

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Competencias Gerenciales y Compromiso Organizacional en los funcionarios de las
Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la Provincia de Grau, Año 2019

Presentado por:

Alina Quispe Huamanquispe

Para optar el Título de
Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2022



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



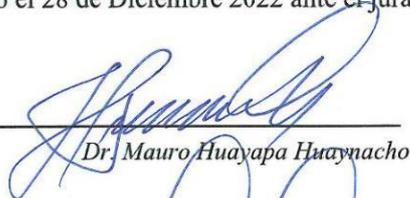
TESIS

“COMPETENCIAS GERENCIALES Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL
EN LOS FUNCIONARIOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE
TURPAY Y MAMARA, DE LA PROVINCIA DE GRAU, AÑO 2019”

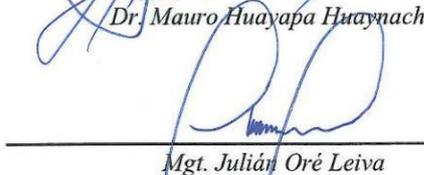
Presentado por **Alina Quispe Huamanquispe**, para optar el Título de: Licenciado en
Administración.

Sustentado y aprobado el 28 de Diciembre 2022 ante el jurado evaluador:

Presidente:


Dr. Mauro Huayapa Huaynacho

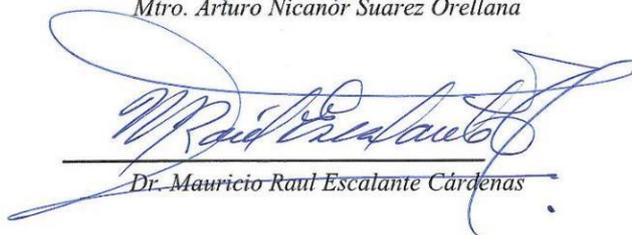
Primer Miembro:


Mgt. Julián Oré Leiva

Segundo Miembro:


Mtro. Arturo Nicanor Suarez Orellana

Asesor:


Dr. Mauricio Raul Escatante Cárdenas

Agradecimiento

*A mi asesor de tesis Dr. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas,
Por su orientación, guía y apoyo incondicional en la
culminación de mi proyecto de tesis.*

*A mis revisores que me dieron valiosas recomendaciones
para mejorar mi investigación.*

*A la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac,
específicamente la Escuela Académico Profesional de
Administración, la cual ha contribuido a mi formación
profesional.*



Dedicatoria

Dedicado este trabajo a mis padres, Aniceto y Mayhua Flor, por ser un ejemplo de perseverancia y valentía ante la adversidad.

De igual formar, dedicar a mis Abuelos por la gran enseñanza que me inculcaron desde casa, y los buenos consejos.



“Competencias Gerenciales y Compromiso Organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la Provincia de Grau, Año 2019”

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

Pág.	
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
CAPÍTULO I	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1. Descripción del Problema.....	6
1.2. Enunciado del Problema	11
1.2.1. Problema general	11
1.2.2. Problemas específicos.....	11
1.3. Justificación de la Investigación	12
CAPÍTULO II	16
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	16
2.1. Objetivos de la investigación.....	16
2.1.1. Objetivo general	16
2.1.2. Objetivos específicos.....	16
2.2. Hipótesis de la Investigación	17
2.2.1. Hipótesis general.	17
2.2.2. Hipótesis específicas.....	17
2.3. Operacionalización de Variables	19
CAPÍTULO III	21
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	21
3.1. Antecedentes.....	21
3.2. Marco teórico.....	26
3.2.1. Etimología de competencias gerenciales	26
3.2.2. Identificación y desarrollo de competencias gerenciales.	27
3.2.3. Principales definiciones sobre competencias gerenciales.	27
3.2.4. Características de las competencias gerenciales.....	28
3.2.5. Clasificación de las competencias de acuerdo al alcance.....	29
3.2.6. Tipos de competencias gerenciales.....	31
3.2.7. Modelos teóricos de competencias gerenciales	33
3.2.8. Teoría del desarrollo organizacional.	41
3.2.9. Etimología de compromiso organizacional	42
3.2.10. Principales definiciones de compromiso organizacional.....	42
3.2.11. Características del compromiso organizacional.	43



3.2.12. Importancia del compromiso organizacional.	44
3.2.13. Enfoque integrador de Betanzos & Paz.	44
3.2.14. Niveles del comportamiento organizacional.	46
3.2.15. Modelos teóricos de compromiso organizacional.	48
3.2.16. Teorías del compromiso organizacional.....	60
3.3. Marco conceptual.....	63
CAPÍTULO IV.....	67
METODOLOGÍA.....	66
4.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	66
4.2. Diseño de investigación.....	67
4.3. Población y Muestra	67
4.4. Procedimiento.....	68
4.5. Técnicas e instrumentos.....	68
4.6. Estadístico de investigación.....	69
4.6.1. Plan de Tratamiento de Datos.....	69
4.6.2. Técnicas estadísticas.....	70
CAPÍTULO V.....	75
RESULTADOS Y DISCUSIONES	74
5.1. Análisis de resultados	74
5.2. Contrastación de hipótesis	77
5.3. Discusión	109
CAPÍTULO VI.....	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
6.1. Conclusiones.....	113
6.2. Recomendaciones	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS.....	125



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	19
Tabla 2 Distribución de los ítems del cuestionario.....	74
Tabla 3 Baremación y escala de interpretación de competencias generales y compromiso organizacional.....	74
Tabla 4 Niveles de confiabilidad	75
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad con Alfa de Cronbach.....	76
Tabla 6 Estadísticos de prueba Kolmogorov Smirnov	76
Tabla 7 Competencias gerenciales.....	77
Tabla 8 Compromiso organizacional.....	78
Tabla 9 Competencias gerenciales según compromiso organizacional.....	80
Tabla 10 Pearson entre compromiso organizacional y competencias gerenciales	81
Tabla 11 Competencias para la comunicación	82
Tabla 12 Compromiso organizacional según competencias para la comunicación	83
Tabla 13 Pearson entre compromiso organizacional y competencia para la comunicación.....	85
Tabla 14 Competencias para la planeación y gestión	85
Tabla 15 Compromiso organizacional según competencias para la planeación y gestión ..	87
Tabla 16 Pearson entre compromiso organizacional y competencias para planeación y gestión.....	89
Tabla 17 Competencias para trabajo en equipo	89
Tabla 18 Compromiso organizacional según competencias de trabajo en equipo	91
Tabla 19 Pearson entre compromiso organizacional y competencias de trabajo en equipo..	92
Tabla 20 Competencias para acción estratégica	93
Tabla 21 Compromiso organizacional según competencia para la acción estratégica.....	94
Tabla 22 Pearson entre compromiso organizacional y competencias para la acción estratégica.....	96
Tabla 23 Competencia multicultural	96
Tabla 24 Compromiso organizacional según competencia multicultural.....	98
Tabla 25 Pearson entre compromiso organizacional y competencia multicultural	99
Tabla 26 Competencia para la autoadministración.....	100
Tabla 27 Compromiso organizacional según competencia para la autoadministración...	101
Tabla 28 Pearson entre compromiso organizacional y competencia para la autoadministración.....	103



Tabla 29 Estado civil	103
Tabla 30 Sexo	104
Tabla 31 Edad	105
Tabla 32 Tiempo de servicio en la institución.....	106
Tabla 33 Nivel de instrucción.....	107
Tabla 34 Aspectos que valora de su institución.....	108
Tabla 35 Baremación competencias gerenciales	138
Tabla 36 Baremación compromiso organizacional	138



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Competencias gerenciales	78
Figura 2 Compromiso organizacional	79
Figura 3 Compromiso organizacional según competencias gerenciales	80
Figura 4 Competencias para la comunicación.....	82
Figura 5 Compromiso organizacional según competencias para la comunicación	84
Figura 6 Competencias para la planeación y gestión	86
Figura 7 Compromiso organizacional según competencias para la planeación y gestión	88
Figura 8 Competencias para trabajo en equipo	90
Figura 9 Compromiso organizacional según competencia de trabajo en equipo	91
Figura 10 Competencias para la acción estratégica.....	93
Figura 11 Compromiso organizacional según competencias para la acción estratégica...	95
Figura 12 Competencia multifuncional	97
Figura 13 Compromiso organizacional según competencia multicultural	98
Figura 14 Competencia para la auto administración	100
Figura 15 Compromiso organizacional según competencia para la auto administración	102
Figura 16 Estado civil.....	104
Figura 17 Sexo.....	105
Figura 18 Edad	106
Figura 19 Tiempo de servicio en la institución	107
Figura 20 Nivel de instrucción	108
Figura 21 Aspectos que valora de su institución.....	109



INTRODUCCIÓN

En la actual coyuntura política se vio afrontar distintas dificultades en las gestiones, principalmente en los gobiernos regionales y locales, debido a que muchos de los funcionarios tuvieron responsabilidades como gerentes, sub gerentes, directores, sub directores, entre otros cargos de confianza, que no cumplían con el perfil y los requisitos exigidos para el puesto. En este proceso, se observó que la Contraloría General de la Republica realizo las respectivas intervenciones para que se puedan corregir dichos vacíos administrativos, por lo tanto, se indagó que los funcionarios deben contar con competencias gerenciales y principalmente con el compromiso organizacional, vale decir que debe demostrar su capacidad en el desempeño de sus funciones y que se empoderen con la responsabilidad, para lograr de manera pertinente los objetivos estratégicos y las correspondientes metas de atención dentro de la institución.

En los gobiernos locales se observó mayores dificultades para poder captar profesionales con competencia gerencial y con compromiso organizacional, los factores causantes fueron variados, por ejemplo, la distancia, presupuesto, nivel de remuneración, entre otros aspectos determinantes.

Por tal preocupación expuesta, se desarrolló la investigación sobre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, Provincia de Grau, año 2019, también se determinó el grado de relación que existe entre estas variables, con ello se pudo establecer las recomendaciones para incrementar la productividad de los colaboradores en las distintas actividades encomendadas por los distintos jefes.

Por ello el potencial humano es el actor más valioso en el cumplimiento de las funciones propuestas, es decir elegir al mejor profesional competente y con mayor compromiso



institucional, que cuenten con capacidades propositivas, proactivas y visionarios, que contribuyan al logro de los resultados esperados.

La importancia del desarrollo de la presente investigación permitió ampliar los conocimientos de los funcionarios en forma concreta y certera, abriendo así posibilidades de mejora como factores productivos, sociales y económicos, tomando como base al recurso humano, ya que, de este depende si una organización va hacia el éxito o al fracaso, asimismo, es de utilidad porque permitió determinar la relación que existe entre las variables, y de acuerdo a los resultados se tomó las sugerencias para tener un mejor manejo dentro de las Municipalidades. En base a ello, la metodología que se empleó fue la recopilación de fuentes bibliográficas como libros de diferentes autores de esta forma, se obtuvo una mayor perspectiva del tema. También se procedió a lecturas de artículos académicos especializados. En cuanto a la parte práctica (capítulo IV) se usó herramientas como el Microsoft Excel y SPSS versión 25, para elaborar los cálculos estadísticos necesarios.

En el presente trabajo se planteó el esquema establecido en el reglamentos de investigación, en cumplimiento con lo establecido y aprobado por ello se dividió seis capítulos, los mismos que a continuación se detalla de la siguiente forma: en el capítulo I, se describe el planteamiento del problema de investigación, del mismo modo se realizó la formulación o enunciado del problema general y específicos, además se describe las razones por las cuales se realiza el estudio por medio de la justificación.

En el capítulo II, se plateó los objetivos y las hipótesis, precisando el objetivo general y los objetivos específicos, así como también la hipótesis general y específicas, finalmente se identificó las variables, las dimensiones e indicadores por medio de la operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, denominado marco teórico referencial, se hace conocer sobre los antecedentes de la investigación, para ello se ha tomado referencia de los trabajos de



investigación que tengan un grado de similitud con el presente trabajo de investigación, luego se ha desarrollado el marco teórico donde se desarrolló referencia las teorías que permiten la descripción de las variables del presente estudio y finalmente el marco conceptual donde se identificó los términos más importantes donde se ha desarrollado en el marco referencial.

En el capítulo IV, se ha desarrollado el diseño metodológico que se consideró el tipo y nivel de investigación, además se consideró el diseño de investigación propuesto para el desarrollo del trabajo, luego se identificó a la población y muestra, asimismo se precisa las técnicas e instrumentos que se utilizó para el levantamiento de la información de la población de estudio, y finalmente se aplicó el proceso estadístico para conseguir los resultados.

En el capítulo V, “Resultados y Discusión”, se presentó un análisis de los resultados, contrastes y discusión del trabajo de investigación.

Finalmente se hace mención en el capítulo VI, las conclusiones y recomendaciones, donde comprende la identificación de los resultados, así concluyendo y haciendo las más optimas recomendaciones a los funcionarios de las Municipalidades.



RESUMEN

El objetivo principal fue determinar el grado de relación que existe entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distrital de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019. Se utilizó la siguiente metodología: el tipo de investigación fue básica fundamental sustancial, de nivel correlacional y un diseño no experimental – transaccional. La técnica que se utilizó es la encuesta para ambas variables y el instrumento es el cuestionario para ambas variables; y estos instrumentos fueron medidos con el coeficiente Alfa de Cronbach donde la fiabilidad fue de 0.860 y 0.900, entonces el instrumento tiene fuerte y alta confiabilidad para ambas variables, los resultados que se obtuvieron del instrumento se procesaron en el programa Excel y SPSS. La población estuvo compuesta por 80 trabajadores y funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, y utilizando el muestreo probabilístico simple, se tomó como censo por ser una población finita. Se alcanzó concluir que existe una relación entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distrital de Turpay y Mamara, lo cual fue una asociación lineal estadísticamente significativa, media directa, con una correlación de R de Pearson de 0.550 y una significancia de 0,000. Lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe correlación entre las variables.

Palabras clave: *Competencias gerenciales, compromiso organizacional*



ABSTRACT

The main objective of the research carried out was to determine the degree of relationship that exists between managerial competencies and organisational commitment in the civil servants of the District Municipalities of Turpay and Mamara, in the province of Grau, in the year 2019. With respect to the methodology used in this work, it was of a substantial basic fundamental type, of a correlational level and non-experimental - transectional design. The population consisted of 80 workers and civil servants of the District Municipalities of Turpay and Mamara, in the province of Grau, and using simple probability sampling, it was taken as a census because it was a finite population. In order to obtain the data, the technique of the survey was applied with the instrument of the questionnaire conformed by questions; and these instruments were measured with the coefficient Alpha of Cronbach where the reliability was of 0.860 and 0.900, then the instrument has strong and high reliability for both variables, the results that were obtained of the instrument were processed in the program Excel and SPSS. It was possible to conclude that there is a relationship between managerial competences and organisational commitment in the civil servants of the District Municipalities of Turpay and Mamara, which was a statistically significant linear association, direct mean, with a Pearson's R correlation of 0.550 and a significance of 0.000. This means that the null hypothesis is rejected, therefore, there is correlation between the variables.

Keywords: *Management competencies, organisational commitment*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

Según, Hellriegel, Jackson, y Slocum (2017), las competencias gerenciales: “Es la fusión de capacidades, conducta, habilidades tiene un individuo para cumplir diversidad cargos en diversas organizaciones” (p. 4). También, mencionan que actualmente no se califica por su capacidad, sino por el nivel de destreza que tiene la persona para sujetarse y dirigir a otros. Es decir, estas personas tienen las capacidades y la experiencia necesarias para realizar las tareas.

Por otra parte, Robbins y Judge (2009), definen al compromiso organizacional como: “El grado en que un empleado se identifica con la organización en particular y las metas de esta. Por tanto, el involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional esta identificación del individuo con la organización que lo emplea” (p. 79). Asimismo, sostienen que el compromiso organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño.

En el lugar de trabajo actual, las personas son juzgadas no solo por su inteligencia, sino también por su capacidad para liderar y guiar a otros. Las competencias gerenciales ayudan a las personas a sobresalir en diferentes campos y posiciones. Por lo tanto, se necesita una persona con una combinación de diferentes competencias para acceder a un puesto gerencial como el de gerente general. Butrica y Ortiz, (2018) destacan:

“Que es importante considerar a las personas como un activo fundamental que contribuye a la consecución de objetivos organizacionales, que puede ser medido,



evaluado y optimizado para su desarrollo como trabajador y el del ente en su conjunto” (p. 3).

Encaminado al contexto internacional, según Sánchez, Sánchez, y Pinedo (2020), en su revista titulada “competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos” da a conocer sobre: “Los cambios y transformaciones constantes en el entorno económico mundial, el proceso de la globalización de los mercados, la expansión en los sistemas de comunicación, las nuevas tecnologías, la inclusión de actividades innovadores, entre otros aspectos durante las últimas dos décadas, ha surgido la necesidad en las organizaciones, de plantear alternativas que favorezcan su estabilidad y desarrollo, para alcanzar los niveles de rentabilidad y productividad planificados; de allí la necesidad de optimizar sus procesos gerenciales, siendo una gestión proactiva hacia la generación de ideas, con la praxis de conocimientos que faciliten la adaptabilidad en el entorno donde participa, mediante las competencias de su talento humano como factor de oportunidad para generar valor al negocio; representando patrones laborales que potencian sus capacidades y la sostenibilidad hacia la competitividad” (p. 75). Asimismo, indican que, en un mundo globalizado como el nuestro, los gerentes deben investigar, seleccionar y elegir opciones que den respuesta a las realidades ambientales que son los desafíos de la gestión empresarial en un mundo donde las decisiones afectan el resultado de los procesos de trabajo y deben ser aplicadas. En línea con las nuevas tendencias y enfoques de negocio, las acciones encaminadas a la inclusión social, junto con la búsqueda de opciones de personalización, existe un compromiso con el entorno en el que nos desenvolvemos con nuestros empleados. En México, histórica y culturalmente, el concepto de servicio civil estaba reservado para funcionarios gubernamentales de alto rango y se asociaba con mayor frecuencia con el concepto de poder y exceso de riqueza. Por el contrario,



el empleado público está asociado a la idea de los trabajadores sindicalizados al servicio de la Administración Pública, mal pagados y escasamente preparados.

Por consiguiente, es necesario pensar que el desarrollo de esas competencias gerenciales involucre a quienes lo necesitan, no sólo adquirir conocimientos, sino también trabajar para facilitar el desarrollo de la formación, permitir a los gerentes de la empresa el servicio público fomenta su práctica, reflejando logros significativos y requeridos en el espacio de sus realizaciones profesionales. Por lo tanto, alude García, Marcano, y Cardeño (2018) el comportamiento humano como una unidad social que consta de principios, normas y entornos; lo que contribuye a su trabajo como parte del desempeño laboral; Sánchez, Sánchez y Paz, (2017) las habilidades gerenciales, ayudan a las personas a destacarse en diferentes áreas de trabajo.

En el contexto nacional, según Garcia y Flores (2017), revelan que la cultura corporativa y el compromiso organizacional son constructos que presentan gran interés para el desarrollo de las organizaciones. El artículo trata sobre las consecuencias de la cultura corporativa y el rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de Arequipa. El estudio se desarrolló en el marco del paradigma cuantitativo y se utilizó la técnica de la encuesta que fue aplicada a una muestra de 195 trabajadores de la Municipalidad. Los resultados muestran que las principales consecuencias de la cultura corporativa en el compromiso organizacional del Personal con la Municipalidad son: cooperación, participación y ayuda solidaria en el Personal; en cuanto al compromiso laboral no tiene consecuencias positivas en el comportamiento laboral de los trabajadores como: Implicancias positivas en los niveles de desempeño, productividad, identificación con las metas de la organización. Por ello la cultura corporativa y la comunicación interpersonal si contribuyen en el compromiso del personal con la municipalidad.



Según el diario Gestión del Perú (2015) David Reyes director periodístico, informó que el 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema, ya que "Hoy en día, los trabajadores están forzando a los empleadores a cambiar sus expectativas, en especial los Millennials quienes están desarrollando nuevas maneras de trabajar, producir y consumir. Ante ello, las organizaciones están reaccionando con evidente lentitud, quedándose cortas en el desarrollo de habilidades apropiadas para nutrir sus niveles jerárquicos", afirmó Alejandra D'Agostino, socia líder de Capital Humano de Deloitte Perú. También en esta línea, el 60% de ellos confesaron no disponer de un programa adecuado para la medición y perfeccionamiento del compromiso laboral. Asimismo, el 12% afirma haber establecido un programa para la definición y fortalecimiento de la cultura corporativa y tan sólo el 7% se atribuyó un nivel de excelencia al calificar su capacidad para medir, promover y mejorar el compromiso laboral y la retención de empleados en su respectiva organización. También en el informe de Aon muestra que aún falta fortalecer el tema remunerativo, el cual no consiste en aumentarle el sueldo a todos los trabajadores, sino en especificar por qué unos ganan más que otros. "Hoy en día el empleado no tiene en claro cómo se toman las decisiones salariales y eso hace que haya un grado de incertidumbre". Otro punto por desarrollar según la representante de Aon para la región es desarrollar el liderazgo. "Si yo (jefe) dejo en claro que espero de mi trabajador, automáticamente los líderes entregan empoderamiento que es una forma de motivar a los colaboradores", refiere.

