la habilidad para construir un esfuerzo cooperativo con todos los miembros de la entidad, el 28% siempre, mientras que el 12% señala casi nunca y 6% se muestra indeciso. Es decir, los jefes área de la municipalidad casi siempre están en la capacidad de crear un esfuerzo cooperativo con todos lo miembros.

Ítem 19. Tengo capacidad para trabajar en equipo de forma eficaz.

Tabla 39

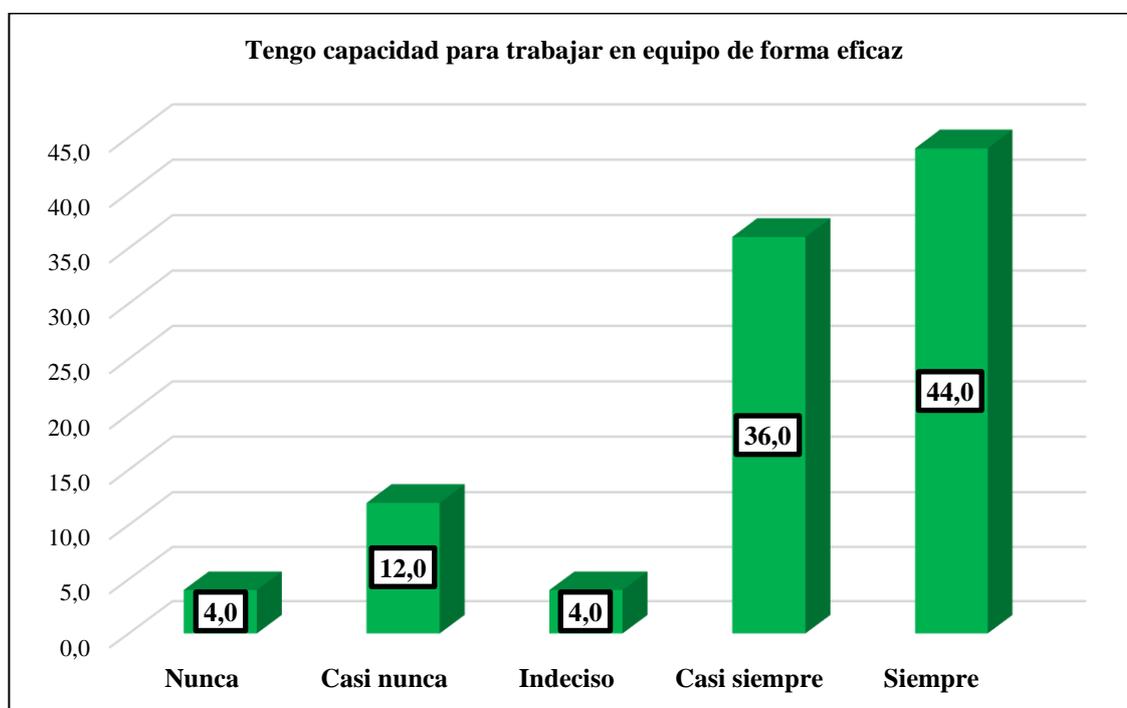
Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.0	4.0	4.0
Casi nunca	6	12.0	12.0	16.0
Indeciso	2	4.0	4.0	20.0
Casi siempre	18	36.0	36.0	56.0
Siempre	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 42

Trabajo en equipo



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 39 y figura 42 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 44% considera que siempre tienen la capacidad para trabajar en equipo de forma eficaz, el 36% casi siempre, mientras que el 12% señala casi nunca, el 4% nunca y otro 4% se muestra indeciso. Es decir, los jefes área de la municipalidad casi siempre están en la capacidad para trabajar en equipo y lo pueden hacer de manera eficaz.

Ítem 20. Soy consciente de mis actitudes y creencias respecto a los demás miembros de la entidad.

Tabla 40

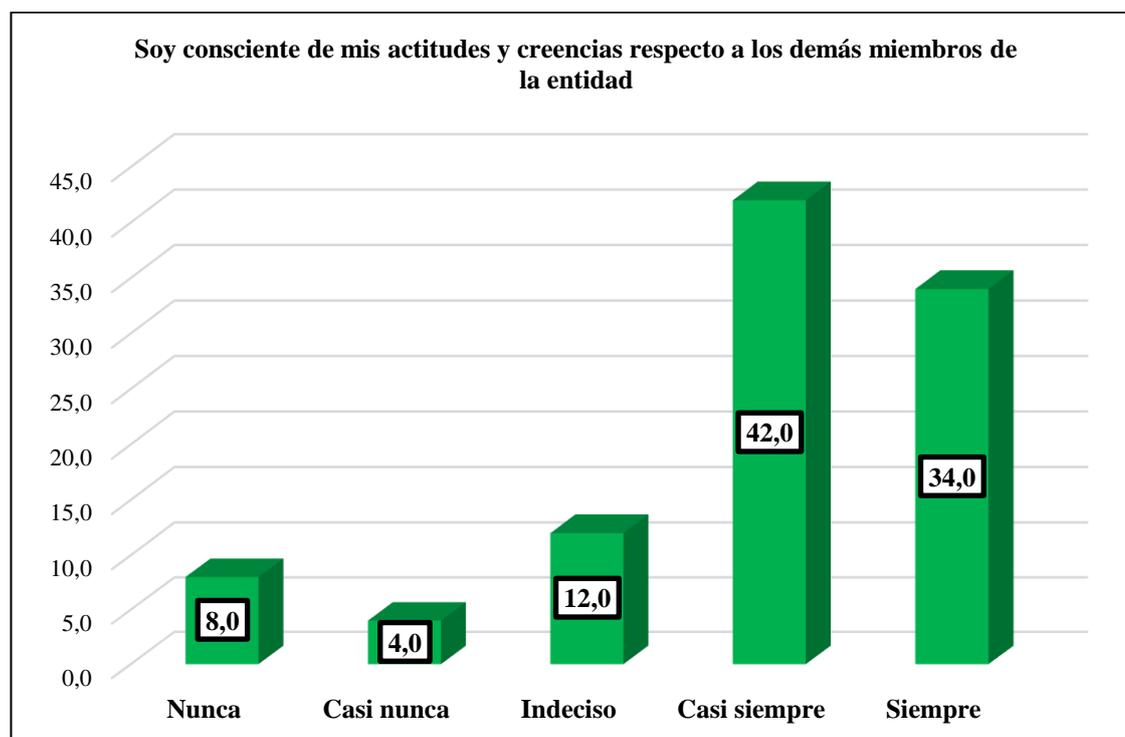
Actitudes y creencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	8.0	8.0	8.0
Casi nunca	2	4.0	4.0	12.0
Indeciso	6	12.0	12.0	24.0
Casi siempre	21	42.0	42.0	66.0
Siempre	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 43

Actitudes y creencias



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 40 y figura 43 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 42% considera que casi siempre son conscientes de sus actitudes y creencias respecto a los demás miembros de la entidad, el 34% siempre, mientras que el 12% se muestra indeciso, el 8% señala que nunca y 4% casi nunca. Es decir, los jefes área de la municipalidad casi siempre son conscientes sobre las creencias y actitudes que mantiene respecto al resto de los miembros de la entidad.

Ítem 21. Tengo habilidad para comunicar a los demás mediante mi comportamiento.