En el lugar elegido para la investigación se pudo identificar deficiencias referente a la competencia gerencial, como la deficiencia en las competencias para la comunicación, ya que muchos de los gerentes no tienen capacidad para transferir o intercambiar información con efectividad a sus colaboradores; mientras para la planeación y gestión



la mayoría de los gerentes no asignan los recursos necesarios para el buen desempeño de sus colaboradores, además de no administrar de manera apropiada su tiempo para el logro de resultados en fechas planificadas; con respecto, al trabajo en equipo la mayoría de gerentes no desempeñan sus tareas de manera coordinada, no diseñan equipos de trabajo, tampoco crean un entorno de apoyo entre los funcionarios; por otra parte para la acción estratégica los gerentes no dan a conocer de manera constante a los colaboradores la misión, visión y valores permitiendo que las acciones de los funcionarios se den de manera eficiente; en cuanto, a la competencia multicultural la mayoría de los gerentes no tienen conocimiento y comprensión de diferentes culturas, apertura y sensibilidad cultural y finalmente las competencias autoadministración se ha podido observar que existen gerentes que presentan inadecuada integridad y conducta ética, ímpetu y flexibilidad personal, equilibrio entre la vida personal y laboral, conocimiento y desarrollo de uno mismo.

Asimismo, con respecto al compromiso organizacional, la relación entre el personal y la institución, se pudo percibir como pobre, ya que la mayoría del personal no está alineado con las metas de la institución. Lamentablemente se percibió que los funcionarios no tienen un compromiso de continuidad, los funcionarios no valoran todo lo que han aprendido y la experiencia que tienen en el cargo desempeñado, ya que, muchos únicamente se preocupan por la parte financiera y también se observó la indiferencia, o el estado de ánimo; cuanto al compromiso afectivo, muchos funcionarios no se identifican con la institución y, por lo tanto, no participan en actividades de manera responsable e incumplen con las actividades específicas, es decir, los funcionarios no se involucran emocionalmente con la institución ya que también están más enfocados en la familia y no en la permanencia en la institución, así como también la satisfacción laboral es baja, asimismo, en el caso del compromiso



normativo, se pudo observar que los funcionarios no tienen lealtad a la institución porque muchos no sienten estabilidad laboral en los diversos puestos de trabajo, además, no cuentan con responsabilidad moral y voluntaria para asumir sus tareas con compromiso, pudiendo inferir que en una institución cuánto mejor sea el compromiso de continuidad, afectivo y normativo en los funcionarios, mejor será la predisposición para que puedan cumplir con sus responsabilidades, es por ello, que una característica compromiso organizacional es que el funcionario siempre asocia su comportamiento con la organización empresarial.

Por lo antes expuesto, la investigación fue netamente identificar la relación entre las competencias gerenciales con el compromiso organizacional a través de sus dimensiones como un medio y una estrategia para mejorar, ya que no solo es contar con las competencias necesarias para las funciones a realizar, sino también el compromiso personal para hacer realidad la visión. Esto será clave para el éxito, tomando en cuenta la importancia del factor humano para un mejor beneficio dentro de la Gestión Pública.

1.2. Enunciado del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el grado de relación que existe entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿En qué medida las competencias para la comunicación se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?



- ¿En qué medida las competencias de planeación y gestión se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?
- ¿En qué medida las competencias de trabajo en equipo se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?
- ¿En qué medida las competencias de acción estratégica se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?
- ¿En qué medida las competencias multiculturales se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?
- ¿En qué medida las competencias para la autoadministración se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?

1.3. Justificación de la Investigación

Los resultados de esta investigación generan nuevas formas de entender y explicar realidades problemáticas. Estos funcionarios de dichas municipalidades tendrán la oportunidad de explicar, comprender y explicar lo que está sucediendo en su trabajo diario y cómo se puede mejorar. En lo académico, el conocimiento se imparte para profundizar en el conocimiento de un tema de investigación.

Toda la investigación está orientada a brindar soluciones y generar nuevos conocimientos con respecto a la línea de investigación y a la disciplina donde se



aborde el tema, por ello el presente trabajo de investigación se justifica porque va permitir incrementar los conocimientos al respecto de las teorías existentes, en este sentido Bernal (2016) sostiene que “es necesario justificar o exponer los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cobertura o dimensión para conocer su viabilidad” (p. 138). Por lo tanto, es necesario se justifica el presente trabajo de investigación en los siguientes aspectos:

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación es una fuente de información y material de consulta para futuras investigaciones que tengan relación con el tema, ya que, reúne diferentes conceptos, teorías relacionadas a las competencias gerenciales y compromiso organizacional y sus respectivas dimensiones e indicadores. Estos conceptos y teorías se obtuvieron de libros, artículos académicos, revistas e información de antecedentes. La existencia de un soporte teórico para todo tipo de investigación es muy importante según Bernal (2016) sustenta “un trabajo investigativo tiene justificación teórica cuando se cuestiona una teoría administrativa, su proceso de implantación o sus resultados” (p. 138), por lo tanto, todos los estudios se basan en el conocimiento existente de la teoría que describe las variables de estudio.

1.3.2. Justificación metodológica

Los métodos, técnicas e instrumentos diseñados y empleados en la investigación fueron viables y confiables, porque estarán dentro de los indicadores de confiabilidad, la justificación metodológica es muy importante para todo tipo de investigación en este sentido el presente trabajo de investigación, el proceso metodológico fue elemental para hallar los objetivos propuestos, en este mismo sentido para Bernal (2016) considera que



“en una investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable” (p. 139). Como parte del enfoque, el presente trabajo busca probar metodologías ofrecidas en un enfoque cuantitativo. Esto permitió confrontar hipótesis y encontrar metas propuestas en el trabajo de investigación. Para la ciencia administrativa, hay ciertos métodos. Procedimientos metodológicos para establecer la ciencia dentro de las ciencias sociales y, en el futuro, la capacidad de replicar procesos metodológicos en la investigación utilizando enfoques cuantitativos.

1.3.3. Justificación práctica

La investigación posee implicancia práctica, ya que, se realizó un análisis de la situación del personal en cuanto a sus competencias gerenciales y compromiso organizacional. Al respecto de la justificación práctica según Valderrama (2002) sostiene que “se manifiesta en el interés del investigador por acrecentar sus conocimientos obtener el título académico o, si el caso, por contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a organizaciones empresariales, públicas o privadas” (p. 141). El trabajo de investigación se dio a disposición de la comunidad académica y gestores de las instituciones, para que puedan contribuir y aplicar de la mejor manera posible sus competencias y el compromiso con las instituciones.

1.3.4. Justificación social

La investigación es relevante socialmente, ya que, se brindó un aporte a la institución, además de beneficiar directamente a la población usuaria en el cumplimiento de planes, proyectos, actividades y en la atención brindada por



los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau. Los resultados obtenidos en la presente investigación permitieron generar nuevos procesos para los gerentes con la finalidad de mejorar el compromiso organizacional de la institución, de acuerdo a Ñaupas et al. (2014) donde sostiene que “cuando la investigación va resolver problemas sociales que afectan a un grupo social” (p. 165) por lo tanto, este trabajo de investigación debe generar nuevos conocimientos con el fin de mejorar las condiciones al interior de la institución.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación que existe entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

2.1.2. Objetivos específicos

- Establecer el grado de relación entre las competencias para la comunicación y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.
- Especificar el grado de relación entre las competencias de planeación y gestión con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.
- Identificar el grado de relación entre las competencias de trabajo en equipo y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.
- Mostrar el grado de relación entre las competencias de acción estratégica y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

- Demostrar el grado de relación entre las competencias multiculturales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.
- Determinar el grado de relación entre las competencias para la autoadministración y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

2.2. Hipótesis de la Investigación

2.2.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

2.2.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre las competencias para la comunicación y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.
- Existe relación significativa entre las competencias de planeación y gestión con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.
- Existe relación significativa entre las competencias de trabajo en equipo y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

- Existe relación significativa entre las competencias de acción estratégica y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.
- Existe relación significativa entre las competencias multiculturales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.
- Existe relación significativa entre las competencias para la autoadministración y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.



2.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Competencias Gerenciales	“Está vinculado a las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos que una persona demuestra frente a la ejecución de distintas actividades gerenciales, sin embargo, lo fundamental está en la actitud y el comportamiento cuando asume responsabilidades gerenciales” (Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2008, (p. 4).	Son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones.	1.1. Competencias para la comunicación	1.1.1. Comunicación informal	Siempre (5)
				1.1.2. Comunicación formal	Casi siempre (4)
				1.1.3. Negociación	A veces (3)
			1.2. Competencias para la planeación y gestión	1.2.1. Recolección de información, análisis y solución de problemas	Casi nunca (2)
				1.2.2. Planeación y organización de proyectos	Nunca (1)
				1.2.3. Administración del tiempo	Siempre (5)
				1.2.4. Elaboración de presupuestos y administración financiera	Casi siempre (4)
			1.3. Competencias para el trabajo en equipo	1.2.1. Recolección de información, análisis y solución de problemas	A veces (3)
				1.2.2. Planeación y organización de proyectos	Casi nunca (2)
				1.2.3. Administración del tiempo	Nunca (1)
			1.3. Competencias para el trabajo en equipo	1.3.1. Diseño de equipos	Siempre (5)
				1.3.2. Creación de un ambiente de apoyo	Casi siempre (4)
				1.3.3. Administración de la dinámica de equipo	A veces (3)
			1.4. Competencias para la acción estratégica	1.3.1. Diseño de equipos	Casi nunca (2)
				1.3.2. Creación de un ambiente de apoyo	Nunca (1)
1.3.3. Administración de la dinámica de equipo	Siempre (5)				
1.4.1. Conocimiento de la organización	Casi siempre (4)				
1.4. Competencias para la acción estratégica	1.4.1. Conocimiento de la organización	A veces (3)			
	1.4.2. Aplicación de acciones estratégicas	Casi nunca (2)			
1.5. Competencias multicultural	1.4.2. Aplicación de acciones estratégicas	Nunca (1)			
	1.5.1. Conocimiento y comprensión de las culturas	Siempre (5)			
	1.5.2. Apertura y sensibilidad cultural	Casi siempre (4)			
					A veces (3)



			Casi nunca (2) Nunca (1)
1.6. Competencia para la autoadministración	1.6.1.	Integridad y cultura ética	Siempre (5)
	1.6.2.	Ímpetu y entrega personal	Casi siempre (4)
	1.6.3.	Equilibrio de la vida laboral y personal	A veces (3)
	1.6.4.	Conciencia de si mismo y desarrollo	Casi nunca (2) Nunca (1)

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Compromiso Organizacional	Es el grado en el que el empleado se identifica con una organización y con sus metas y, quiere seguir formando parte de ella (Robbins, 2004, p. 62).	Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual establece consecuencias respecto a la decisión para estar en la organización o dejarla. Ellos propusieron una teoría que consta de tres facetas del compromiso organizacional, las cuales son las siguientes: componente afectivo, compromiso de continuidad y componente normativo.	1.7. Compromiso afectivo	1.7.1. Familia	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
				1.7.2. Permanencia	
				1.7.3. Lealtad	
				1.7.4. Felicidad	
				1.7.5. Solidaridad	
				1.7.6. Satisfacción	
			1.8. Compromiso continuo	1.8.1. Indiferencia	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
				1.8.2. Conveniencia	
				1.8.3. Costo económico	
1.9. Compromiso normativo	1.8.4. Necesidad económica	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)			
	1.8.5. Comodidad				
	1.8.6. Beneficio				
	1.9.1. Obligación moral				
	1.9.2. Lo correcto				
	1.9.3. Sentimiento de culpabilidad	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)			
	1.9.4. Deber				
	1.9.5. Reciprocidad				



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes

3.1.1. Antecedentes internacionales

- a) Chiang, Gómez, & Wackerling (2016), nos indican en su artículo titulado “Compromiso organizacional del funcionario municipal rural de la Provincia de Nuble, Chile”, que el compromiso organizacional es muy importante en el área pública es relevante al momento de analizar la disposición y el comportamiento hacia la tarea para el logro de los fines institucionales, se plantearon como objetivo: Analizar los tipos de compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuación) basados en la teoría de Meyer y Allen (1991) presente en funcionarios de dos municipalidades chilenas comparando los tipos de compromiso entre éstas, según género y tipo de contrato. Los materiales y método que utilizaron fueron la muestra que fue de 82 trabajadores, se realizó un estudio descriptivo no experimental de carácter transversal aplicando cuestionario para compromiso del trabajador de Meyer y Allen (1991). Llegando a una conclusión, donde se encuentra una diferencia en los compromisos afectivo y normativo entre ambas instituciones y similar con respecto al compromiso de continuación. Con respecto al compromiso versus género, no existen diferencias estadísticamente significativas. En el análisis de relación entre compromiso versus tipo de contrato, el nivel de compromiso no varía según el tipo de contrato que tienen los funcionarios municipales.



b) Araujo (2018), en su investigación titulada “Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui”, de la Universidad Andina Simón Bolívar, planteó como objetivo establecer las competencias gerenciales y su incidencia en el clima organizacional. Este estudio se sustenta en la literatura existente sobre la temática específica identificando las competencias gerenciales para establecer brechas en su desarrollo y estrategias para su mejora e incidencia sobre el clima organizacional. La investigación fue exploratoria, descriptiva y correlacional, el diseño fue no experimental y el enfoque cualitativo. La muestra estuvo conformada por las microempresas, para ello se hizo uso del instrumento cuestionario. Concluye que: Las competencias gerenciales que se consideraron para el diagnóstico fueron: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y colaboración además de liderazgo, mismas que se analizaron en un cuestionario de autoevaluación en función a los niveles de desarrollo que poseen los microempresarios. Por lo que, el desarrollo de competencias gerenciales influencia directamente sobre algunos aspectos del clima organizacional, específicamente las competencias objeto de estudio afectan sobre el enfoque hacia las personas, el control, énfasis en el grupo y la identidad de los miembros. En base a los resultados establecidos se presenta una propuesta de acción para el desarrollo de competencias gerenciales y propuestas de mejora del clima organizacional, misma que considera como aspectos relevantes la programación de reuniones periódicas, establecer mecanismos para retroalimentación como es un buzón o pizarrón de sugerencias, promover



capacitaciones, la fijación y comunicación de estándares mínimos de calidad a ser aplicados, realizar evaluaciones posteriores sobre el clima organizacional, establecer una política de incentivos, programar actividades lúdicas y de ocio.

- c) Por otra parte Altamirano y Tello (2018), en su investigación titulada “Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua”, de la Universidad Técnica de Ambato, la investigación planteo como objetivo general Relacionar el compromiso organizacional con la satisfacción laboral del personal para establecer una propuesta de mejoramiento en la empresa Mil Boots. El enfoque de la investigación fue cuali – cuantitativo, la modalidad de la investigación fue documental y el tipo de investigación fue descriptivo. La población estuvo conformada por 63 trabajadores administrativos.

Concluye que: Los trabajadores tienen un compromiso moderado en las dimensiones afectivas, continuidad y normativa. Sin embargo, destaca el compromiso afectivo y normativo frente al de continuidad, es decir, el apego y la obligación moral son más significativos que la percepción de los beneficios prácticos recibidos por parte de la organización. En este sentido, tienen mayor relevancia para los empleados sentirse como parte de una familia y cuando hablan de su empresa con otras personas; sienten además que deben ser leales y están comprometidos porque creen que le deben mucho a la empresa.



3.1.2. Antecedentes nacionales

a) Refieren Rafael y Moreyra (2018), en su investigación titulada “Las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica, año 2017”, de la Universidad Nacional de Huancavelica. El objetivo general fue determinar la relación de las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017. El tipo de estudio fue Aplicada, nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transeccional. La población y muestra lo constituyeron las 79 personas que laboran en condición de personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Concluye que: Según los resultados a los que se llegó muestran una intensidad de relación entre las variables en 29,7%, el cual dentro del dominio probabilístico se tipifica como correlación positiva baja, también existe relación entre la dimensión habilidades interpersonales y el compromiso organizacional, la intensidad de relación r de Pearson es del 27,0% que se tipifica como correlación positiva baja. Por otro lado, se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión habilidades de grupo y el compromiso organizacional, la intensidad de relación r de Pearson es del 26,8% que se tipifica como correlación positiva baja. Finalmente, se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión habilidades de comunicación y el compromiso organizacional, la intensidad de relación r de Pearson es del 12,5% que se tipifica como correlación positiva muy baja.



b) Por otro lado Mamani (2018), realizó la investigación titulada “Habilidades gerenciales y compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores-2018”, de la Universidad Autónoma del Perú. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juna de Miraflores-2018. El tipo de investigación es no experimental transversal, de diseño descriptivo-correlacional en las variables habilidades gerenciales y el compromiso organizacional. Mientras que la población conformo de 45 colaboradores, siendo la muestra igual a la población; en cuanto al instrumento para la recolección de datos se aplicó la técnica de encuesta, validados por el criterio de expertos y confiabilidad alta.

Concluye que: Existe relación entre las habilidades gerenciales y compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa E.I.R.L. San Juan de Miraflores-Centralogic-2018, lo cual es corroborado con los resultados arrojados mediante el análisis de R de Pearson 0,793 y significancia de ($p = 0,000 < 0.05$), donde se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la de investigación.

3.1.3. Antecedentes locales

a) Indica Ramírez (2018), en su investigación titulada “Competencias gerenciales en la gestión efectiva de la Dirección de salud Apurímac II, Provincia de Andahuaylas”, de la Universidad César Vallejo. Su estudio tuvo como objetivo general determinar la influencia de las competencias gerenciales en la Gestión efectiva de la Dirección de Salud Apurímac II.



El enfoque empleado fue cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental, correlacional de corte transversal, el universo poblacional conformado por los funcionarios de la Disa Apurímac II, la muestra estuvo conformada por 48 funcionarios públicos de la Dirección de Salud Apurímac II.

Concluye que: Las competencias gerenciales influyen significativamente en la Gestión efectiva en la Dirección de Salud Apurímac II, Provincia de Andahuaylas, 2018; determinándose mediante la prueba estadística de Chi Cuadrado con un nivel propuesto ($p=0,000<0,05$); Así como las competencias gerenciales genéricas influyen significativamente en la Gestión efectiva en dicha institución, asimismo las competencias gerenciales laborales influyen significativamente en la Gestión efectiva y como última conclusión se da que las competencias gerenciales básicas influyen significativamente en la Gestión efectiva en la Dirección de Salud Apurímac II, Provincia de Andahuaylas, 2018. Determinándose mediante la prueba estadística de Chi Cuadrado con un nivel propuesto ($p=0,000<0,05$).

3.2. Marco teórico

3.2.1. Etimología de competencias gerenciales

Según la Real Academia Española (2020), el término competencia deriva del latín “*copetere*”, (aspirar, ir al encuentro de, buscar o pretender algo al mismo tiempo que otros). El término “gerencia” viene del latín “*gerentia*” (calidad de los que administran).



3.2.2. Identificación y desarrollo de competencias gerenciales.

El conocimiento de las competencias gerenciales permite crear un estilo de dirección homogéneo que es capaz de transmitir los mismos mensajes y actuar bajo los mismos principios.

Por su parte Dirube (2000), refiere que “es importante conocer las fortalezas para conocer el sitio que ocupa el gerente, el conocimiento se puede dar a través de la retroalimentación comparando los resultados reales con las expectativas” (p.76). Asimismo, se debe trabajar en mejorar las fortalezas a través del análisis realizado donde se mostrará los aspectos a mejorar o adquirir, donde se demostrará las brechas de conocimiento.

Además, se debe descubrir si la arrogancia intelectual está provocando ignorancia paralizante, reconocer que la inteligencia no es el sustituto del saber. Siendo necesario corregir los malos hábitos y los modales, elementos que permean los aspectos organizacionales e influyen directamente sobre el desempeño. (Gutierrez E. , 2010)

Por lo que, el gerente debe identificar su desempeño, mismo que es único y tiene que ver mucho con la personalidad, ya que la forma de ser aporta significativamente a los resultados y el aprendizaje. Los valores personales y organizacionales también son parte fundamental para lograr mejores resultados.

3.2.3. Principales definiciones sobre competencias gerenciales.

En base a la revisión bibliográfica, se destacan las siguientes definiciones, se tiene:

Según, Hellriegel, Jackson, y Slocum (2017), definen: “Es la fusión de capacidades, conducta, habilidades tiene un individuo para cumplir diversidad cargos en diversas organizaciones” (p.4). Además, menciona que actualmente



no se califica por su capacidad, sino también el nivel de destreza que tiene la persona para sujetarse y dirigir a otros. Es decir, estas personas tienen la capacidad y experiencia indispensables para realizar tareas.

Según Robbins (citado en Socarras, Gonzales y Ucros, 2016) son: “los conocimientos, actitudes, habilidades que se vinculan con el comportamiento” (p.133).

Gutierrez (2010) define: “Como aquellos que pertenecen a las obligaciones de personas que cumplen los cargos de gerentes y organizar una organización. Precisa es la reunión de conocimientos y experiencias son utilizados para solucionar posiciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación” (p.16).

En base a lo mencionado anteriormente, las competencias gerenciales es un conjunto de habilidades, destrezas, integrado por capacidades que tienen las personas y estas se tienen que poner en práctica en las situaciones reales como es su labor diaria, su trabajo, de esta manera a través de las competencias gerenciales se van a resolver los problemas en los diferentes niveles de desempeño que tengan como profesional, funcionario, gerente o subgerente según su perfil, actualmente en la Municipalidades se tiene al MOF que viene a ser el Manual de Organización y Funciones, así como también el ROF (Rol de Organización y Funciones).

3.2.4. Características de las competencias gerenciales.

Las características aluden a cualidad determinante de ciertas personas que logran diferenciarlas de los demás, es decir son aquellos adjetivos que califican a algo o a alguien.



Refiere Ducker (2003), que las características de las competencias gerenciales son:

- a) Son conductuales: es decir, consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.
- b) Son controlables: el desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo.
- c) Son desarrollables: los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de las habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.
- d) Están interrelacionadas y sobrepuestas: es decir, son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados.
- e) Son contradictorias o paradójicas: no están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles.