Tabla 41

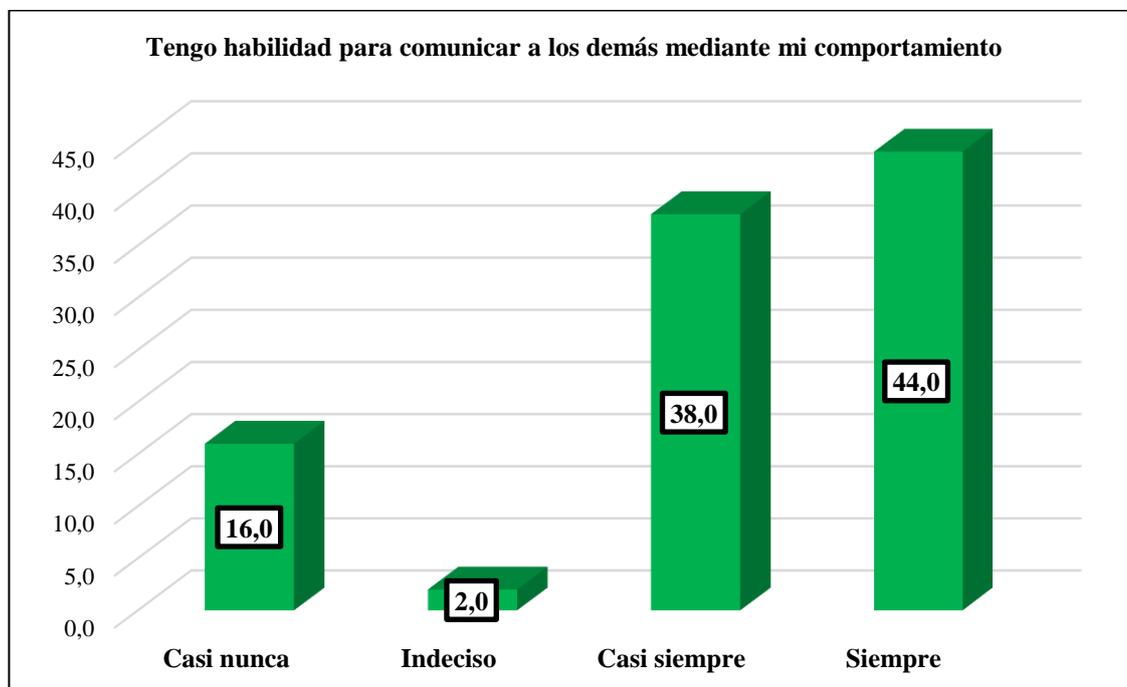
Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	8	16.0	16.0	16.0
Indeciso	1	2.0	2.0	18.0
Válido Casi siempre	19	38.0	38.0	56.0
Siempre	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 44

Comunicación



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 41 y figura 44 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 44% considera que siempre tienen la habilidad para comunicar a los demás mediante su comportamiento, el 38% casi siempre, mientras que el 16% indica casi nunca, y el 2% se muestra indeciso. Es decir, los jefes de área de la municipalidad casi siempre pueden comunicarse con los demás a través de su comportamiento.

ítem 22. Respeto las opiniones, puntos de vista y creencias de los demás.

Tabla 42

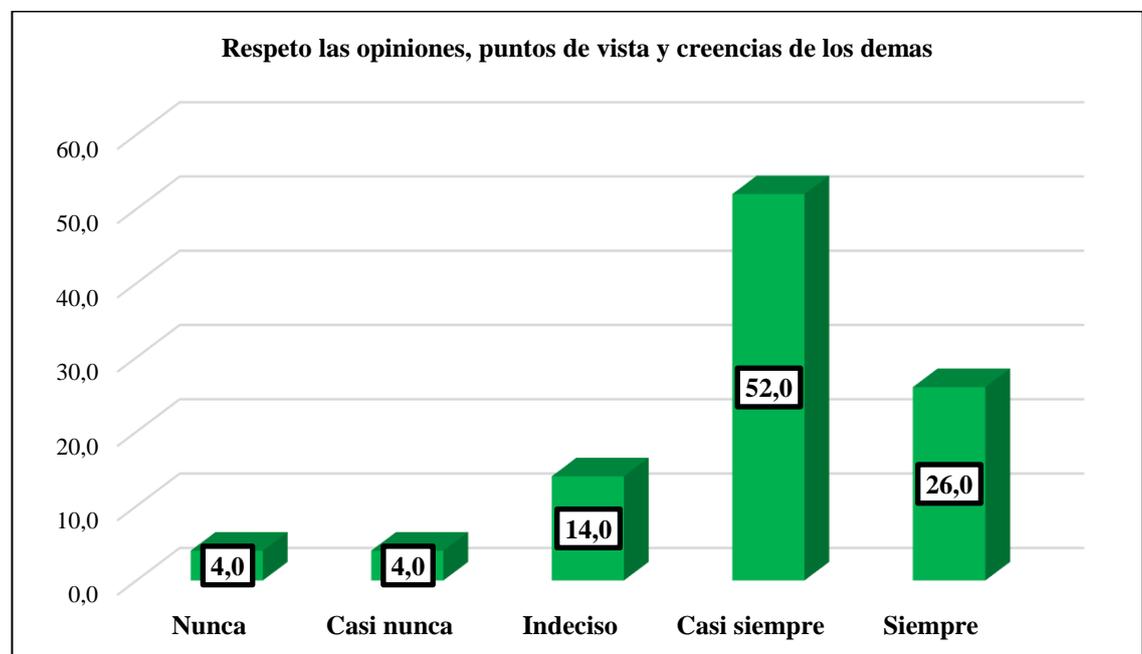
Opiniones, puntos de vista y creencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.0	4.0	4.0
Casi nunca	2	4.0	4.0	8.0
Indeciso	7	14.0	14.0	22.0
Casi siempre	26	52.0	52.0	74.0
Siempre	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 45

Opiniones, puntos de vista y creencias



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 42 y figura 45 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 52% considera que casi siempre respetan las opiniones, puntos de vista y creencias de los demás, el 26% siempre, mientras que el 14% se muestra indeciso, el 4% indica casi nunca, y otro 4% nunca. Es decir, los jefes de área de la municipalidad casi siempre respetan las opiniones y puntos de vista de los demás a pesar de las diferencias. Pero algunos pocos se muestran indecisos al respecto

c) Habilidades conceptuales

Ítem 23. Tengo habilidad para ver a la entidad como un todo.

Tabla 43

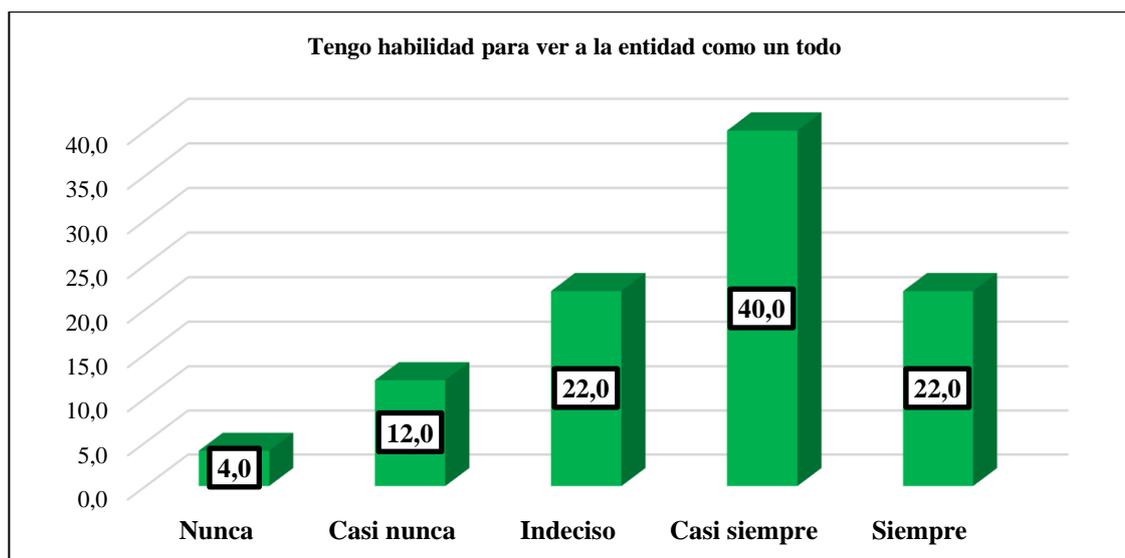
Habilidad para ver la entidad como todo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.0	4.0	4.0
Casi nunca	6	12.0	12.0	16.0
Indeciso	11	22.0	22.0	38.0
Casi siempre	20	40.0	40.0	78.0
Siempre	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 46

Habilidad para ver la entidad como todo



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 43 y figura 46 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 40% considera que casi siempre tienen la habilidad para ver a la entidad como un todo, el 22% siempre, mientras que el 22% se muestra indeciso, el 12% indica casi nunca, y 4% nunca. Es decir, los jefes de área de la municipalidad casi siempre tienen la capacidad para ver la institución como un todo, pero algunos se muestran indecisos al respecto.