3.2.5. Clasificación de las competencias de acuerdo al alcance.

Las competencias que desarrollan los funcionarios que se hacen cargo de los niveles altos de las organizaciones, por lo general deben tener las capacidades y competencias que generan confianza en el desarrollo de sus actividades laborales, de acuerdo a Alles (2009) refiere que las competencias se dividen en dos clases: en competencias cardinales y competencias específicas, que son indispensables desarrollar actividades gerenciales.



3.2.5.1. Competencias cardinales.

Las competencias cardinales son propias de las personas que han sido desarrollados a lo largo de la vida, las competencias “Hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia” (Alles, 2009, p. 123). Por lo tanto, las competencias cardinales son competencias son requeridas para todos los colaboradores de la organización y algunos autores las denominan como corporativas u organizacionales.

3.2.5.2. Competencias específicas.

Las competencias específicas o profesionales se logran a través de la formación profesional, sobre todo en áreas específicas que se forman de acuerdo con la formación académica, en este mismo sentido, Alles (2009) clasifica a las competencias específicas en “competencias específicas gerenciales, es decir para aquellos que tienen personas a cargo, y competencias específicas por área, aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular” (p. 123).

Por lo tanto, definidas las competencias, la organización tiene la base para la creación del modelo de competencias. Los directivos juegan un rol relevante en la definición del modelo de competencias, son ellos quienes aportan su experiencia, para lograr su construcción, y se convierte en la estrategia para alcanzar los objetivos de la organización.



3.2.6. Tipos de competencias gerenciales.

3.2.6.1. Habilidad técnica.

Las habilidades técnicas son propias de los profesionales que tienen conocimiento de los procesos que son parte de la generación de un producto o servicio, en el campo del sector público es el conocimiento de los procesos acompañado de las normativas que regulan las actividades, de acuerdo a Crisólogo (2010) indica que, “comprende conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como, por ejemplo: la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura” (p. 203). Estos tipos de habilidades se vuelven menos relevantes a medida que los gerentes ascienden en la jerarquía organizacional, pero incluso los gerentes generales tienen los conocimientos previos necesarios para las nuevas responsabilidades y la capacidad de evaluar las actividades de los empleados de su empresa.

3.2.6.2. Habilidad humana.

Las habilidades humanas son aspectos que tienen que ver con la interrelación que deben tener los gerentes con todo tipo de personas, de tal forma se puedan expresar y comunicar eficientemente en todos los niveles jerárquicos de la organización, en este mismo sentido según Daft (2012) sostiene “La capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo” (p. 58). Asimismo, refiere que son esenciales en todas las áreas de la jerarquía organizacional; además, los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia.



La capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas, así como de intercambiar información con ellas es vital para una carrera gerencial exitosa.

3.2.6.3. Habilidad conceptual.

La habilidad conceptual es propio de cada gerente, comprende la capacidad de identificar las futuras necesidades de las organizaciones, todo gerente debe tener un conocimiento pleno lo que está ocurriendo en el entorno de su organización, identificando plenamente los factores a nivel internacional, nacional, regional y local, la habilidad de identificar los factores pueden ser oportunidades o amenazas para la organización, en este mismo sentido según Gómez (2012), refiere que es: “La capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos, así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados” (p. 30). A medida que aumenta el nivel de responsabilidad, los gerentes deben aplicar este tipo de habilidades con mayor frecuencia.

Si bien es cierto que los directivos deben hacer hincapié en el desarrollo de estas habilidades para poder ejercer adecuadamente su cargo. Asimismo, para sobresalir, debe poseer una gama de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). Por esta razón, se consideró útil describir a continuación los aspectos teóricos relacionados con este enfoque.



3.2.7. Modelos teóricos de competencias gerenciales

3.2.7.1. Competencias para la comunicación.

Las competencias para la comunicación son competencias de gran Hellriegel D. et al. (2017) indica que es la “capacidad de un gerente para transferir o intercambiar información con efectividad, de modo que otros lo puedan entender” (p. 15). Debido a que la gestión involucra a personas que trabajan, las competencias para la comunicación son esenciales para un gerente exitoso. Algunas de las actividades que cubre esta competencia son:

3.2.7.1.1. Comunicación informal

- a) Promueve la comunicación bilateral solicitando retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar.
- b) Tiene conciencia de los sentimientos de otros.
- c) Crea relaciones interpersonales sólidas.

3.2.7.1.2. Comunicación formal

- a) Informa a las personas acerca de hechos y actividades importantes y las mantiene actualizadas.
- b) Efectúa presentaciones públicas persuasivas, que tienen mucho impacto, y maneja bien las preguntas.
- c) Escribe de forma clara, concisa y efectiva utilizando una serie de recursos de computadora.



3.2.7.1.3. Negociación

- a) Negocia con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos.
- b) Tiene habilidad para desarrollar relaciones y ejercer influencia hacia arriba en los superiores.
- c) Aplica acciones contundentes y justas cuando maneja a subordinados problemáticos.

Cabe resaltar que la competencia para la comunicación va más allá de utilizar un medio de comunicación particular, es decir una buena comunicación que implique sostener una comunicación cara a cara, preparar un documento formal por escrito, participar en una reunión global por medio de una teleconferencia, pronunciar un discurso ante cientos de personas o utilizar el correo electrónico para coordinar al equipo de un proyecto, cuyos miembros están trabajando en diferentes zonas del país o del mundo. (Hellriegel D. et al., 2017)

3.2.7.2. Competencias para la planeación y gestión.

Hellriegel D. et al. (2017) refiere que dicha competencia “implica decidir cuales tareas se deben desempeñar, como se harán, asignar recursos, que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse que sean realizadas” (p. 18). La competencia para la planeación y la gestión es lo primero que llega a la mente de muchas personas cuando piensan en los gerentes y administración. Algunas de las actividades que incluye esta competencia son:



3.2.7.2.1. Recolección de información, análisis y solución de problemas.

- a) Observa la información y utiliza para identificar síntomas, problemas y alternativas para las soluciones.
- b) Toma decisiones oportunas.
- c) Asume riesgos calculados y anticipa las consecuencias.

3.2.7.2.2. Planeación y organización de proyectos.

- a) Prepara planes y calendarios para alcanzar las metas con eficiencia.
- b) Clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidad.
- c) Determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para desempeñar la tarea.

3.2.7.2.3. Administración del tiempo.

- a) Maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo, pero no se dispersa demasiado.
- b) Monitorea y se ciñe a un programa o lo modifica si fuera necesario.
- c) Trabaja con efectividad a pesar de la presión del tiempo.

3.2.7.2.4. Elaboración de presupuestos y administración financiera.

- a) Entiende los presupuestos, flujo de efectivos, informes financieros y anuales y, por lo regular, emplea su información para tomar decisiones.
- b) Lleva registros financieros completos y exactos.
- c) Define los lineamientos del presupuesto para otros y trabaja dentro de los que le marcan a él.



La recopilación y el análisis de la información nos permite resolver cualquier problema que surja. Planear y organizar un proyecto generalmente significa trabajar con los empleados para aclarar los objetivos generales, discutir la asignación de recursos y acordar las fechas de finalización. Tiene que administrar su tiempo.

3.2.7.3. Competencias para el trabajo en equipo.

Según Hellriegel D. et al. (2017) “significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado, y en conjunto, son los responsables de los resultados” (p. 20). En las organizaciones que utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si diseñan equipos de forma correcta, crean un entorno que apoyen a los equipos y administren bien la dinámica de los equipos.

Asimismo, los autores anteriormente mencionados también indican que dicha competencia trata de asumir el liderazgo y en algunas ocasiones apoya a los que están actuando como líderes y en otras colaboran con la organización en proyectos. Por otro lado, hacen hincapié a los siguientes aspectos:

3.2.7.3.1. Diseño de equipos

- a) Formula objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros del equipo.
- b) Asigna al personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas diversas y las habilidades técnicas que se necesitan.



- c) Define las responsabilidades del equipo completo y asigna las tareas y responsabilidades de forma adecuada a cada miembro del miembro.

3.2.7.3.2. Creación de un ambiente de apoyo

- a) Crea un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo y en el cual se brindan reconocimientos, elogios y recompensas.
- b) Ayuda al equipo a identificar y adquirir los recursos que necesita para alcanzar sus metas.
- c) Actúa como entrenador, consejero y mentor, mostrando paciencia con los miembros del equipo mientras aprenden.

3.2.7.3.3. Administración de la dinámica de equipo

- a) Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y emplea sus fortalezas propias para que las tareas se cumplan como equipo.
- b) Saca a la luz los conflictos y las discrepancias y las utiliza para mejorar el desempeño.
- c) Comparte los méritos con otros.

3.2.7.4. Competencias para la acción estratégica.

Hellriegel D. et al. (2017), indica que dicha competencia “consiste en comprender la visión, misión y valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos” (p. 22). Dicha competencia incluye los siguientes aspectos:

3.2.7.4.1. Conocimiento de la organización

- a) Conoce las preocupaciones de los grupos de interés.



- b) Conoce las fortalezas y las limitaciones de distintas estrategias de negocios.
- c) Conoce las competencias que distinguen a la organización.

3.2.7.4.2. Aplicación de acciones estratégicas

- a) Asigna prioridades y toma decisiones congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa.
- b) Reconoce y aborda los desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración.
- c) Establecen metas tácticas y operativas que facilitan la ejecución de las estrategias.

3.2.7.5. Competencia multicultural.

Es cuestión de conocer, comprender y responderá los diversos factores políticos, culturales y económicos que se presentan en distintos países. No todas las organizaciones tienen mercados globales para sus productos y servicios, no todas las organizaciones cuentan con operaciones en otros países para sacar provecho de las leyes fiscales o de la mano de la obra más barata o más capacitada. No obstante, con el paso del tiempo, para un gerente es probable que su organización tenga el futuro de una división o departamento internacional (Hellriegel D. et al, 2017). Dentro de dicha competencia se encuentran los siguientes aspectos:

3.2.7.5.1. Conocimiento y comprensión de diferentes culturas

- a) Está informado de los acontecimientos y las tendencias políticas, sociales y económicas de todo el mundo.

- b) Reconoce el efecto que los hechos globales tiene en la organización.
- c) Entiende, lee y habla con fluidez más de un idioma.

3.2.7.5.2. Apertura y sensibilidad cultural

- a) Conoce la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y está abierto a analizarlos con honestidad y objetividad.
- b) Tiene sensibilidad para las señales culturales y es hábil para adaptarse con rapidez a nuevas situaciones.
- c) Cuando interactúa con personas de distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales es capaz de adaptar su comportamiento en consecuencia.

3.2.7.6. Competencia para la autoadministración.

Se entiende como que una persona se encarga de su propio desarrollo y asume su responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Cuando las cosas marchan mal, las personas a menudo dicen que otras personas o circunstancias son culpables de la situación en que se encuentran, los gerentes no caen en esta situación (Hellriegel D. et al, 2017). Dentro de dicha competencia se encuentran los siguientes aspectos:

3.2.7.6.1. Integridad y conducta ética

- a) Tiene normas personales muy claras que sientan las bases para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
- b) Esta dispuesto a admitir sus errores.
- c) Acepta la responsabilidad de sus actos.



3.2.7.6.2. Ímpetu y entrega personales

- a) Busca la responsabilidad, es ambicioso y está motivado para lograr objetivos.
- b) Trabaja muy duro para concretar las cosas.
- c) Es perseverante ante los obstáculos y resurge después de los fracasos.

3.2.7.6.3. Equilibrio de la vida laboral y personal

- a) Encuentra un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia.
- b) Se cuida bien, en lo mental y lo físico, y emplea salidas constructivas para ventilar su frustración y reducir la tensión.
- c) Evalúa y establece las metas para su vida y las relaciones en el trabajo.

3.2.7.6.4. Conciencia de sí mismo y desarrollo

- a) Tiene metas claras, personales y para su carrera.
- b) Emplea sus fortalezas para su ventaja y al mismo tiempo trata de superar o compensar sus debilidades.
- c) Analiza y aprende de sus experiencias en la vida laboral y personal.

Los autores de las seis competencias gerenciales centrales, recomiendan tener presente, que si los gerentes no desarrollan sus competencias se descarrilaran. Es decir, un administrador descarrilado es aquel que ha llegado a un puesto con



responsabilidad gerencial, pero que tiene pocas posibilidades para avanzar en el futuro o tener nuevas responsabilidades.

Las razones más comunes para el descarrilamiento son: Los problemas con las relaciones interpersonales y la incapacidad para dirigir un equipo (poca competencia para la comunicación y el trabajo en equipo). La incapacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse (poca competencia para la autoadministración). Los problemas con el desempeño (poca competencia para la planeación y gestión). Tener una perspectiva estrecha de las funciones (poca competencia para la acción estratégica y poca competencia multicultural).

Finalmente, de las seis competencias gerenciales señaladas, la comunicación es la fundamental. Porque si uno no puede expresarse ni entender a otros, por medio de la comunicación escrita, la oral y la no verbal, entonces tampoco se podrán aplicar las otras competencias de forma efectiva para desempeñar las tareas por medio de otras personas.

3.2.8. Teoría del desarrollo organizacional.

Existen varias teorías al respecto del desarrollo organizacional que ayudan a entender el comportamiento del desarrollo organizacional, en este mismo sentido según Garzón (citado en Pérez, Romero y Torres, 2014) indican que es: “Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales” (p. 14).



Por otra parte, los mismos autores refieren que “el desarrollo organizacional es el estudio de la organización, sus procesos y sus relaciones con la gente que pertenece a ella; estudia las áreas del conflicto potencial entre las personalidades de los empleos y las demandas de la organización sobre ellos” (p. 14).

Pudiendo sintetizar la capacidad de integrar este desarrollo organizacional mejora las habilidades de las personas y el crecimiento empresarial de manera planificada y estructurada para satisfacer las necesidades y requerimientos de las demandas del mercado de la organización.

3.2.9. Etimología de compromiso organizacional

La Real Academia Española (2020), indica que el término “compromiso” (responsabilidad u obligación) se deriva del latín “*compromissum*”: (un acuerdo para cumplir con la adjudicación de un árbitro). El término “organización” (acción y efecto de convertir en algo que funciona bien), por su parte se deriva del griego “*organón*”: (instrumento, herramienta, útil).

3.2.10. Principales definiciones de compromiso organizacional

Robbins y Judge (2009) definen como: “El grado en que un empleado se identifica con la organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional esta identificación del individuo con la organización que lo emplea” (p. 79). Asimismo, sostienen que el compromiso organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño, pues también estudia las situaciones relacionadas con el empleo, y hacen énfasis en que el comportamiento se



relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de empleados, productividad, desempeño humano y administración.

Por su parte Colquitt, LePine y Wesson (2013) definen como: “El deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización. Este compromiso ejerce influencia para que trabajador se quede en el trabajo (retención) o bien, se vaya (rotación)” (p. 85).

Manifiestan Hellriegel y Slocum (2009) que el compromiso organizacional es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en la que se identifica con ella, los empleados que permanecen en la organización más tiempo tienden a estar mucho más comprometidos con la organización que aquellos que permanecen periodos más cortos de tiempo. Para los empleados a largo plazo, solo pensar en empaquetar y cambiarse, es demasiado. Esto va más allá de la lealtad e incluye una contribución activa para alcanzar las metas de la organización, también representa una actitud ante el trabajo más amplia que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda la organización y no solo al empleo. Es más, el compromiso por lo general es más estable que la satisfacción porque es menos probable que los acontecimientos diarios lo identifiquen.

Finalmente, Luthans (2011) define como: “La entrega y responsabilidad del trabajador con su empresa para que desarrolle un trabajo óptimo además de las estrategias que la empresa realice para fomentar el compromiso promoviendo un espacio de trabajo estimulante” (p.89).

3.2.11. Características del compromiso organizacional.

El compromiso organizacional es un sentimiento que existe por parte de los integrantes de la organización en todos los niveles jerárquicos es así que se



entendiendo como un fuerte compromiso organizacional según Hellriegel y Slocum, (2009) se caracteriza por:

- a) El apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización.
- b) La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- c) El deseo de mantenerse dentro de la organización.

3.2.12. Importancia del compromiso organizacional.

El eje principal de una organización es el capital humano y su eficacia se mide según la consecución de los objetivos institucionales. Es por ello que, el compromiso organizacional toma relevancia ya que si las personas asumen responsabilidad para con la organización entonces la eficacia de la empresa aumentará logrando sus objetivos planteados. (Montoya, 2016)

Por su parte, Betanzos, Andrade y Paz (citado por De La Puente, 2017) quien indica: El compromiso organizacional “brinda al empleado estabilidad laboral, próxima jubilación, remuneración económica estable y beneficios sociales. Además, influencia en las actitudes y comportamiento del trabajador como en la disminución del ausentismo y rotación, aceptación de la cultura, los valores y metas organizacionales” (pág. 56).

3.2.13. Enfoque integrador de Betanzos & Paz.

Este enfoque integra ideas sobre las perspectivas de intercambio, la perspectiva psicológica y la perspectiva de atribución, así como la perspectiva actitudinal.

- a) Perspectiva de intercambio social de Becker (citado por Betanzos, Andrade y Paz): Para Becker, el compromiso organizacional es un vínculo entre el individuo y la organización a través de un tiempo determinado. De



ese modo, el sujeto sigue en la empresa ya que el cambiar supondría nuevos esfuerzos y sacrificios.

- b) Perspectiva psicológica: Mathieu y Zajac (citado por Betanzos, Andrade y Paz 2007) conciben al compromiso organizacional como la identificación e identificación de la persona con la empresa que se caracteriza por un deseo intenso de pertenecer a la organización, de esforzarse para beneficiar a la empresa, y una creencia y aceptación de los valores y objetivos organizacionales como suyos.
- c) Perspectiva de atribución: Varona (citado por Betanzos, Andrade y Paz, 2007), describe al compromiso organizacional como la puesta en uso de la ética profesional, es decir, aquello que impulsa a la persona a realizar su mayor esfuerzo en beneficio de la empresa de forma voluntaria.
- d) Perspectiva actitudinal: Para Peiró y Prieto (citado por Betanzos, Andrade y Paz, 2007) es una actitud en que los empleados reconocen como suyas los objetivos de la institución manifestando un vínculo afectivo entre el empleado y la empresa y que como toda actitud refleja componentes afectivo, cognitivo y comportamental. Es decir, se hace uso de conocimientos, creencias, percepciones con las que el trabajador establece lazos de acuerdo a sus necesidades y expectativas para el bienestar de la institución

Teniendo en cuenta lo anterior, Betanzos, Andrade y Paz (2007) designaron tres componentes para el compromiso organizacional:

- a) Implicación: Referente al componente cognitivo y se define como el nivel en el que el empleado se identifica psicológicamente con la



organización. Se evidencia en el impacto del trabajo en la autoestima del sujeto. (Betanzos, Andrade y Paz, 2007)

- b) Compromiso Afectivo: Se basa en el componente emocional y refiere a los vínculos afectivos que la persona tiene con su empresa desarrollando cierto orgullo de ser parte de la organización. (Betanzos, Andrade y Paz, 2007)
- c) Compromiso de continuidad: Tiene que ver con el componente comportamental y refleja el apego del colaborador con la organización teniendo en cuenta los beneficios que obtiene de ella. (Betanzos, Andrade y Paz, 2007)

3.2.14. Niveles del comportamiento organizacional.

Fincowsky y Krieger (2012), establecieron que el análisis del comportamiento organizacional puede llevarse a cabo desde las siguientes tres diferentes niveles:

3.2.14.1. Nivel de individuos

Visualiza el comportamiento organizacional de un individuo como parte integrante de la fuerza laboral de la organización. Esta perspectiva puede ser subjetiva, en tanto es posible que el individuo esté incorporado a la organización de tiempo atraso sea una contratación reciente. Además, su comportamiento en el trabajo dependerá de características personales, como su edad, sexo, estado civil y condición física; de características de personalidad, como su estabilidad emocional, actitud, objetividad y valores; de características de formación, como su nivel de preparación, experiencia, destreza y habilidades, y de la posición que ocupe en la



jerarquía organizacional: en la medida en que el individuo ocupe un puesto de mayor responsabilidad, su comportamiento influirá más en los procesos de toma decisiones. (Fincowsky y Krieger, 2012)

3.2.14.2. Nivel de grupos y equipos

Enfoca el comportamiento de la organización de acuerdo con la habilidad de sus miembros para desarrollar, apoyar y dirigir grupos que permitan alcanzar las metas organizacionales. Para que las iniciativas destinadas al manejo efectivo de este recurso funcionen, es preciso: saber en qué circunstancias es conveniente integrarlo y cuál es el tipo que debe adoptar; participar o encauzar el establecimiento de metas claras de desempeño; definir la forma para interactuar; perfilar un proceso de toma de decisiones acorde con su estructura; solucionar los conflictos, aminorar el estrés, y evitar en lo posible las crisis; amalgamar las responsabilidades individuales y de conjunto para el ejercicio de un liderazgo auténtico; y evaluar el desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la organización tanto en bloque como particularmente para determinar el grado de logro de las metas establecidas y, cuando sea necesario emprender las acciones necesarias para corregir el rumbo. (Fincowsky y Krieger, 2012)

3.2.14.3. Nivel del sistema organizacional

Fincowsky y Krieger (2012) consideraron al comportamiento organizacional como una forma de analizar el desempeño de una entidad social orientada a la consecución de metas a través de un sistema coordinado, estructurado y vinculado con el entorno. Los



componentes del sistema son los grupos, unidades, procesos, funciones, puestos, políticas y normas para manejar sus recursos humanos y su cultura organizacional, enlazados en una tecnología de trabajo cifrada en sus competencias centrales. Cuando se estudia el comportamiento de varias organizaciones el sistema alcanza el rango de inter organizacional.

3.2.15. Modelos teóricos de compromiso organizacional.

Señalan Cooper y Viswesvaran (2005), que la literatura sobre el compromiso organizacional permite hipotetizar la existencia de diferentes dimensiones (facetas) del compromiso. Sin embargo, no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el compromiso organizacional.

El compromiso se clasifica en tres categorías distintas, según el antecedente que lo origina: Continuidad (orientación basada en costos y necesidad), Normativo (Obligación o responsabilidad moral) y Afectivo (Orientación afectiva, deseo). (Meyer y Allen, 1991)

3.2.15.1. Compromiso continuidad.

Robbins y Judge (2009) sostienen que el compromiso de continuar “Es el valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador por que este le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renuncia” (p. 79).

Meyer y Allen (citado por Arciniega, 2002) indican que: Es probable que una persona se vea forzada a continuar su relación con la organización cuando el coste del abandono percibido sea alto y/o



cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo; en ambos casos, el individuo manifestará un alto nivel de compromiso de continuidad.

Arciniega (2002) manifiesta que el compromiso de continuidad “Se refiere a la conciencia de los costos asociados con el abandono de la organización. Los empleados, cuyo enlace principal de la organización se basa en el compromiso de continuidad, permanecen en ella porque tienen que hacerlo” (p. 36).

3.2.15.1.1. Indiferencia

Estado de ánimo en que no se siente inclinación ni repugnancia hacia una persona, objeto o negocio determinado. (Real Academia Española, 2014)

3.2.15.1.2. Conveniencia

Correlación y conformidad entre dos cosas distintas, beneficio o utilidad que se obtiene de una cosa. (Real Academia Española, 2014)

3.2.15.1.3. Costo económico

Es aquello que sacrificamos a cambio de obtener algo. (Real Academia Española, 2014) el costo económico desde un punto de vista laboral, los trabajadores analizan el trabajo que realizan frente a los beneficios económicos que reciben, en las empresas y empresas del estado se habla de costes sociales para recoger aquellos consumos de factores que pueden ser naturales o ambientales que no son sufragados por los fabricantes de un bien y por tanto excluidos del cálculo de sus costes económicos, sino que por el contrario son pagados por toda una comunidad o por la sociedad en su conjunto.



Un caso típico de costo social es el del deterioro de las aguas de un río derivado de la instalación de una fábrica de un determinado bien.

3.2.15.1.4. Necesidad económica

La ausencia de dinero, para satisfacer una variedad de necesidades materiales, de salud y físicas. (Real Academia Española, 2014). Se entiende como una necesidad económica como la ausencia de un recurso que sirve para satisfacer necesidades más esenciales para vivir por otro lado también se entiende como económica relacionada al compromiso organizacional, al comportamiento de los trabajadores que tienen respecto a su labor que realizan dentro de la organización, si existe la idea que con el trabajo que realiza está contribuyendo en mejorar la situación económica por lo tanto lo que espera como consecuencia también tenga un beneficio económico

3.2.15.1.5. Comodidad

Abundancia de las cosas necesarias para vivir a gusto. (Real Academia Española, 2014) la comodidad que manifiestan las personas con respecto a su ambiente laboral, es la expresión de cada persona encuentra la comodidad de formas diferentes, ya que entran en juego sus características físicas y emocionales, así como su estado de salud, entre otras cuestiones. Por esta razón, las comodidades se asocian al confort. Para que un trabajador se sienta cómodo en el centro laboral, necesita contar con ciertos elementos o infraestructuras e implementación que le permitan realizar su labor de manera eficiente. De lo contrario, se sentirá incómoda y por lo tanto improductivo en el puesto laboral.



3.2.15.1.6. Beneficio

Bien que se realiza o se recibe, ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión o actividad mercantil. (Real Academia Española, 2014) los beneficios se encuentran como una expresión de las personas con respecto a lo que se hacen y siempre quieren encontrar una respuesta, también se entiende como un término utilizado para designar los beneficios que se obtienen de un proceso o actividad económica. Es más bien impreciso, dado que incluye el resultado positivo de esas actividades medido tanto en forma material o "real" como monetaria o nominal. Consecuentemente, algunos diferencian entre beneficios y ganancia. Desde un punto de vista general el beneficio económico es un indicador de la creación de riqueza o generación de mercaderías o valor en la economía de una nación. Eso no es siempre el caso para los individuos.

3.2.15.2. Compromiso afectivo.

Robbins y Judge (2009) indica que es “La carga emocional hacia la organización y la creencia de sus valores” (p. 79).

Según Arciniega (2002) indica como “La liga que el empleado muestra por su organización al percibir la satisfacción de sus necesidades principalmente las psicológicas y el cumplimiento de sus expectativas y por tanto desean permanecer en la organización” (p. 56).

Arciniega y González (2012) señalan que el componente afectivo se asemeja al compromiso actitudinal de Mowday, Steers y Porter (1979), pues ambos mencionan la unión emocional, identificación e



implicación con la organización. Surge cuando el trabajador se involucra emocionalmente con la organización, estableciendo lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, esto lo lleva a buscar el bienestar de la empresa y a tener un fuerte orgullo de pertenecer a ella. Además, se evidenciará su preocupación por los problemas que pueda afrontar la organización, generándose en él un carácter solidario y de cooperación.

Pudiéndose inferir que dicho compromiso refleja el apego emocional de los empleados y la participación en la organización, ya que, los colaboradores con un fuerte compromiso afectivo continúan su relación laboral.

3.2.15.2.1. Familia

La importancia de la familia y de su bienestar proviene de la influencia que ejerce el individuo y su desarrollo en el ambiente. Es el primer lugar donde el ser humano percibe a los demás y se integra a la comunidad. Esta integración conlleva a un compromiso afectivo. El trabajar en familia, con afecto mutuo, como una familia sin duda alguna llevará a un mejor compromiso. (Robbins y Judge, 2009). con respecto al sentimiento de la familia se expresa en el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el



compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

3.2.15.2.2. Permanencia

El sentimiento de permanencia en la organización se puede entender como la voluntad de los integrantes a una organización a mantenerse en la organización, es un sentimiento que se considera también como un elemento de arraigo y movilizador de la actividad grupal, y lo que es más importante, constituye un generador de valor y cohesión intergrupala. (Robbins y Judge, 2009). Según Rivera (citado por Vidarte Farro, 2019) considera el compromiso de permanencia o continuidad:

Es el reconocimiento del hombre, con respecto a los costos como los financieros, físicos y psicológicos, además buscan tener posibilidades de encontrar una oferta laboral, por si decidiera retirarse de su puesto laboral. En otras palabras, se dice que el trabajador se asocia a la organización porque en ello el trabajador ha invertido parte de su vida. Además, el empleado siente que si deja a la empresa pierde mucho tiempo, ya que tiene que buscar un nuevo empleo, pero si este percibe que externamente de la organización hay oportunidades deja la empresa, sin embargo, si siente que fuera sus oportunidades son reducidas su apego por la organización aumenta (p. 19)

El compromiso de permanencia o continuidad, es el sentimiento que experimenta el trabajador de continuar en la organización, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas



oportunidades de encontrar otro empleo fuera de la organización, si decide dejar la organización, el trabajador se sentirá conectado a ella porque ha puesto tiempo, dinero y esfuerzo, y salir significa perderlo todo. Así como encuentras menos oportunidades fuera de la empresa, aumenta tu compromiso y pertenencia con la organización.

3.2.15.2.3. Lealtad

Considerada como uno de los elementos más importantes de esta dimensión, es un sentimiento y actitud de generosidad y gratitud a la empresa y a la familia que los trata bien; por ello, se ve al personal como una gran familia, la cual muestra los mismos sentimientos por el trabajo. (Robbins y Judge, 2009) por otro lado se entiende que la lealtad es una devoción del trabajador que tiene con la organización. No existe acuerdo entre los entendidos sobre cosas o ideas a las que se puede ser leal. Algunos sostienen que se puede ser leal a un espectro muy amplio de cosas, mientras que otros argumentan que solo se puede ser leal a otra persona y que ello es una relación estrictamente interpersonal. La lealtad es un principio que básicamente consiste en nunca darle la espalda a determinada persona o grupo social que están unidos por lazos de amistad o por alguna relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud, la lealtad está más apegada a la relación en grupo.

3.2.15.2.4. Felicidad

Puede ser definida como la aspiración profunda que tiene todo ser humano de llegar a un fin supremo, y no puede darse en un individuo solitario. El egoísmo o la confrontación no podrá reflejarse en



índices altos en este elemento. (Robbins y Judge, 2009). Al respecto de la felicidad laboral o al bienestar afectivo que manifiestan los integrantes de una organización mediante el sentimiento de camaradería, en este mismo sentido Cunha (citado por Barranco Fernandez , s/f) quien sostiene que:

Los individuos colectivistas muestran mayores niveles de bienestar afectivo que los individualistas y, lo que es más relevante: que esta relación se encuentra mediada por la percepción de los empleados del espíritu de camaradería de una organización. Dicho de otra forma: de por sí, los individuos colectivistas se encuentran mejor dentro de las organizaciones, pero si la organización fomenta este tipo de comportamientos de cooperación y camaradería, el bienestar de los empleados aumenta (p. 9)

3.2.15.2.5. Solidaridad

La forma más simple, pura y cercana de la solidaridad se encuentra entre los seres humanos próximos, en una relación personal de dos individuos. (Robbins y Judge, 2009). La solidaridad dentro de las empresas y organizaciones tienen su manifestación en el apoyo incondicional a las actividades que la organización realiza por parte de los miembros integrantes, las actitudes de los colaboradores se manifiesta sobre todo en las situaciones tienen un grado importante que se manifiesten de manera problemáticas o conflictivas que enfrenta la organización, de acuerdo a Lee (citado por Sumoza Matos, 2008) sostiene que “la dinámica solidaria debe estar enmarcada en los fundamentos de persuasión, paciencia,



amabilidad, enseñanza, aceptación, generosidad, conocimiento, disciplina, consistencia e integridad” (p. 217) de acuerdo a lo citado se puede desprender que los integrantes de la organización van a manifestar actitudes positivas hacia la organización si existe actitudes positivas que muestran los gerentes hacia los colaboradores.

3.2.15.2.6. Satisfacción

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en el trabajo. (Robbins y Judge, 2009). Es la actitud general de la persona en relación con su trabajo y depende de diversos factores psicosociales. Hay otras conceptualizaciones que se refieren a la satisfacción laboral como sinónimo de motivación o como un estado emocional positivo. Algunos consideran que la satisfacción y la insatisfacción son fenómenos distintos y opuestos. La satisfacción laboral se definió como un estado emocional placentero que resulta de la apreciación del trabajo de uno; reacción afectiva a un trabajo; y una actitud hacia un trabajo. Una de las definiciones más utilizadas en la investigación organizacional es la de Locke (1976), quien define la satisfacción laboral como "un estado emocional placentero o positivo resultante de la evaluación del trabajo o las experiencias laborales" (p. 1304).

Las influencias en la satisfacción incluyen el medio ambiente, la higiene, la seguridad en el lugar de trabajo, el estilo de gestión y la



cultura, la participación de los trabajadores, el empoderamiento y el trabajo por cuenta propia de los grupos, entre muchos otros.

3.2.15.3. Compromiso normativo.

Robbins y Judge (2009) manifiestan que el compromiso normativo “Es la obligación de permanecer en la organización por razones morales o éticas” (p. 80).

Para Arciniega (2002), el compromiso normativo “Es aquella responsabilidad moral y voluntaria que las personas realizan según sus creencias y sentimientos para con la empresa a modo de reciprocidad por lo adquirido de ella. El no respetar ello genera culpa en el empleado” (p.46).

En base a lo mencionado anteriormente, se puede inferir que en una institución cuánto mejor sea el compromiso normativo en los trabajadores, mejor será la predisposición para que puedan cumplir con sus responsabilidades, es por ello, que una característica principal del compromiso normativo es que el trabajador siempre asocia su comportamiento con la organización empresarial.

3.2.15.3.1. Obligación moral

Esta obligación tiene que ver con una norma moral que el trabajador se ha formado y que se funda en la naturaleza moral del hombre, es decir, en su persona. (Robbins y Judge, 2009) La obligación moral se define como la presión que ejerce la razón sobre la voluntad de los trabajadores, enfrente de un valor. Por ello, está lejos de ser una presión originada en la autoridad, o en la sociedad, o en el inconsciente, o en el miedo al castigo, esta presión puede provenir



de la sociedad, o en el inconsciente, o en el miedo al castigo. La obligación moral no es la obligación que se siente por la presión externa, ni mucho menos ese tipo de acción psíquica originada por el inconsciente.

3.2.15.3.2. Lo correcto

Este elemento tiene que ver con hacer lo éticamente correcto que es la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad. (Robbins y Judge, 2009) Es la acción responsable o un pensamiento crítico y bien fundamentado porque uno tiene que saber si una cosa es correcta en base a los valores, la moral, las normas o leyes que rigen una sociedad, las cuales guiaran a hacer lo correcto. La moral es un conjunto de normas, reglas de acción y principios que determinan el buen comportamiento, la diferencia de lo bueno y lo malo, o también una disciplina que estudia los actos humanos en relación a su bondad o malicia. Los valores son el respeto, la honestidad, la responsabilidad, etc. Las normas son las leyes que uno debe cumplir en una sociedad para no ser castigado.

3.2.15.3.3. Sentimiento de culpabilidad

Acción u omisión que provoca un sentimiento de responsabilidad por un daño causado. (Robbins y Judge, 2009) Se refiere tanto a un estado de ánimo como también a una emoción conceptualizada que determina el estado de ánimo, se produce por causas que lo impresionan, y éstas pueden ser alegres y felices, o dolorosas y tristes. En otras palabras, los sentimientos son emociones



conceptualizadas que determinan el estado de ánimo, si existe el sentimiento que a consecuencia de un acto se genera un resultado adverso entonces se manifiesta el estado de ánimo de culpabilidad.

3.2.15.3.4. Deber

No es una relación de exigencia como la obligación, sino consiste en la acción u omisión que se presenta como exigida por la obligación. Es decir, aquello a lo que obliga la norma. (Robbins y Judge, 2009). también se entiende como la disposición emocional que una persona tiene hacia una cosa, un hecho u otra persona estado de ánimo triste producido por una impresión dolorosa

3.2.15.3.5. Reciprocidad

El empleado contribuye según a sus posibilidades y recibe según sus necesidades. (Robbins y Judge, 2009). La reciprocidad se pone de manifiesto en las relaciones sociales. Cuando saludamos a otra persona, recibimos de ella un saludo. Cuando damos algo, esperamos recibir algo a cambio. El hecho de vivir en sociedad significa que establecemos vínculos de doble dirección. Existe una reciprocidad cuando dos partes mantienen una relación de intercambio en algún sentido. Esas dos partes, pueden ser dos personas o dos cosas. Lo que es evidente es que el concepto de reciprocidad implica dos elementos que interactúan el uno hacia el otro.



3.2.16. Teorías del compromiso organizacional

3.2.16.1. Teoría clásica.

Surge poco después de la Revolución Industrial, se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. La teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con la estructura de las organizacionales formales (es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.). (Bayona, 2000)

Los clasicistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas, es decir como un ser económico donde recibe una justa compensación por un determinado trabajo Henry Fayol, realizó importantes aportes a los diferentes niveles administrativos, y es considerado el padre de la Teoría Clásica la cual surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en reglamentar el comportamiento gerencial, dentro de dicha teoría se encuentran los siguientes principios:

- a) División de Trabajo: Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia.



- b) Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo).
- c) Disciplina: Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa.
- d) Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo y seguir un plan para lograr las operaciones necesarias.
- e) Unidad de Mando: Las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.
- f) Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización. Por ejemplo, si el empleado debe quedarse tiempo extra trabajando en algo que debe estar listo para determinada fecha, debe hacerlo, y no pensar solo en su comodidad.
- g) Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores.
- h) Centralización: Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.
- i) Cadena escalar: La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- j) Orden: Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.



- k) Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados.
- l) Estabilidad del personal: Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.
- m) Iniciativa: Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aun cuando a veces se cometan errores.
- n) Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta.

3.2.16.2. Teoría de las relaciones humanas.

Desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Electric Company, entre 1927 y 1932, concluyendo que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, etc.). No obstante, mostró que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas.

“Elton Mayo reveló que durante las pruebas y en las entrevistas los empleados sentían que alguien les prestaba atención y les daba importancia como personas y por consecuencia tenían mejor ánimo y producían aún más” (Martínez, 2015, p. 57).

Esto fue básicamente una reacción y un contramovimiento contra la teoría clásica. La lógica básica de las relaciones humanas era aumentar el interés de los trabajadores, mejorar la moral y el bienestar.



Un interés fundamental fue analizar el impacto psicológico y la productividad de los trabajadores en relación con las condiciones físicas de trabajo.

Por lo tanto, la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del factor humano, posibilitando la participación en la toma de decisiones y la comunicación interna, y apuntando a un mayor flujo de comunicación que infunde más confianza a todos los miembros de una organización.

3.3. Marco conceptual

En el presente trabajo de investigación se ha considerado utilizar las definiciones de términos que son esenciales y tienen como propósito aclarar el contenido del fundamento teórico.

3.3.1. Actitud

“Son predisposiciones a responder a alguna clase de estímulos con ciertas clases de respuestas. Estas clases de respuesta se especifican como cognitivas, afectivas y conductuales; esto es, los tres componentes que forma la actitud es un conjunto que media entre los estímulos que antecede y la pre-conducta” (Dirube, 2000, p. 56).

3.3.2. Colaborador

“Persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios” (Real Academia Española, 2020, p. 1).



3.3.3. Compromiso

“Es una obligación, un contrato que no necesita ser escrito, responsabilidad u obligación que los miembros de una sociedad tienen, como individuos o como grupo social, situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo” (Robbins & Judge, 2009, p. 491).

3.3.4. Funcionario

“Referido a quien desempeña profesionalmente un empleo público, son los que participan en la administración pública o de gobierno; y acceden a su condición a través de elección, nombramiento, selección o empleo” (Gonzales y Vilca, 2018, p. 84)

3.3.5. Gerencia

La gerencia es la forma en que se dirige una organización sacando el mejor provecho de ella, utilizando los distintos recursos ya seas materiales, físicos y humanos, de tal modo se pueda cumplir con los objetivos trazados de la organización.

3.3.6. Lealtad

“Es un sentimiento y actitud de generosidad y gratitud a la empresa y a la familia que los trata bien; por ello, se ve al personal como una gran familia, la cual muestra los mismos sentimientos por el trabajo” (Luthans, 2011, p. 49).

3.3.7. Municipalidad

“Es la corporación estatal que tiene como función administrar una ciudad o una población. El término se utiliza para nombrar tanto al conjunto de sus instituciones como al edificio que alberga la sede del gobierno” (Gonzales y Vilca, 2018, p. 58)



3.3.8. Satisfacción

“La satisfacción en el trabajo podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en el trabajo” (Bayona, 2000, p. 29).

3.3.9. Valores

“Convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso” (Robbins y Judge, 2009, p. 117).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo y Nivel de Investigación

4.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se ha considerado en el presente trabajo fue básico, ya que, se “busca ampliar y profundizar el conocimiento científico existente a cerca de la realidad de las variables competencias gerenciales y el compromiso organizacional. Por ende, la finalidad del estudio lo componen teorías científicas, las que fueron analizadas para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2005, pág. 28). Por lo tanto, el presente estudio se realizó para generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente.

4.1.2. Nivel de investigación

El presente trabajo de investigación consideró el nivel descriptivo correlacional, ya que, la investigación permitió buscar el grado de relación entre las variables competencias gerenciales y el compromiso organizacional de los funcionarios, con el fin de buscar y/o determinar el grado de relación entre dichas variables y dimensiones (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 92).

El método deductivo, menciona Bernal (2006), que “este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Dicho método comienza con el análisis de los postulados, teoremas, leyes y principios. En base a ello, se pretende utilizar, ya que, el estudio ira de lo general a particular” (p.59).



4.2. Diseño de investigación

No experimental, ya que en dicho diseño “no se manipuló deliberadamente las variables competencias gerenciales y el compromiso organizacional, pues solo se observó los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 152). Asimismo, es transversal, ya que, se pretende evaluar y analizar la situación en un período determinado. En consecuencia el presente trabajo de investigación se ha considerado el diseño no experimental y transversal, debido a que no se hizo la manipulación de las variables de manera deliberada o intencionalmente, además se recogió la información de la población de estudio en un solo momento.

4.3. Población y Muestra

4.3.1. Población

Tamayo y Tamayo (2004), indican que “se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114). Pues en base a ello, la presente investigación consideró como población a 40 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Turpay y 40 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mamara de la provincia de Grau, año 2019, con un total de población de 80 funcionarios.

4.3.2. Muestra

La investigación tuvo como muestra a los 80 funcionarios de las Municipalidad Distritales de Turpay y Mamara de la provincia de Grau. El tipo de muestreo que se utilizó para determinar la muestra con la que se trabajó en la investigación es el Muestreo Probabilístico de aleatorio simple. (Linares, 2009) Menciona que “este tipo de muestreo se constituye como el de mayor exactitud



para el concepto de muestreo probabilístico, consecuentemente es la técnica que permite que los elementos del universo tengan la misma oportunidad de ser escogidos para el estudio” (pág. 169). Para el presente trabajo de investigación se tomó en cuenta a toda la población de estudio debido al número reducido de funcionarios.

4.4. Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación, se procuró al cumplimiento a los siguientes procedimientos: Enunciado del problema, matriz de operacionalización de variable, matriz de consistencia, revisión de bibliografía, selección de bibliografía, elaboración del planteamiento del problema, elaboración del marco teórico, elaboración del marco metodológico, elaboración de los aspectos administrativos, estructuración del proyecto de investigación, aprobación del proyecto, aplicación de instrumentos, procesamiento de la información, elaboración de informe, aprobación y sustentación.