Ítem 24. Tengo la capacidad para reconocer la dependencia entre las áreas de la organización

Tabla 44

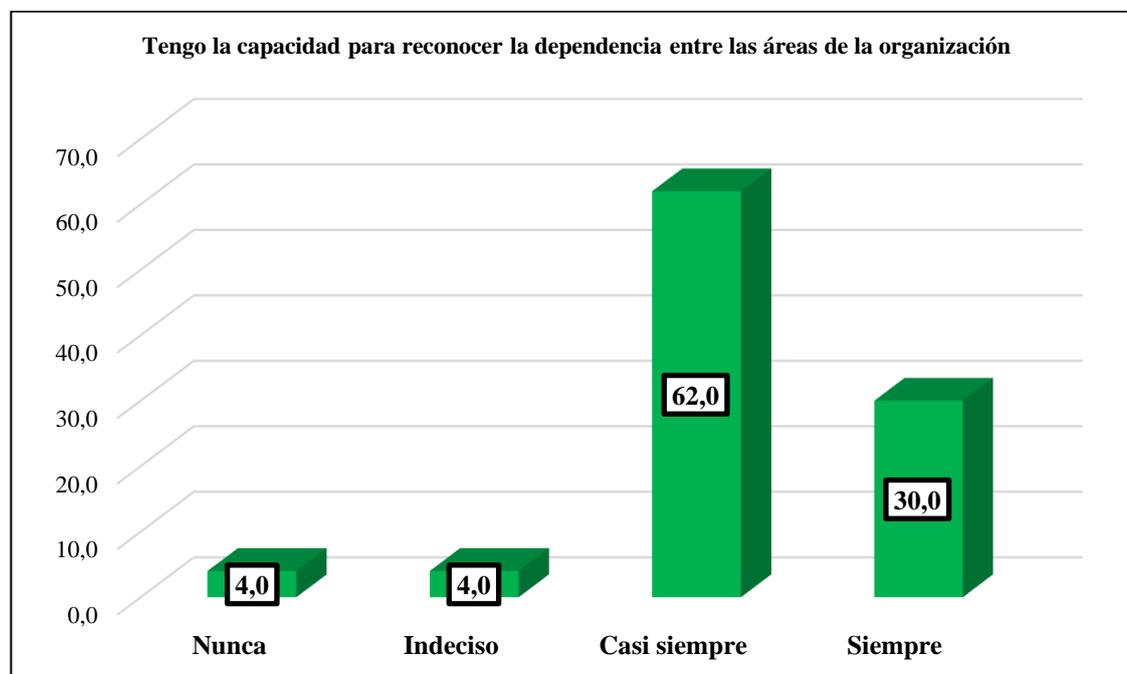
Capacidad para reconocer la organización sistemática en la entidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.0	4.0	4.0
Indeciso	2	4.0	4.0	8.0
Válido Casi siempre	31	62.0	62.0	70.0
Siempre	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 47

Capacidad para reconocer la organización sistemática en la entidad



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 44 y figura 47 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 62% considera que casi siempre tienen la capacidad para reconocer la dependencia entre las áreas de la organización, el 30% siempre, mientras que el 4% se muestra indeciso, y otro 4% indica nunca. Es decir, los jefes de área de la municipalidad casi siempre tienen conocimiento sobre la interdependencia que existe entre cada una de las áreas de la entidad.

Ítem 25. Tengo la capacidad para visualizar la relación de la entidad con el resto de organizaciones