4.5. Técnicas e instrumentos

4.5.1. Técnicas

Según lo plantea Bavaresco de Prieto (2006, p. 95) “la investigación no tiene significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determina las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. Los instrumentos que se construyeron llevaron a la obtención de los datos de la realidad y una vez recogidos podrán pasar a la siguiente fase del procesamiento de los datos obtenidos como información”.



Se trabajó con artículos académicos, revistas electrónicas, textos electrónicos y trabajos de investigación que brindan información actualizada sobre las variables de investigación y sus respectivas dimensiones.

4.5.2. Instrumento de investigación

En la presente investigación el instrumento que se aplicó es el cuestionario. En efecto Tamayo & Tamayo, (2004, p. 119) por su parte define que el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objetivo de estudio.

En ese sentido, para el recojo de información se utilizó la técnica de la encuesta, la cual tiene como instrumento el cuestionario, este instrumento se valorará bajo la escala de Likert, en función a los indicadores establecidos, además dicha escala permitió recopilar datos cuantitativos y verídicos sobre el problema de investigación en estudio.

Asimismo, se utilizó el cuestionario tipo estructurado, en vista de que las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre-definidas, diseñadas con tipo de preguntas cerradas.

4.6. Estadístico de investigación

4.6.1. Plan de Tratamiento de Datos

Los datos recogidos con el cuestionario fueron previamente organizados, tabulados y procesados estadísticamente con el programa del Excel y SPSS versión 25. Los resultados se presentan en tablas de frecuencias, y finalmente en tablas de correlación.



4.6.2. Técnicas estadísticas.

Previo a la obtención de tablas y figuras, se analizó la fiabilidad de los datos usando el coeficiente alfa de Cronbach, para la presentación de datos descriptivos, se utilizó la estadística descriptiva, en este caso en las tablas se visualizarán los datos descriptivos de frecuencias y porcentajes.

Finalmente, para probar las hipótesis se utilizó estadística inferencial y se aplicaron coeficientes de correlación para dar cuenta de la naturaleza de los datos. Esta es la R de Pearson si los datos están normalmente distribuidos y la Rho de Spearman en caso contrario (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

4.6.3. Hipótesis estadísticas.

a) Hipótesis Estadísticas (Nula y alterna)

Hipótesis general

Ha: Existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Ho: No existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Hipótesis específica 1

Ha: Existe relación significativa entre las competencias para la comunicación y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.



Ho: No existe relación significativa entre las competencias para la comunicación y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Hipótesis específica 2

Ha: Existe relación significativa entre la planeación y gestión con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Ho: No existe relación significativa entre la planeación y gestión con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Hipótesis específica 3

Ha: Existe relación significativa entre las competencias de trabajo en equipo y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Ho: No existe relación significativa entre las competencias de trabajo en equipo y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.



Hipótesis específica 4

Ha: Existe relación significativa entre las competencias de acción estratégica y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Ho: No existe relación significativa entre las competencias de acción estratégica y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Hipótesis específica 5

Ha: Existe relación significativa entre las competencias multiculturales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Ho: No existe relación significativa entre las competencias multiculturales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Hipótesis específica 6

Ha: Existe relación significativa entre las competencias para la autoadministración y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

Ho: No existe relación significativa entre las competencias para la autoadministración y el compromiso organizacional en los funcionarios de



las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

b) Estadístico

Estadísticos descriptivos, tablas con frecuencia y porcentaje, alfa de Cronbach, coeficiente de correlación de Pearson o Spearman, figuras estadísticas simples y compuestas.

c) Nivel de significancia

Considerando un nivel de confianza del 95% para la presente investigación, para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas a través de los coeficientes de correlación, se tendrá un nivel de significancia del 5% igual a 0,05, esto quiere decir que se aceptará la hipótesis con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia menor o igual a 0.05.

d) Región crítica o regla de decisión

Se tomará en cuenta que el p-valor sea menor al del 0,05 considerado como el margen de error.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1. Análisis de resultados

5.1.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

Para la variable competencias gerenciales, se consideró 21 ítems, y la variable compromiso organizacional se consideró 17 ítems, se encuestó en los funcionarios de las municipalidades distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019, en donde se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Ítems
Competencias gerenciales	Competencias para la comunicación	1, 2, 3, 4, 5
	Competencia para la planeación y gestión	6, 7, 8, 9
	Competencias para el trabajo en equipo	10, 11, 12
	Competencias para la acción estratégica	13, 14
	Competencia multicultural	15, 16, 17
	Competencia para la autoadministración	18, 19, 20, 21
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	1, 2, 3, 4, 5, 6
	Compromiso continuo	7, 8, 9, 10, 11, 12
	Compromiso normativo	13, 14, 15, 16, 17

Nota. Datos tomados de la escala de medición.

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 3

Baremación y escala de interpretación de competencias generales y compromiso organizacional

Variable	Valores	Interpretación
Competencias generales	[1 – 1.80>	Nivel muy bajo de competencias gerenciales



	[1.8 – 2.60>	Nivel bajo de competencias gerenciales
	[2.6 – 3.40>	Nivel regular de competencias gerenciales
	[3.4 – 4.20>	Nivel alto de competencias gerenciales
	[4.2 – 5.0]	Nivel muy alto de competencias gerenciales
Compromiso organizacional	[1 – 1.80>	Nivel muy bajo de compromiso organizacional
	[1.8 – 2.60>	Nivel bajo de compromiso organizacional
	[2.6 – 3.40>	Nivel regular de compromiso organizacional
	[3.4 – 4.20>	Nivel alto de compromiso organizacional
	[4.2 – 5.0]	Nivel muy alto de compromiso organizacional

Nota. Datos tomados de la baremación

5.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

La fiabilidad nos indica del índice de consistencia donde nos permite medir si un instrumento tiene la fiabilidad suficiente para ser aplicado, si su valor está por debajo de 0.6 el instrumento que se está evaluando, presenta una variabilidad heterogénea en sus ítems y por tanto nos llevará a conclusiones equivocadas, para lo cual se considera lo siguiente tabla:

Tabla 4

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Nota: Nivel de confiabilidad estará dada por los valores mencionados en, Hogan (2004).

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se trabajó en el programa estadístico SPSS y Excel cuyo resultado fue el siguiente:



Tabla 5*Estadísticas de fiabilidad con Alfa de Cronbach*

Variable	N de elementos	Alfa de Cronbach
Competencias gerenciales	21	0.860
Compromiso organizacional	17	0.900

Nota. Datos tomados del programa SPSS.

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.860 y 0.900 por lo que se establece el instrumento tiene fuerte y alta confiabilidad para ambas variables, eso quiere decir es fiable para el procesamiento de los datos.

5.1.3. Prueba de normalidad

Para poder elegir la prueba correlacional de las hipótesis planteadas se debe de evaluar la normalidad de la muestra, para esto se usará la prueba de Kolmogorov Smirnov.

La hipótesis para la prueba de normalidad:

H₀: Los datos analizados siguen una distribución normal.

H₁: Los datos analizados no siguen una distribución normal.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05 = 5\%$

Tabla 6*Estadísticos de prueba Kolmogorov Smirnov*

Variable	Sig.
Competencias gerenciales	0.086
Compromiso organizacional	0.080

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs. 25.

De acuerdo a la sigma obtenida en la prueba, ya que es mayor a 0.05 se determina que la muestra es paramétrica, por lo tanto, se debe de usar la prueba de correlación de Pearson para las hipótesis.



5.2. Contrastación de hipótesis

5.2.1. Prueba de Hipótesis General

Existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

En la tabla y figura se observa que el del total de funcionarios, el 69% se encuentra en un nivel alto en competencias gerenciales, también que el 19% se encuentra en un nivel regular en competencias gerenciales, a su vez, el 13% se encuentra en un nivel muy alto en competencias gerenciales y los niveles bajo y muy bajo se encuentran con 0% de representatividad.

Tabla 7

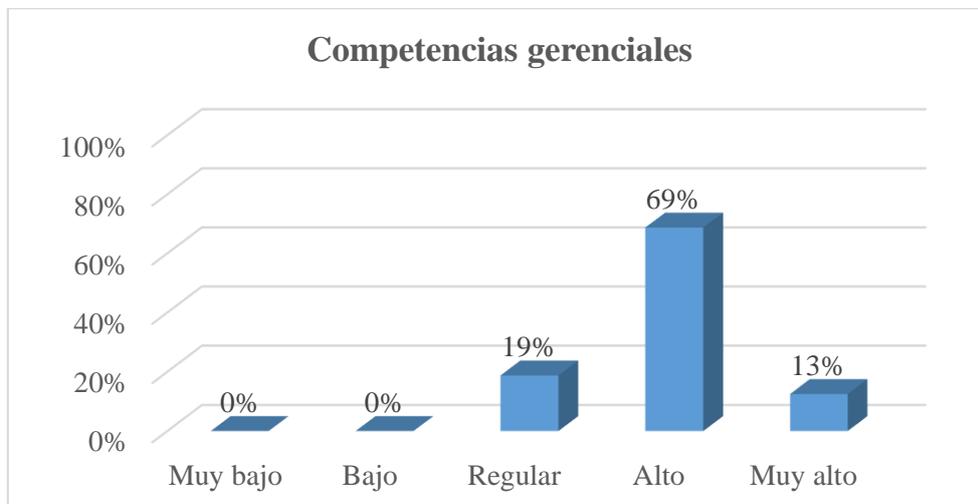
Competencias gerenciales

Competencias gerenciales	F	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Regular	15	19%
Alto	55	69%
Muy alto	10	13%
Total	80	100%

Nota. Datos estadísticos, tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 1

Competencias gerenciales



Nota. La figura muestra el porcentaje de competencias gerenciales que los trabajadores de las Municipalidades ostentan.

Interpretación

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 51% se encuentra en un nivel alto en compromiso organizacional, el 36% se encuentra en un nivel muy alto en compromiso organizacional, también el 13% se encuentra en un nivel regular en compromiso organizacional y tanto los niveles de bajo y muy bajo no tienen representatividad.

Tabla 8

Compromiso organizacional

Compromiso organizacional	F	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Regular	10	13%
Alto	41	51%
Muy alto	29	36%
Total	80	100%

Nota. Datos estadísticos, tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 2

Compromiso organizacional



Nota. La figura muestra el porcentaje del compromiso organizacional que los trabajadores de las Municipalidades ostentan.

Interpretación

En la tabla y figura se observa que, en compromiso organizacional muy alto, el 76% obtuvo un nivel alto en la variable de competencias gerenciales, el 21% obtuvo un nivel muy alto en la variable de competencias gerenciales, el 3% obtuvo un nivel regular en la variable de competencias gerenciales, mientras que en compromiso organizacional regular, el 70% obtuvo un nivel alto en la variable de competencias gerenciales y el 30% obtuvo un nivel regular en la variable de competencias gerenciales, para terminar en compromiso organizacional alto, el 63% obtuvo un nivel alto en la variable de competencias gerenciales, el 27% obtuvo un nivel regular en la variable de competencias gerenciales y el 10% obtuvo un nivel muy alto en la variable de competencias gerenciales.



Tabla 9

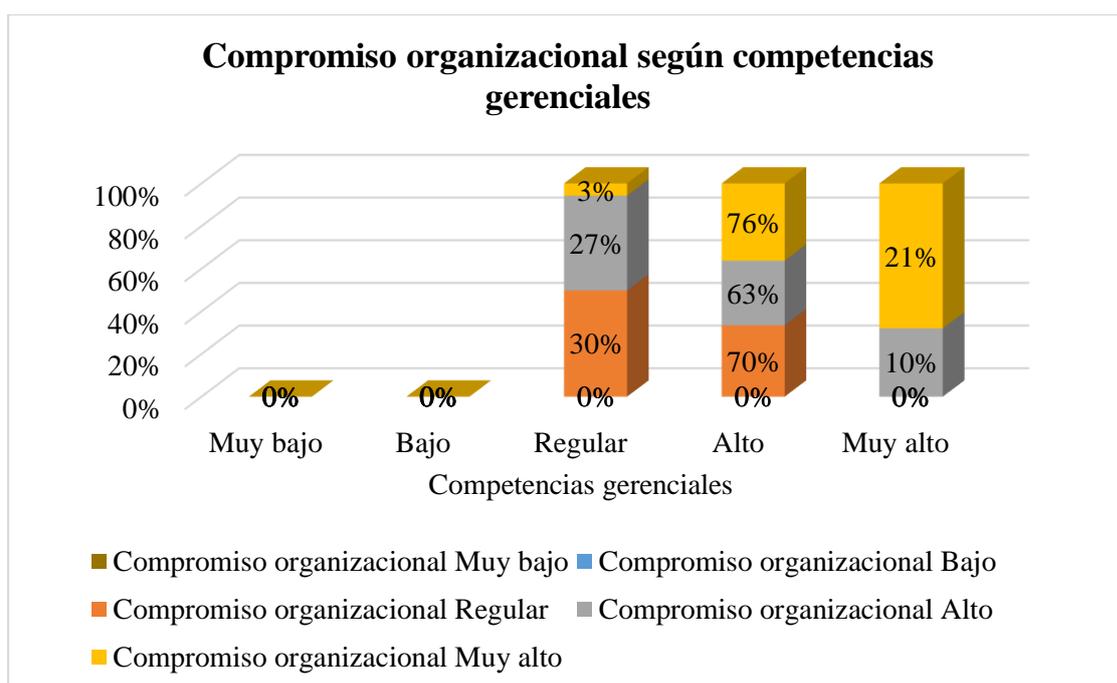
Competencias gerenciales según compromiso organizacional

Competencias gerenciales	Compromiso Organizacional											
	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	3	30%	11	27%	1	3%	15	19%
Alto	0	0%	0	0%	7	70%	26	63%	22	76%	55	69%
Muy alto	0	0%	0	0%	0	0%	4	10%	6	21%	10	13%
Total	0	0%	0	0%	10	100%	41	100%	29	100%	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 3

Compromiso organizacional según competencias gerenciales



Nota. Datos que muestran el porcentaje del compromiso organizacional según competencias gerenciales.

La hipótesis para la correlación de Pearson:

$H_0: r_{xy} = 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es cero ($\rho = 0$).

$H_1: r_{xy} \neq 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es distinto de cero ($\rho \neq 0$).

Nivel de significación: $\alpha = 0,05 = 5\%$

En la tabla, Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, media directa ($r_{xy} = 0.550, 0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y las competencias gerenciales, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe correlación entre las variables.

Tabla 10

Pearson entre compromiso organizacional y competencias gerenciales

		Compromiso organizacional	Competencias gerenciales
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	1,000	0.550**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Competencias gerenciales	Correlación de Pearson	0.550**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

5.2.2. Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre las competencias para la comunicación y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 59% se encuentra en un nivel alto en competencias para la comunicación, a su vez, el 23% se encuentra en un nivel muy alto en competencias para la comunicación y el 19% se encuentra en un nivel regular en competencias para la comunicación.



Tabla 11

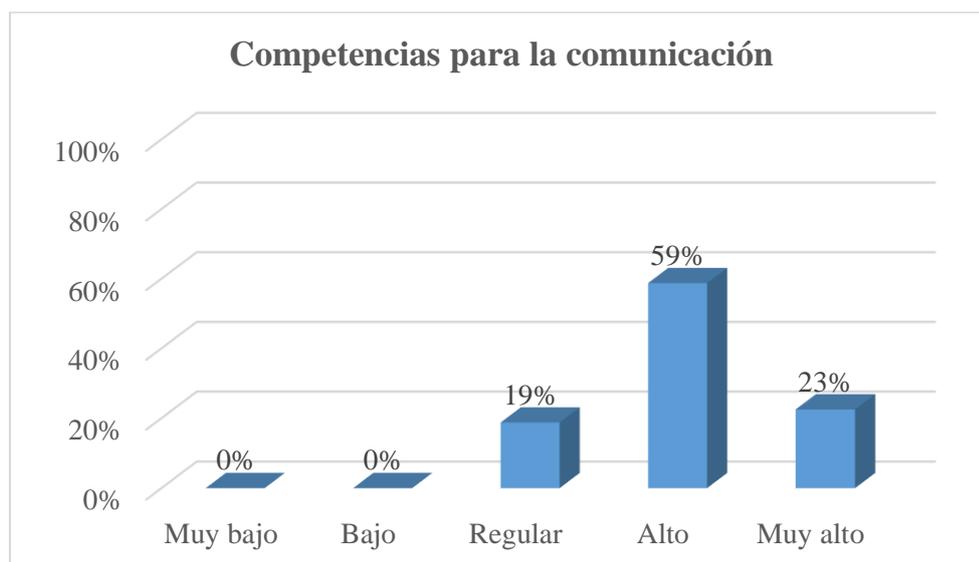
Competencias para la comunicación

Competencias para la comunicación	F	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Regular	15	19%
Alto	47	59%
Muy alto	18	23%
Total	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 4

Competencias para la comunicación



Nota. Muestra el porcentaje de las competencias para la comunicación en los funcionarios de las Municipalidades.

En la tabla y figura se observa que, en compromiso organizacional regular, el 70% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencias para la comunicación y el 30% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencias para la comunicación, en compromiso organizacional alto el 61% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencias para la comunicación, también el 22% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de



competencias para la comunicación y el 17% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencias para la comunicación, por último en compromiso organizacional muy alto, el 52% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencias para la comunicación, a su vez el 31% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencias para la comunicación y el 17% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencias para la comunicación.

Tabla 12

Compromiso organizacional según competencias para la comunicación

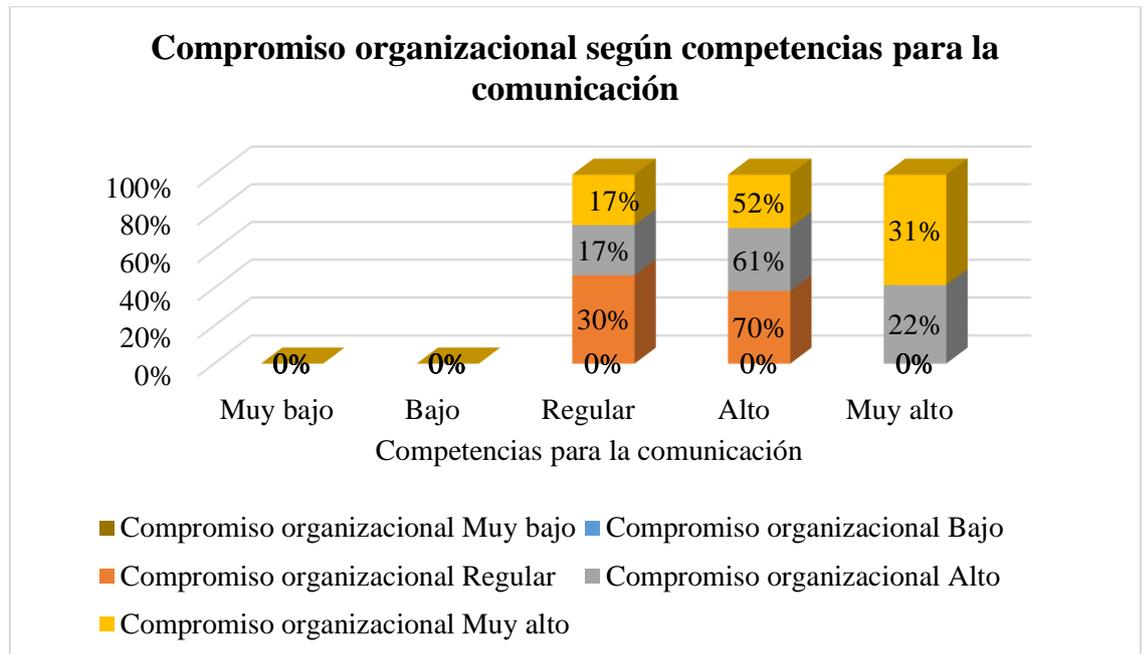
Competencias para la comunicación	Compromiso Organizacional											
	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	3	30%	7	17%	5	17%	15	19%
Alto	0	0%	0	0%	7	70%	25	61%	15	52%	47	59%
Muy alto	0	0%	0	0%	0	0%	9	22%	9	31%	18	23%
Total	0	0%	0	0%	10	100%	41	100%	29	100%	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.



Figura 5

Compromiso organizacional según competencias para la comunicación



Nota. Muestra el porcentaje entre el compromiso organizacional según competencias para la comunicación de los funcionarios de las Municipalidades.

La hipótesis para la correlación de Pearson:

$H_0: r_{xy} = 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es cero ($\rho = 0$).

$H_1: r_{xy} \neq 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es distinto de cero ($\rho \neq 0$).

Nivel de significación: $\alpha = 0,05 = 5\%$

En la tabla, Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, media baja directa ($r_{xy} = 0.370$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y las competencias para la comunicación, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe correlación entre la variable y dimensión.

Tabla 13

Pearson entre compromiso organizacional y competencias para la comunicación

		Compromiso organizacional	Competencias para la comunicación
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	1,000	0.370**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Competencias para la comunicación	Correlación de Pearson	0.370**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

5.2.3. Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre las competencias de planeación y gestión con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 41% se encuentra en un nivel alto en competencias para la planeación y gestión, también el 33% se encuentra en un nivel muy alto en competencias para la planeación y gestión y el 26% se encuentra en un nivel regular en competencias para la planeación y gestión.

Tabla 14

Competencias para la planeación y gestión

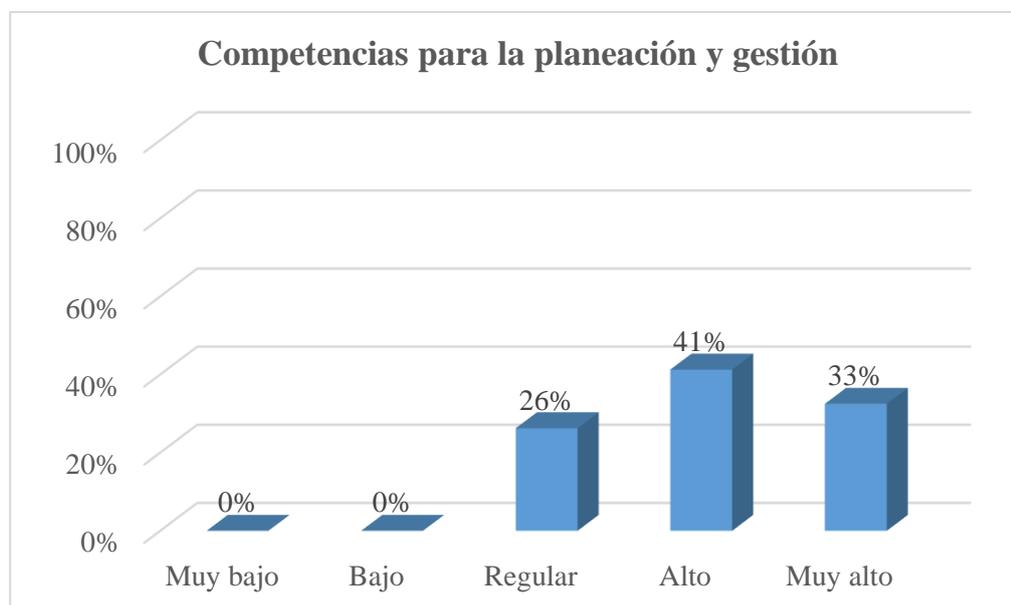
Competencias para la planeación y gestión	F	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Regular	21	26%
Alto	33	41%
Muy alto	26	33%
Total	80	100%



Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 6

Competencias para la planeación y gestión



Nota. Muestra el porcentaje de la competencia para la planeación y gestión de los funcionarios de las Municipalidades.

En la tabla y figura se observa que, en compromiso organizacional regular el 60% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencias para la planeación y gestión y el 40% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencias para la planeación y gestión, para el nivel muy alto de compromiso organizacional, el 52% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencias para la planeación y gestión, a su vez, el 38% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencias para la planeación y gestión y el 10% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencias para la planeación y gestión, en compromiso organizacional alto el 44% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencias para la planeación y gestión, mientras el 29% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencias para la planeación y



gestión y el 27% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencias para la planeación y gestión.

Tabla 15

Compromiso organizacional según competencias para la planeación y gestión

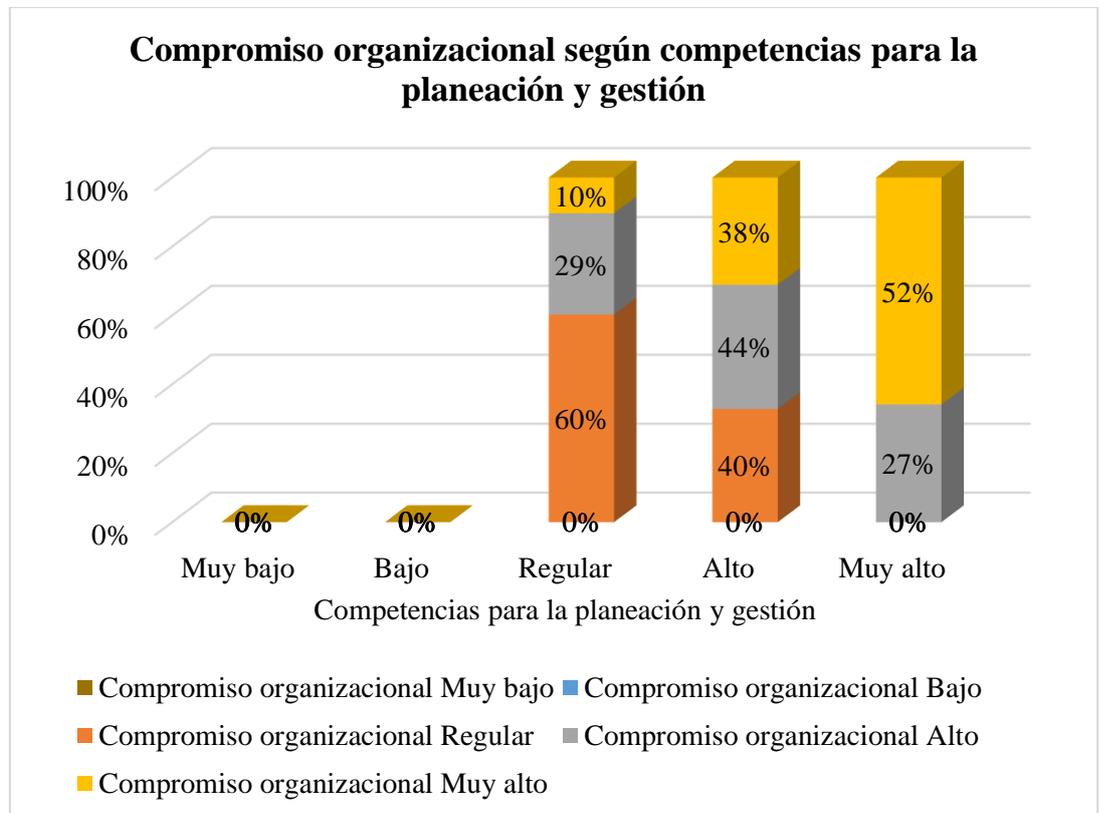
Competencias para la planeación y gestión	Compromiso Organizacional											
	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	6	60%	12	29%	3	10%	21	26%
Alto	0	0%	0	0%	4	40%	18	44%	11	38%	33	41%
Muy alto	0	0%	0	0%	0	0%	11	27%	15	52%	26	33%
Total	0	0%	0	0%	10	100%	41	100%	29	100%	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.



Figura 7

Compromiso organizacional según competencias para la planeación y gestión



Nota. Muestra el porcentaje del compromiso organizacional según competencias para la planeación y gestión de los funcionarios de las Municipalidades.

La hipótesis para la correlación de Pearson:

$H_0: r_{xy} = 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es cero ($\rho = 0$).

$H_1: r_{xy} \neq 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es distinto de cero ($\rho \neq 0$).

Nivel de significación: $\alpha = 0,05 = 5\%$

En la tabla, Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, media baja directa ($r_{xy} = 0.453$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y las competencias para la planeación y gestión, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe correlación entre variable y dimensión.



Tabla 16

Pearson entre compromiso organizacional y competencias para planeación y gestión

		Compromiso organizacional	Competencias para la planeación y gestión
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	1,000	0.453**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Competencias para la planeación y gestión	Correlación de Pearson	0.453**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

5.2.4. Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre las competencias de trabajo en equipo y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 41% se encuentra en un nivel alto en competencias para trabajo en equipo, también el 33% se encuentra en un nivel muy alto en competencias para trabajo en equipo y el 26% se encuentra en un nivel regular en competencias para trabajo en equipo.

Tabla 17

Competencias para trabajo en equipo

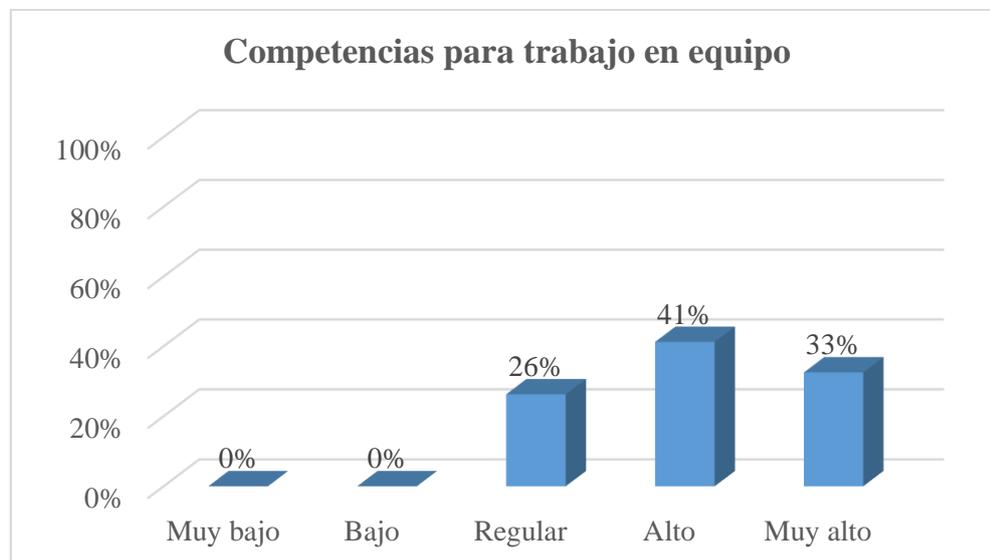
Competencias para trabajo en equipo	F	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Regular	21	26%
Alto	33	41%
Muy alto	26	33%
Total	80	100%



Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 8

Competencias para trabajo en equipo



Nota. Muestra el porcentaje de la competencia para trabajo en equipo de los funcionarios de las Municipalidades.

En la tabla y figura se observa que, en compromiso organizacional regular, el 60% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencia de trabajo en equipo y el 40% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia de trabajo en equipo, mientras en compromiso organizacional muy alto, el 59% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencia de trabajo en equipo, también el 31% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia de trabajo en equipo y el 10% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencia de trabajo en equipo, en el nivel alto de compromiso organizacional, el 39% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia de trabajo en equipo, a su vez, el 34% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencia de trabajo en equipo y el 27% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencia de trabajo en equipo.

Tabla 18

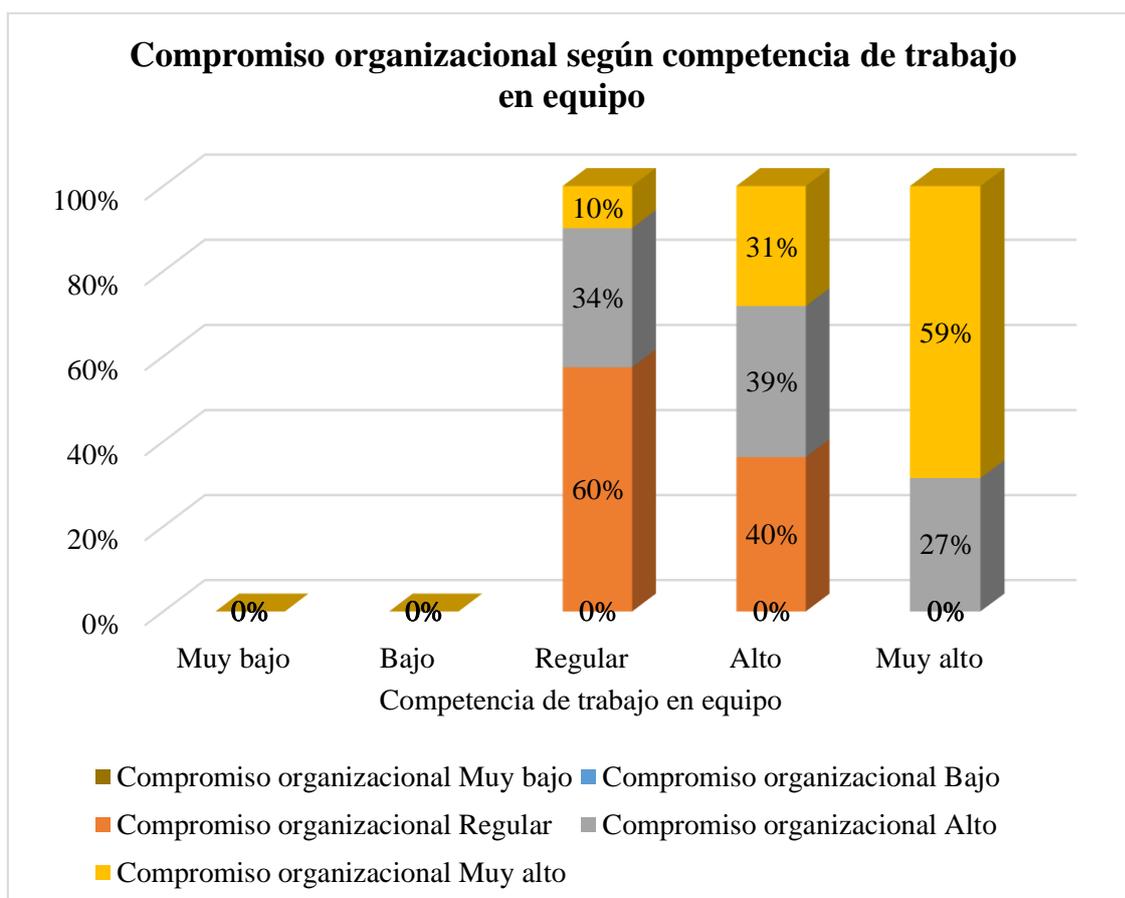
Compromiso organizacional según competencias de trabajo en equipo

Competencia de trabajo en equipo	Compromiso Organizacional											
	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	6	60%	14	34%	3	10%	23	29%
Alto	0	0%	0	0%	4	40%	16	39%	9	31%	29	36%
Muy alto	0	0%	0	0%	0	0%	11	27%	17	59%	28	35%
Total	0	0%	0	0%	10	100%	41	100%	29	100%	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 9

Compromiso organizacional según competencia de trabajo en equipo



Nota. Muestra el porcentaje del compromiso organizacional según la competencia de trabajo en equipo de los funcionarios de las Municipalidades.



La hipótesis para la correlación de Pearson:

$H_0: r_{xy} = 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es cero ($\rho = 0$).

$H_1: r_{xy} \neq 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es distinto de cero ($\rho \neq 0$).

Nivel de significación: $\alpha = 0,05 = 5\%$

En la tabla, Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, media directa ($r_{xy} = 0.585$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y las competencias para el trabajo en equipo, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe correlación entre las variables.

Tabla 19

Pearson entre compromiso organizacional y competencias de trabajo en equipo

		Compromiso organizacional	Competencias de trabajo en equipo
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	1,000	0.585**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Competencias de trabajo en equipo	Correlación de Pearson	0.585**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

5.2.5. Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre las competencias de acción estratégica y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 41% se encuentra en un nivel alto en competencias para la acción estratégica, también el 33% se encuentra en un nivel muy alto en competencias para la acción



estratégica y el 26% se encuentra en un nivel regular en competencias para la acción estratégica.

Tabla 20

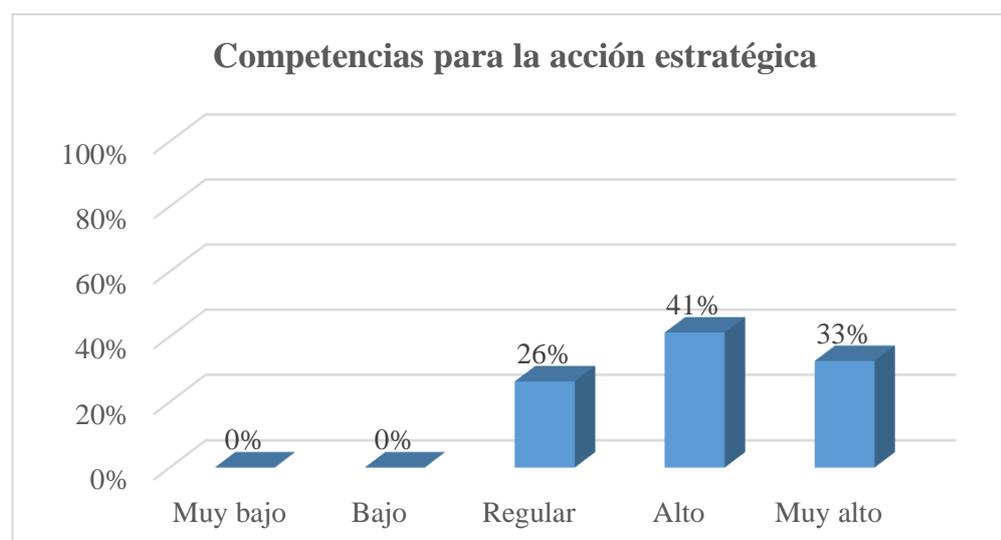
Competencias para acción estratégica

Competencias para la acción estratégica	F	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Regular	21	26%
Alto	33	41%
Muy alto	26	33%
Total	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 10

Competencias para la acción estratégica



Nota. Muestra el porcentaje de la competencia para acción estratégica de los funcionarios de las Municipalidades.

En la tabla y figura se observa que, en compromiso organizacional regular el 90% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia para la acción estratégica, también el 10% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencia para la acción estratégica, en compromiso organizacional muy



alto el 59% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia para la acción estratégica, mientras el 34% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencia para la acción estratégica, para finalizar el 3% obtuvo un nivel regular y bajo en la dimensión de competencia para la acción estratégica, en compromiso organizacional alto el 51% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia para la acción estratégica, también el 22% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencia para la acción estratégica, a su vez el 20% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencia para la acción estratégica y el 7% obtuvo un nivel bajo en la dimensión de competencia para la acción estratégica.

Tabla 21

Compromiso organizacional según competencia para la acción estratégica

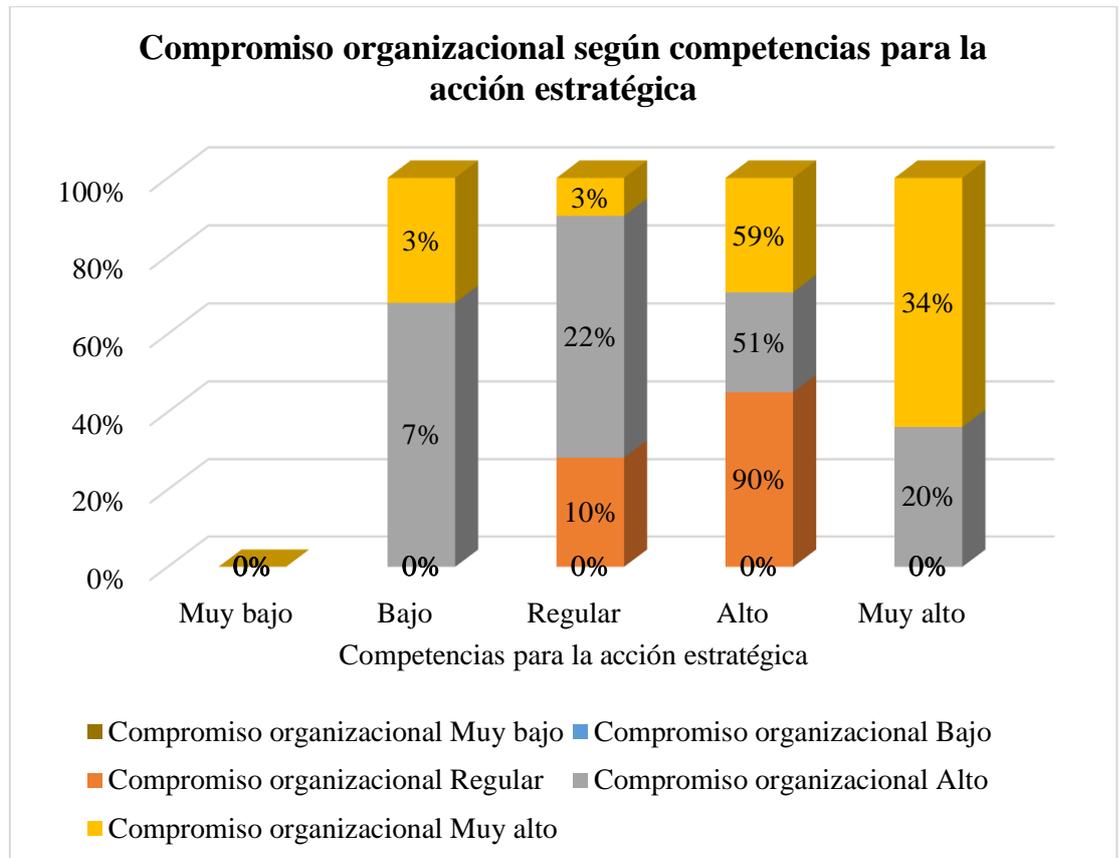
Competencia para la acción estratégica	Compromiso Organizacional											
	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	3	7%	1	3%	4	5%
Regular	0	0%	0	0%	1	10%	9	22%	1	3%	11	14%
Alto	0	0%	0	0%	9	90%	21	51%	17	59%	47	59%
Muy alto	0	0%	0	0%	0	0%	8	20%	10	34%	18	23%
Total	0	0%	0	0%	10	100%	41	100%	29	100%	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.



Figura 11

Compromiso organizacional según competencias para la acción estratégica



Nota. Muestra el porcentaje del compromiso organizacional según la competencia para la acción estratégica de los funcionarios de las Municipalidades.

La hipótesis para la correlación de Pearson:

$H_0: r_{xy} = 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es cero ($\rho = 0$).

$H_1: r_{xy} \neq 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es distinto de cero ($\rho \neq 0$).

Nivel de significación: $\alpha = 0,05 = 5\%$

En la tabla, Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, media baja directa ($r_{xy} = 0.326$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y las competencias para la acción estratégica, lo que significa



que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe correlación entre las variables.

Tabla 22

Pearson entre compromiso organizacional y competencias para la acción estratégica

		Compromiso organizacional	Competencias para la acción estratégica
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	1,000	0.326**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Competencias para la acción estratégica	Correlación de Pearson	0.326**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

5.2.6. Hipótesis específica 5

Existe relación significativa entre las competencias multiculturales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 50% se encuentra en un nivel alto en competencia multicultural, también el 39% se encuentra en un nivel regular en competencia multicultural y el 11% se encuentra en un nivel muy alto en competencia multicultural.