Tabla 45

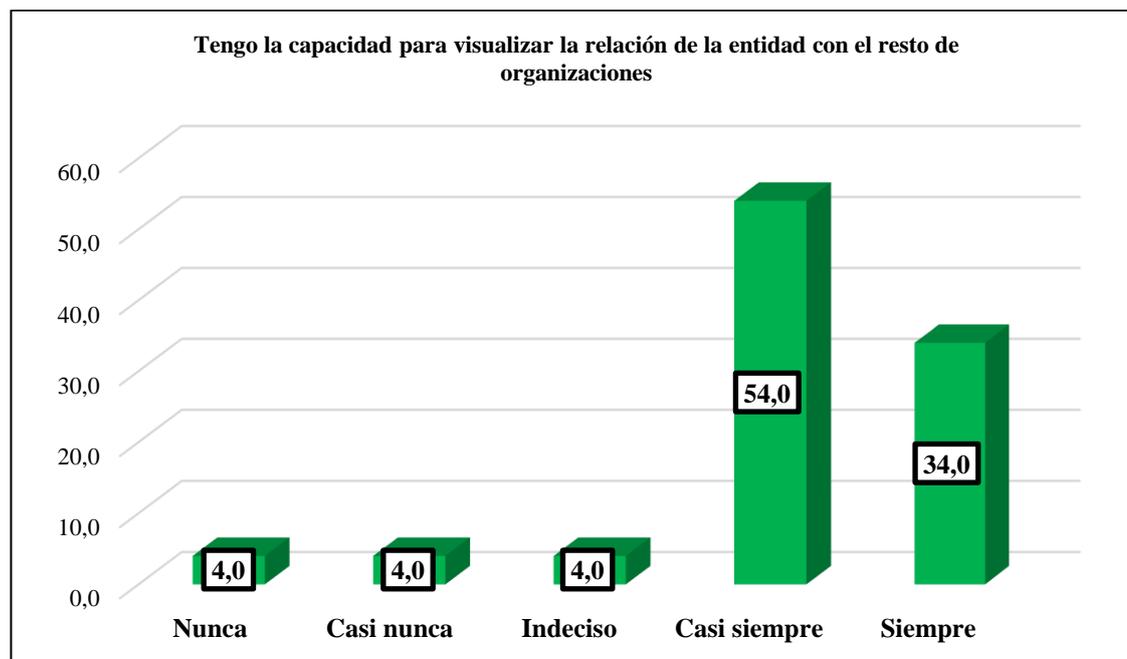
Visualizar la relación de la entidad con otros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.0	4.0	4.0
Casi nunca	2	4.0	4.0	8.0
Indeciso	2	4.0	4.0	12.0
Casi siempre	27	54.0	54.0	66.0
Siempre	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 48

Visualizar la relación de la entidad con otros



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

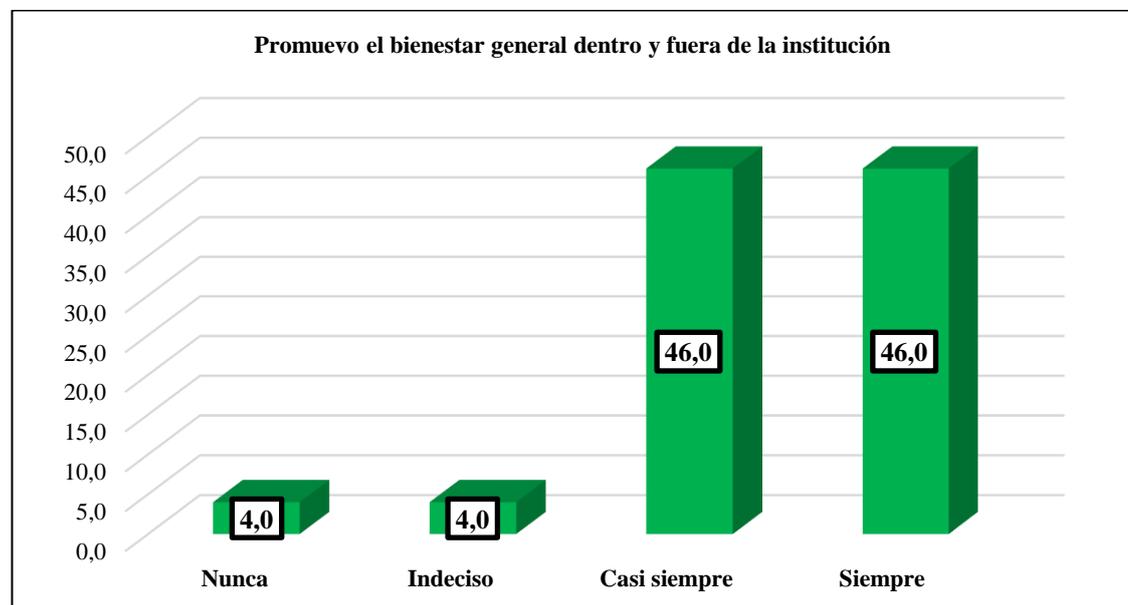
En la tabla 45 y figura 48 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 54% considera que casi siempre tienen la capacidad para visualizar la relación de la entidad con el resto de organizaciones, el 34% siempre, mientras que el 4% se muestra indeciso, el 4% indica nunca, y otro 4% casi nunca. Es decir, los jefes de área de la municipalidad casi siempre están en la capacidad para visualizar la relación que mantiene la institución con otras entidades.