Tabla 23

Competencia multicultural

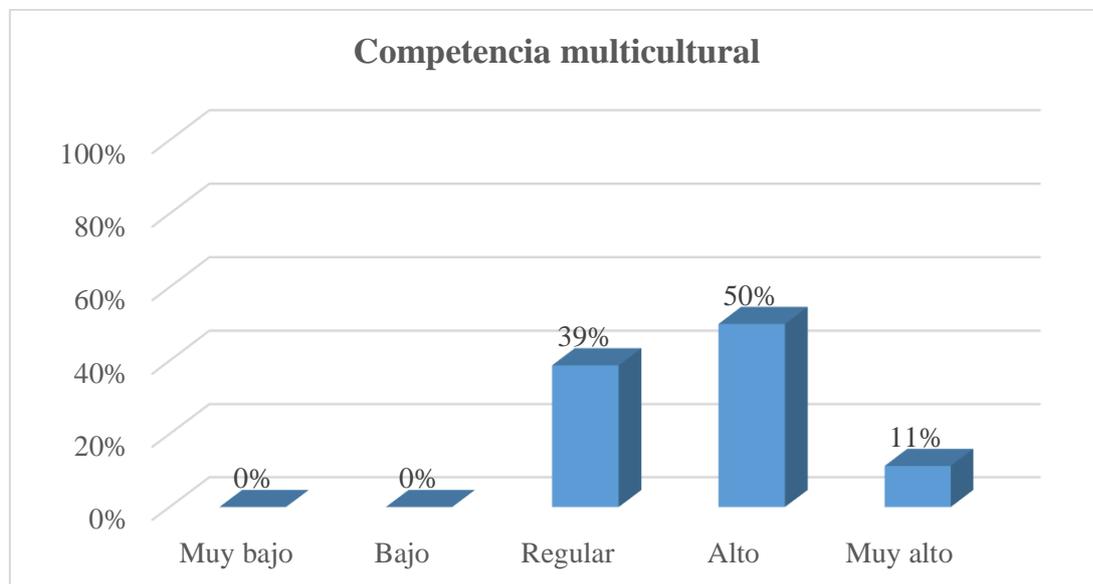
Competencia multicultural	F	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Regular	31	39%
Alto	40	50%
Muy alto	9	11%
Total	80	100%



Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 12

Competencia multifuncional



Nota. Muestra el porcentaje de la competencia multicultural de los funcionarios de las Municipalidades.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, en compromiso organizacional regular el 60% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia multicultural y el 40% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencia multicultural, en compromiso organizacional muy alto el 55% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia multicultural, mientras el 28% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencia multicultural y el 17% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencia multicultural, en compromiso organizacional alto el 46% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencia multicultural, a su vez, el 44% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia multicultural y el 10% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencia multicultural.



Tabla 24

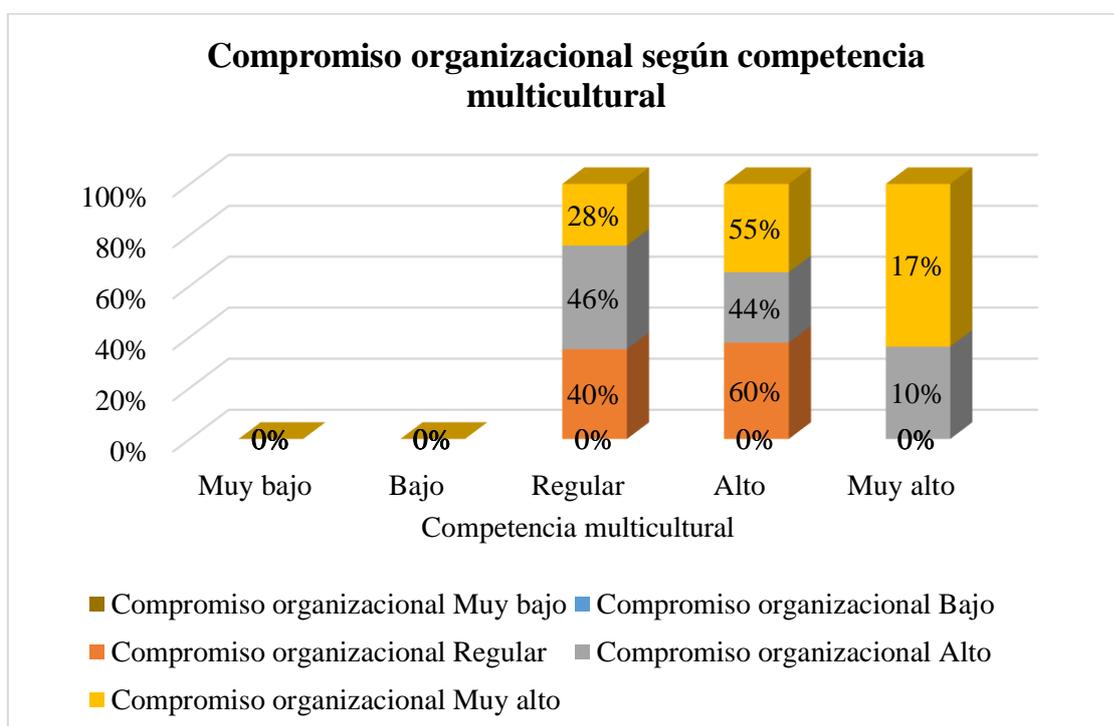
Compromiso organizacional según competencia multicultural

Competencia multicultural	Compromiso Organizacional											
	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	4	40%	19	46%	8	28%	31	39%
Alto	0	0%	0	0%	6	60%	18	44%	16	55%	40	50%
Muy alto	0	0%	0	0%	0	0%	4	10%	5	17%	9	11%
Total	0	0%	0	0%	10	100%	41	100%	29	100%	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 13

Compromiso organizacional según competencia multicultural



Nota. Muestra el porcentaje del compromiso organizacional según competencia multicultural de los funcionarios de las Municipalidades.

La hipótesis para la correlación de Pearson:

$H_0: r_{xy} = 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es cero ($\rho = 0$).

$H_1: r_{xy} \neq 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es distinto de cero ($\rho \neq 0$).

Nivel de significación: $\alpha = 0,05 = 5\%$

En la tabla, Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, baja directa ($r_{xy} = 0.236, 0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y la competencia multicultural, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe correlación entre las variables.

Tabla 25

Pearson entre compromiso organizacional y competencia multicultural

		Compromiso organizacional	Competencia multicultural
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	1,000	0.236**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Competencia multicultural	Correlación de Pearson	0.236**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

5.2.7. Hipótesis específica 6

Existe relación significativa entre las competencias para la autoadministración y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 53% se encuentra en un nivel alto en competencia para la autoadministración, también el 39% se encuentra en un nivel muy alto en competencia para la autoadministración y por último el 9% se encuentra en un nivel regular en competencia para la autoadministración.



Tabla 26

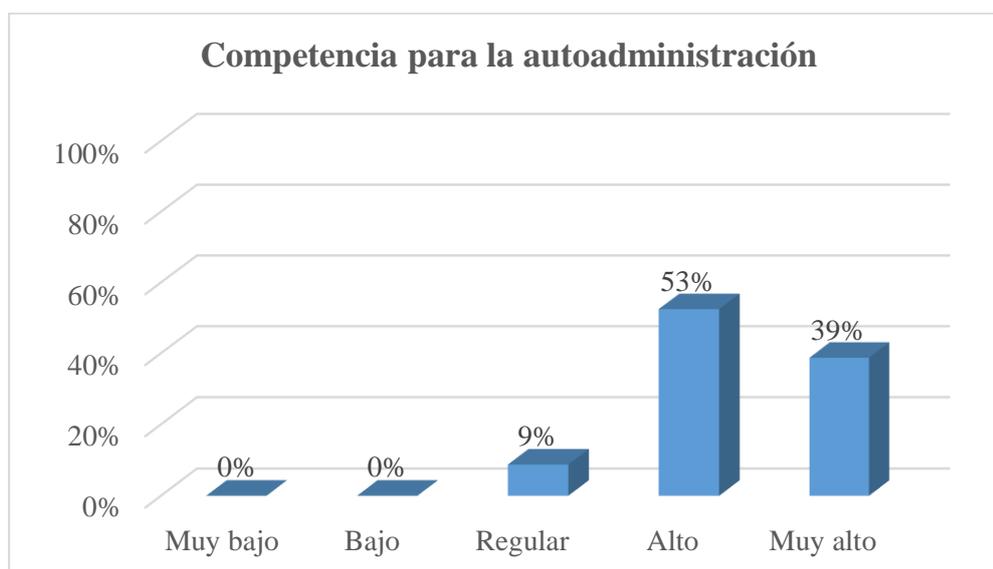
Competencia para la autoadministración

Competencia para la autoadministración	F	%
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Regular	7	9%
Alto	42	53%
Muy alto	31	39%
Total	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

Figura 14

Competencia para la auto administración



Nota. Muestra el porcentaje de la competencia para la autoadministración de los funcionarios de las Municipalidades.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, en compromiso organizacional regular el 60% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia para la autoadministración y el 40% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencia para la autoadministración, en compromiso organizacional muy alto el 66% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencia para la autoadministración, también el 34% obtuvo un nivel alto



en la dimensión de competencia para la autoadministración, en compromiso organizacional alto el 63% obtuvo un nivel alto en la dimensión de competencia para la autoadministración, a su vez, el 20% obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de competencia para la autoadministración por último el 17% obtuvo un nivel regular en la dimensión de competencia para la autoadministración.

Tabla 27

Compromiso organizacional según competencia para la autoadministración

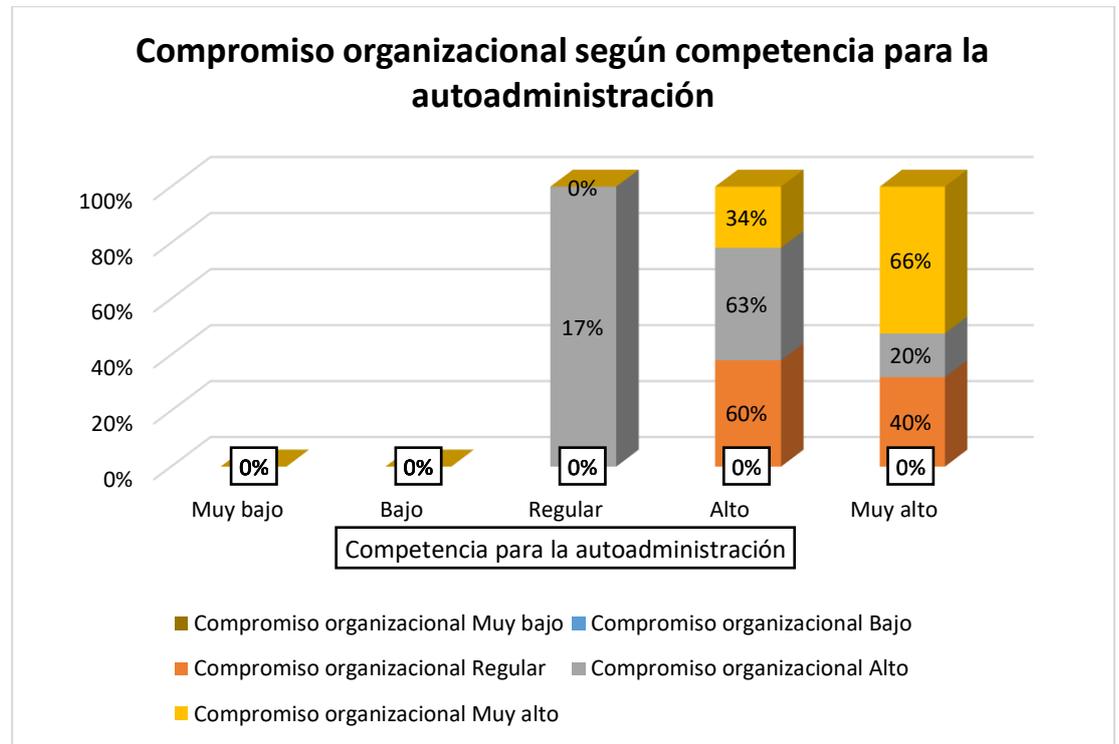
Competencia para la autoadministración	Compromiso Organizacional											
	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	0	0%	7	17%	0	0%	7	9%
Alto	0	0%	0	0%	6	60%	26	63%	10	34%	42	53%
Muy alto	0	0%	0	0%	4	40%	8	20%	19	66%	31	39%
Total	0	0%	0	0%	10	100%	41	100%	29	100%	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.



Figura 15

Compromiso organizacional según competencia para la auto administración



Nota. Muestra el porcentaje del compromiso organizacional según la competencia para la autoadministración de los funcionarios de las Municipalidades

La hipótesis para la correlación de Pearson:

$H_0: r_{xy} = 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es cero ($\rho = 0$).

$H_1: r_{xy} \neq 0 \Rightarrow$ El coeficiente de correlación obtenido es distinto de cero ($\rho \neq 0$).

Nivel de significación: $\alpha = 0,05 = 5\%$

En la tabla, Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, media baja directa ($r_{xy} = 0.460$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y la competencia para la autoadministración, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe correlación entre las variables.



Tabla 28

Pearson entre compromiso organizacional y competencia para la autoadministración

		Compromiso organizacional	Competencia para la autoadministración
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	1,000	0.460**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Competencia para la autoadministración	Correlación de Pearson	0.460**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.

DATOS GENERALES

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 51% tiene estado civil conviviente, también el 40% son solteros/as y por último el 9% son casados/as.

Tabla 29

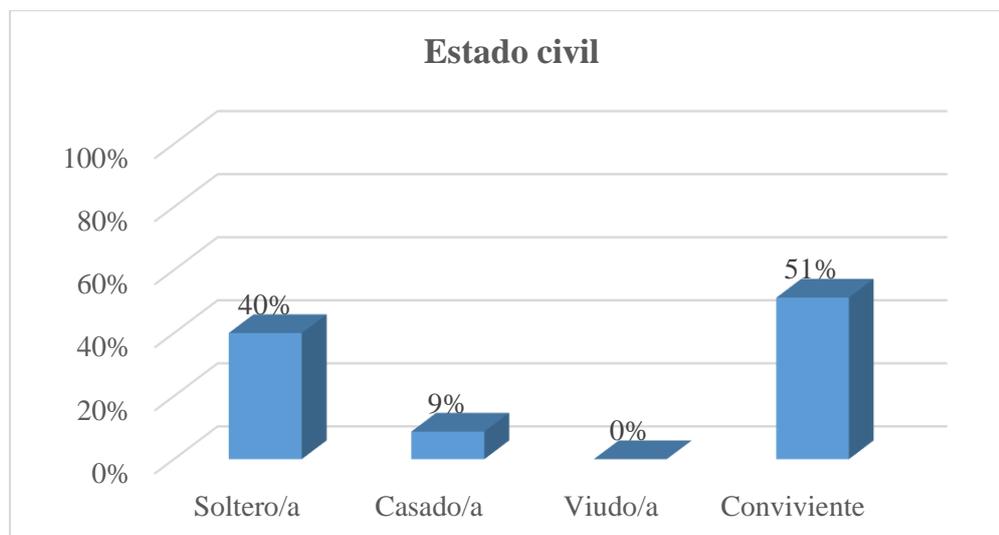
Estado civil

Estado civil	F	%
Soltero/a	32	40%
Casado/a	7	9%
Viudo/a	0	0%
Conviviente	41	51%
Total	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.



Figura 16
Estado civil



Nota. Muestra el porcentaje del estado civil de los funcionarios de las Municipalidades.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 66% son varones y el 34% son damas.

Tabla 30
Sexo

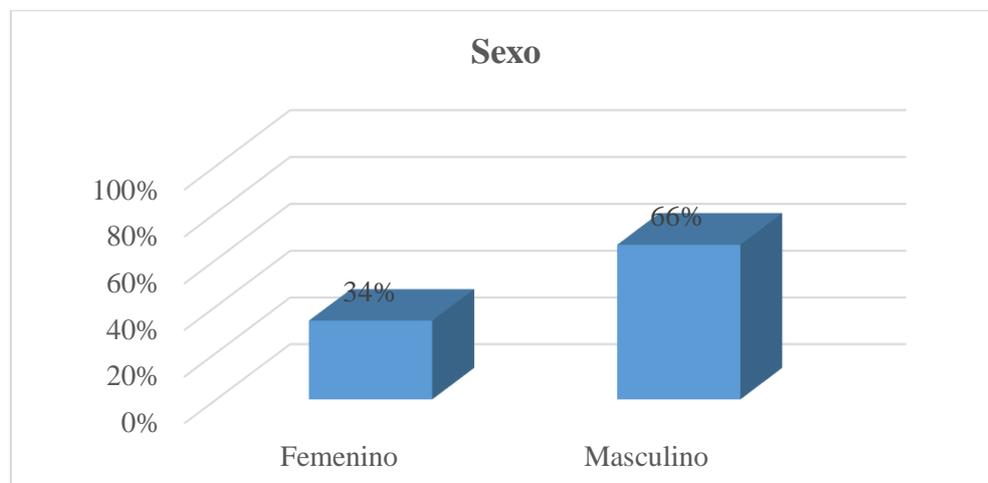
Sexo	F	%
Femenino	27	34%
Masculino	53	66%
Total	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.



Figura 17

Sexo



Nota. Muestra el porcentaje del género de los funcionarios de las Municipalidades.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 40% se encuentra en un rango de edad menor a 30 años se encuentra en un rango de edad entre 31 a 40 años, por último, se tiene a 30% de funcionarios mayores a 40 años.

Tabla 31

Edad

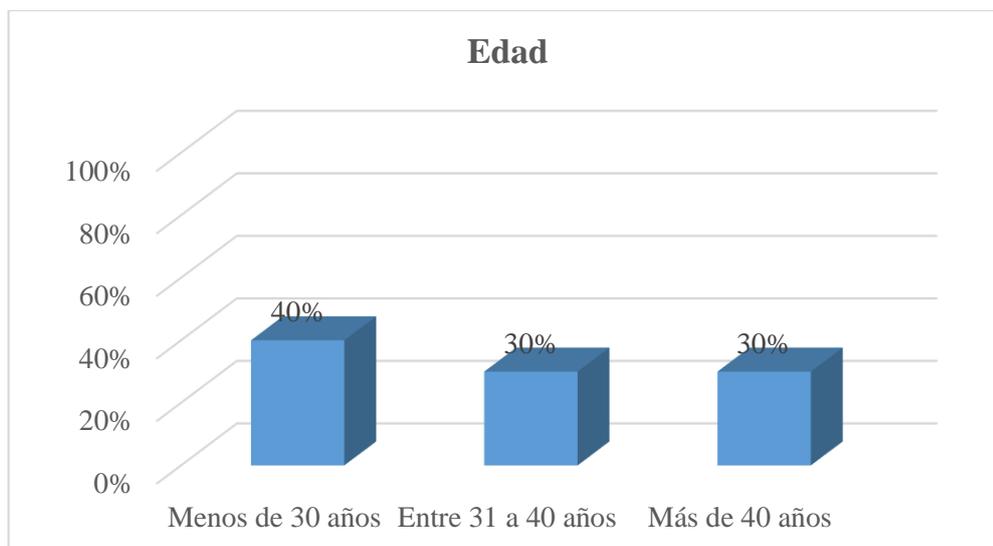
Edad	F	%
Menos de 30 años	32	40%
Entre 31 a 40 años	24	30%
Más de 40 años	24	30%
Total	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.



Figura 18

Edad



Nota. Muestra el porcentaje de la edad de los funcionarios de las Municipalidades.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios, el 71% se encuentra en un rango entre 01 a 02 años en tiempo de servicio en la institución, también el 20% se encuentra en un rango entre 03 a 05 años en tiempo de servicio en la institución, a su vez se observa que el 6% se encuentra en un rango 09 años a más en tiempo de servicio en la institución y por último el 3% se encuentra en un rango entre 06 a 08 años en tiempo de servicio en la institución.

Tabla 32

Tiempo de servicio en la institución

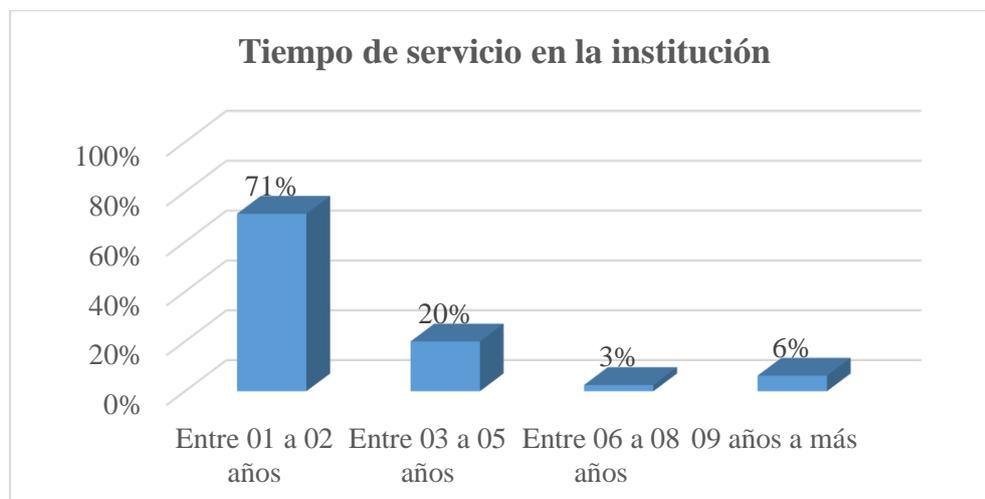
Tiempo de servicio en la institución	F	%
Entre 01 a 02 años	57	71%
Entre 03 a 05 años	16	20%
Entre 06 a 08 años	2	3%
09 años a más	5	6%
Total	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.