Ítem 26. Promuevo el bienestar general dentro y fuera de la institución

Tabla 46*Promover el bienestar general*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.0	4.0	4.0
Indeciso	2	4.0	4.0	8.0
Válido Casi siempre	23	46.0	46.0	54.0
Siempre	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 49*Promover el bienestar general*

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 46 y figura 49 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 46% considera que casi siempre promueven el bienestar general dentro y fuera de la institución, el 46% siempre, mientras que el 4% se muestra indeciso, y otro 4% indica nunca. Es decir, los jefes de área de la municipalidad casi siempre promueven, fomentan, el bienestar general de toda la entidad como con otras organizaciones.

Ítem 27. Tengo la capacidad para tomar decisiones y llevarlas a la acción

Tabla 47

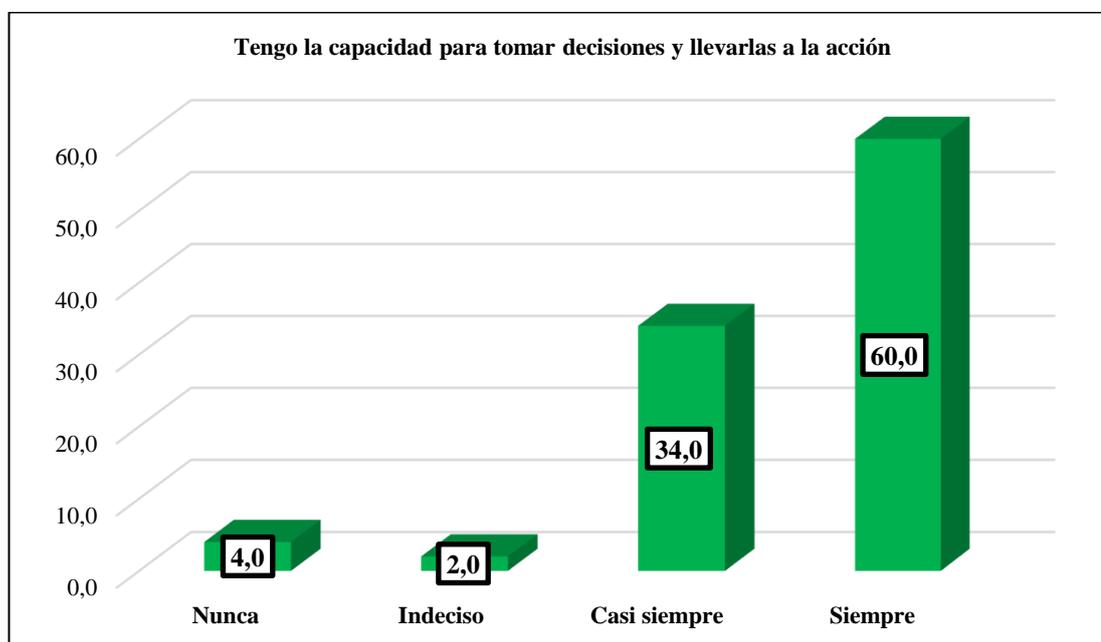
Capacidad para tomar decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4.0	4.0	4.0
Indeciso	1	2.0	2.0	6.0
Válido Casi siempre	17	34.0	34.0	40.0
Siempre	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

Figura 50

Capacidad para tomar decisiones



Nota. Obtenido del procesamiento en el programa estadístico SPSS

En la tabla 47 y figura 50 se puede apreciar que un total de 50 jefes de área de la municipalidad provincial de Abancay, el 60% considera que siempre tienen la capacidad para tomar decisiones y llevarlas a la acción, el 34% casi siempre, mientras que el 4% señala nunca y un 2% indica nunca. Es decir, los jefes de área de la municipalidad casi siempre están en la capacidad para tomar decisiones, como llevarlas a la acción.

Anexo 07: Tablas y figuras de cada uno de los ítems