Figura 19

Tiempo de servicio en la institución



Nota. Muestra el porcentaje del tiempo de servicio de los funcionarios de las Municipalidades en la institución.

En la tabla y figura se observa que, del total de funcionarios el 66% tiene un nivel de instrucción superior, también el 21% tiene técnico superior como nivel de instrucción y por último, el 13% tiene secundaria.

Tabla 33

Nivel de instrucción

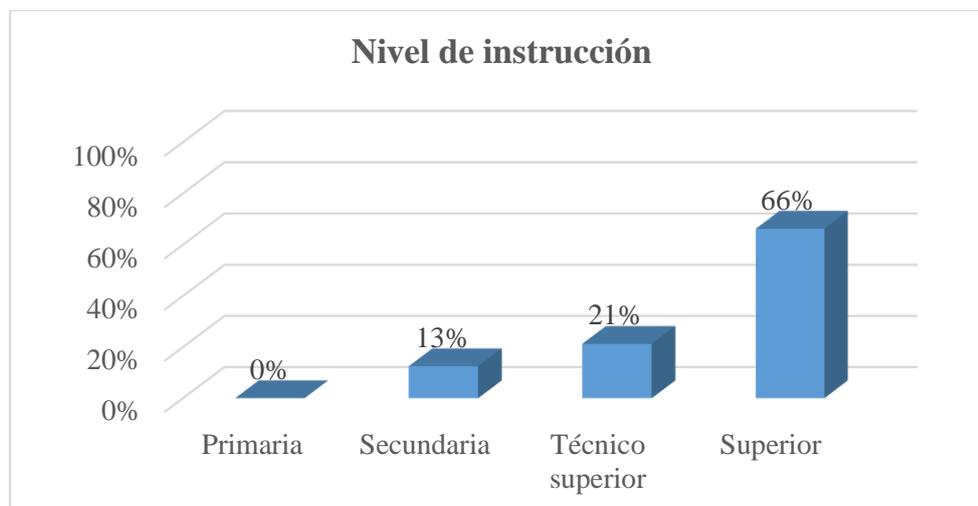
Nivel de instrucción	F	%
Primaria	0	0%
Secundaria	10	13%
Técnico superior	17	21%
Superior	53	66%
Total	80	100%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.



Figura 20

Nivel de instrucción



Nota. Muestra el porcentaje del nivel de instrucción de los funcionarios de las Municipalidades.

En la tabla y figura se observa que, el 53% valora el ambiente laboral, el 51% valora la remuneración, también el 40% valora más el desarrollo personal, a su vez, el 13% valora el trato de su superior, por último, el 8% valora el compañerismo.

Tabla 34

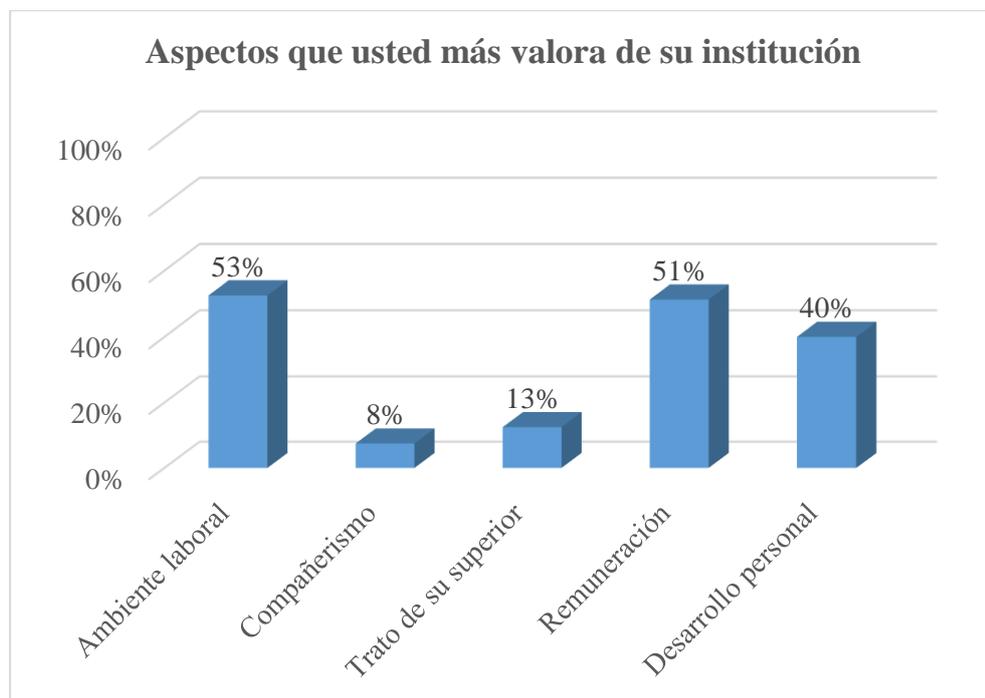
Aspectos que valora de su institución

Aspectos que usted más valora de su institución	F	%
Ambiente laboral	42	53%
Compañerismo	6	8%
Trato de su superior	10	13%
Remuneración	41	51%
Desarrollo personal	32	40%
Total	131	164%

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs.25.



Figura 21
Aspectos que valora de su institución



Nota. Muestra el porcentaje del aspecto que más valoran de su institución los funcionarios de las Municipalidades.

5.3. Discusión

La intención de determinar el grado de relación que existe entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, motivó el presente trabajo, el cual demostró la existencia de una relación lineal estadísticamente significativa, media directa, con una correlación de Pearson de 0.55, por ende los funcionarios de ambas Municipalidades perciben que las competencias y el compromiso organizacional que manejan están en un nivel alto, lo que motiva a los funcionarios al desarrollo profesional y al compromiso con el trabajo y la institución, para lograr metas y brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Estos hallazgos encontrados guardan relación con lo obtenido por Ramírez (2018), quien concluye que las competencias gerenciales influyen significativamente en la gestión efectiva en los servidores públicos de la dirección de salud Apurímac II, con un coeficiente de 36,48%. Es decir que las competencias gerenciales tienen un porcentaje moderado para poder obtener eficazmente los objetivos propuestos. También, Morera (2003), sostiene que la gestión del conocimiento es necesario dentro de la entidad, donde se construyan mecanismos que permitan fomentar el uso de las habilidades para pensar, criticar, cooperar, otros para el personal, ya que con ello se permite las posibilidades de poder cumplir eficientemente con los objetivos y metas planteadas. Asimismo, guardan relación con lo obtenido por Mamani (2018), donde en su trabajo de investigación señala que si existe una relación entre las habilidades gerenciales y compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa, con un resultado de R de pearson 0,793 y significancia de ($p = 0,000 < 0.05$), con una diferencia de porcentaje la cual indica una excelente relación entre estas variables, mientras con lo obtenido en mi investigación hay una relación media.

Respecto al primer objetivo específico, entre las competencias para la comunicación y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de acuerdo al análisis se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, media baja directa ($r_{xy} = 0.370$, $0.000 < 0.05$), lo cual indica mientras la comunicación es moderada el compromiso también seguirá al mismo ritmo. Mientras los resultados hallados por Rafael y Moreyra (2018), en su investigación y realizado como uno de mis antecedentes, se llegó a la conclusión de que las habilidades de comunicación y el compromiso organizacional tienen una correlación positiva muy baja de r de Pearson 12,5%, lo que indica que la comunicación no fue clara de modo que no resalto el compromiso organizacional en



el personal administrativo. También, Daft (2012) sostiene que la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo; son esenciales ya que saben cómo tratarlos, liderar, motivarlos y comunicarse con eficacia.

Del mismo modo, respecto al segundo objetivo específico donde se ha pretendido encontrar la relación entre las competencias de planeación y gestión con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, media baja directa ($r_{xy} = 0.453$, $0.000 < 0.05$), lo cual indica que los funcionarios de las dos municipalidades afirman que aún mejor desarrollo de las competencias para la planeación y gestión en la misma medida mejora el compromiso organización.

Estos hallazgos pude relacionar con lo que aportó Hellriegel D.et al. (2017), en su libro de administración un enfoque basado en competencias, indica que son de mucha importancia la buena información o comunicación, explicación y solución de problemas; planear; administrar el tiempo y hacer una elaboración de presupuesto y administración financiera; con estas competencias se logran buenos resultados. Por lo tanto, estos resultados son importantes ya que con una adecuada planeación y gestión de todos los recursos se logra mejoras en la gestión municipal y un compromiso moderado con la institución.

En lo que respecta al tercer objetivo específico, entre las competencias para el trabajo en equipo y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades de Turpay y Mamara, se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, media directa ($r_{xy} = 0.585$, $0.000 < 0.05$), en resumen,



estos funcionarios del gobierno local muestran que su mejora en las habilidades de trabajo en equipo y la participación en la organización es equitativa.

Estos resultados se comparan con lo obtenido por Rafael y Moreyra (2018), donde llego a determinar la presencia de una relación positiva entre la dimensión habilidades de grupo y el compromiso organizacional, con un Pearson de 26,8%, que es una correlación positiva baja; llegando a una conclusión que las habilidades de grupo no contaban con un ambiente de apoyo, poca eficacia en los grupos de trabajo, por ello el equipo no fue efectivo en su totalidad, por ende el compromiso también es poco efectivo.

Estos resultados también se relacionan con lo obtenido por Araujo (2018), en su trabajo de investigación, donde considero para su diagnóstico el: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y colaboración además de liderazgo, mismas que se analizaron en un cuestionario de autoevaluación en función a los niveles de desarrollo que poseen los microempresarios. Por lo que, el trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo de competencias gerenciales y esto influye directamente sobre algunos aspectos del clima organizacional.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Primera. De acuerdo al objetivo general planteado, que es determinar el grado de relación que existe entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019. Al respecto se halló que existe un grado de asociación lineal estadísticamente significativa, media directa ($r_{xy} = 0.550$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y las competencias gerenciales, en consecuencia, se puede afirmar que a un mejor fortalecimiento del compromiso organizacional en esa misma medida también se incrementa la mejora de las competencias gerenciales en los trabajadores de la Municipalidad.

Segunda. En referencia al primer objetivo específico de investigación donde se plantea establecer el grado de relación entre las competencias para la comunicación y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019, al respecto de ello se ha determinado que existe una asociación lineal estadísticamente significativa, media baja directa ($r_{xy} = 0.370$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y las competencias para la comunicación, lo que significa que en la misma medida que se incrementa las competencias para la comunicación también se incrementarán en la misma medida el compromiso organizacional.

Tercera. Respecto al segundo objetivo específico donde se desea especificar el grado de relación entre las competencias de planeación y gestión con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019. Al respecto del mismo se ha encontrado



que existe un grado de asociación lineal estadísticamente significativa, media baja directa ($r_{xy} = 0.453$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y las competencias para la planeación y gestión, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe correlación entre las variables, en consecuencia, se puede afirmar que a un mejor desarrollo de las competencias para la planeación y gestión el compromiso organización mejora de la misma medida en los trabajadores de las Municipalidades.

Cuarta. Respecto al tercer objetivo específico, identificar el grado de relación entre las competencias de trabajo en equipo y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019. Al respecto se halló que existe un grado de asociación lineal estadísticamente significativa, media directa ($r_{xy} = 0.585$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y las competencias para para el trabajo en equipo, lo que significa que a un mejor desarrollo de las competencias de trabajo en equipo en la misma medida se mejorar el compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad

Quinta. Respecto al cuarto objetivo específico, mostrar el grado de relación entre las competencias de acción estratégica y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019. Al respecto se halló que existe un grado de asociación lineal estadísticamente significativa, media baja directa ($r_{xy} = 0.326$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y las competencias para la acción estratégica, lo que significa que a un mejor desarrollo del compromiso organizacional en la misma medida se va mejorar las competencias de acción estratégica en los trabajadores de la Municipalidad.



Sexta. Respecto al quinto objetivo específico, que es demostrar el grado de relación entre el compromiso organizacional las competencias multiculturales en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019. Al respecto se halló que existe un grado de asociación lineal estadísticamente significativa, baja directa ($r_{xy} = 0.236$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y la competencia multicultural, lo que significa que a un mejor desarrollo del compromiso organizacional en la misma medida se va mejorar las competencias multiculturales en los trabajadores de la Municipalidad.

Séptima. Respecto al sexto objetivo específico, que es determinar el grado de relación entre las competencias para la autoadministración y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019. Al respecto se halló que existe un grado de asociación lineal estadísticamente significativa, media baja directa ($r_{xy} = 0.460$, $0.000 < 0.05$), entre el compromiso organizacional y la competencia para la autoadministración, lo que significa que a un mejor desarrollo del compromiso organizacional en la misma medida se va mejorar las competencias para la autoadministración en los trabajadores de la Municipalidad.

6.2. Recomendaciones

Primera. Se recomienda a los funcionarios de las ambas municipalidades mejorar sus competencias y tener más compromiso con el trabajo y la institución. Del mismo modo se recomienda a la comunidad académica, para profundizar los temas de estudio deben abordar a partir de los niveles de investigación, con el propósito de generar espacios de discusión en relación al tema de estudio.



Segunda. Respecto a los resultados del primer objetivo específico, se recomienda a los funcionarios elegir la forma correcta de comunicarse con los demás, para que los resultados sean claros y eficaces, con la finalidad de evitar tergiversaciones.

Tercera. Hallado los resultados del segundo objetivo específico, se recomienda a los funcionarios evitar la generalización, administra mejor el tiempo y definir una buena estrategia de planeación para un mejor manejo de los recursos.

Cuarta. En relación con resultado del tercer objetivo específico entre que es confirmar que existe una relación las competencias para el trabajo en equipo y el compromiso organizacional, se recomienda a los funcionarios una mejor organización y el juego de roles para enfocarse en las multitudes y resolver conflictos de manera oportuna.

Quinta. Respecto al resultado del cuarto objetivo específico que es las competencias de acción estratégica y el compromiso organizacional, se recomienda a los funcionarios centrarse en fortalecer los factores sociales, tomar decisiones coherentes basadas en la misión y las necesidades de la gente y estar más comprometidos con su trabajo.

Sexta. De acuerdo a los resultados del quinto objetivo específico entre competencia multicultural y el compromiso organizacional, se recomienda a los funcionarios que tengan una actitud abierta ante las diferencias culturales y la sensibilidad, asimismo mejorar el compromiso organizacional dentro de la municipalidad.

Séptima. En relación con el sexto objetivo específico entre las competencias para la autoadministración y el compromiso organizacional, se recomienda tomar algunas medidas para evitar conflictos entre la vida personal y laboral, también practicar la perseverancia.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias la Trilogía*. Buenos Aires: Garnica. Obtenido de https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%A9%ADa_Tomo_I_-_Martha_Alles
- Altamirano, D., & Tello, L. (2018). *Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28319/1/43%20GTH.pdf>
- Alvarez, M. d. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.
- Araujo, L. I. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito - Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6392/1/T2733-MAE-Araujo-Influencia.pdf>
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso Organizacional*. México: Person. Obtenido de https://www.academia.edu/328551/Compromiso_Organizacional_Em_M%C3%A9xico_Qu%C3%A9_Es_Lo_Que_Hace_Que_La_Gente_Se_Ponga_La_Camiseta
- Arciniega, L., & González, L. (2012). Explorando los flancos de la lealtad: Análisis de la estructura y significado de la dimensión normativa del compromiso organizacional. *Revista de Psicología Social*, 273-285. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347412802845568?journalCode=rrps20>



- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación; introducción a la metodología científica*. Caracas Venezuela: Espíteme.
- Balboa, R. I. (2017). *Competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, Tacna. Obtenido de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/983/TM241_Balboa_Ramirez_RI%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barranco Fernandez , A. (s/f). Clima organizacional de un gran lugar para trabajar. *ICADE Business School*, 1-28.
- Bavaresco de Prieto, A. M. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación*. Venezuela: Maracaibo:EDILUZ.
- Bayona, C. (2000). *Compromiso Organizacional implicancias para la gestion estrategica de los recursos humanos*. México: Person.
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación* . Bogota - Colombia: Pearson.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación S.A.
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2007). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 25-43.
- Butrica, I., & Ortiz, C. (Abril de 2018). Gestión de RR HH en America Latina. *Deloitte*, 12. Obtenido de Consulting: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación*. Perú: San Marcos.



- Chiang Vega, M., Gómez Fuentealba, N., & Wackerling Patiño, L. (2016). Compromiso organizacional del funcionario municipal rural de la provincia de Nuble, Chile. *SciELO*, 18(56), 42-50.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/31695709/Organizational_behavior
- Cooper, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/fe2e/f93b118dbf8bbc2fefcaf2aec64f2092d9dc.pdf>
- Crisólogo, A. (2010). *Diccionario pedagógico* (Primera edición ed.). Lima: Editorial Abedul.
- Daft, R. (2012). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cenage Learning.
- De La Puente, L. A. (2017). *Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo*. Trujillo - Perú: 2017. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta_rl.pdf?sequence=1
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y Gestión de personal*. Argentina: Fundación OSDE. Obtenido de https://www.academia.edu/7896475/Del_Prado_Luis
- Dirube, J. L. (2000). *Un modelo de gestión por competencias, lecciones aprendidas*. Barcelona, España: Gestión. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/31756985_Un_modelo_de_gestion_por_competencias_lecciones_aprendidas_JL_Dirube_Manueco_prol_de_JJ_Almagro
- Ducker, P. (2003). *Habilidades Gerenciales, Responsabilidades y Prácticas* (6ta edición ed.). Argentina: McGraw - Hill.



- Evans, E. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. Universitat de València, Valencia.
- Fincowsky, F., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional* (Primera Edición ed.). México: Pearson Educación de México. Obtenido de https://www.academia.edu/26956362/Comportamiento_organizacional_-_Enrique_B._Franklin_Fincowsky_y_Mario_Jos%C3%A9_Krieger
- García Tejada, M. L., & Flores Mamani, E. (20 de Junio de 2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa-Perú. *Revista de UNAP*, págs. 137-147.
- García, J., Marcano, A. P., & Cardeño Portela, E. (20 de Junio de 2018). Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*(86), págs. 696-730.
- Garzón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Gonzales, R. A., & Vilca, S. A. (2018). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Yura, Arequipa – 2018*. Universidad César Vallejo, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29775/gonzales_lr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gutierrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogota: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Competencias-gerenciales.pdf>
- Gutierrez, T. (2010). *Competencias Gerenciales*. Colombia –Bogotá: ECOE ediciones.



- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (12° edición ed.). México: Thomson Editores. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación*. México: McGraw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Linares, J. (2009). *Investigación de mercados*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Luthans, F. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/421412903/Comportamiento-Organizacional-Luthans-Fred-TRADUCIDO-POR-GOOGLE>
- Mamani Mamani, J. (2018). *Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores d ela empresa centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores-2018*. UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERÚ, Lima.
- Martínez, R. (2015). *Compilado de Administración*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Obtenido de <https://erp.uladech.edu.pe/archivos/01/01018/textobase/156.pdf>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 61 - 89. Obtenido de http://hrmars.com/hrmars_papers/A_three-Component_Conceptualization_of_Organizational_Commitment.pdf



- Montoya, E. (2016). *Validación de la escala de compromiso organizacional del Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Ñaupas Paitan, H., Mejia Mejia, E., Novoa Ramirez, E., & Villagomez Paucar, A. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Bogotá - Colombia: Ediciones Transversal.
- Pérez, Á., Romero, P., & Torres, M. M. (diciembre de 2014). Diseño de un Modelo de Competencias Gerenciales a partir de la construcción de un Diccionario Genérico. *Modelo de Competencias Gerenciales*. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3428/DISEÑO%20DE%20MODELO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rafael, W. F., & Moreyra, J. N. (2018). *Las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica, año 2017*. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/2272/TESES-ADMINI-2018-RAFAEL%20Y%20MOREYRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, A. A. (2018). *Competencias gerenciales en la gestión efectiva de la Dirección de salud Apurímac II, Provincia de Andahuaylas*. Universidad César Vallejo, Andahuaylas.
- Real Academia Española. (2020). *Asociación de Academias de la Lengua Española*.
- Reyes Zanora, D. (21 de Noviembre de 2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. *Diario Gestión*, págs. 3-10.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. Obtenido de



https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez García, J., & Delgado Bardales, J. (2019). Gestión de recursos humanos y ética en servidores municipales. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, págs. 1203-1225.

Sabino, C. A. (1986). *El proceso de investigación*. Caracas Venezuela: Panapo.

Sánchez Valbuena, I., Sánchez González, J., & Pinedo Frías, A. (28 de Mayo de 2020). Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 2(15), págs. 74-90.

Socarras, Y. M., Gonzales, J., & Ucros, M. (enero - junio de 2016). Competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos, Municipios de Riohacha y Maicao, Colombia. *Revista Sotavento N° 27*, 133.

Sumoza Matos, R. (2008). Viabilidad de la solidaridad organizacional como herramienta de supervivencia en la realidad actual . *Redalyc.org*, 208-2019.

Tamayo, M., & Tamayo. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa. Obtenido de <http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo-El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica2002.pdf>

Valderrama Mendoza, S. (2002). *Pasos para elaborar proyecto de tesis de investigación científica*. Lima - Perú: San Marcos.

Vidarte Farro, M. (2019). *Influencia de la motivación en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Tours Divino SAC*. Para optar el título de licenciado en administración de empresas, Chiclayo. Obtenido de



[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2241/1/TL_VidarteFarroMarielita.p
df](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2241/1/TL_VidarteFarroMarielita.pdf)



ANEXOS



ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Competencias gerenciales y compromiso organizacional en los funcionarios de las municipalidades distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las competencias y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿En qué medida las competencias para la comunicación se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Establecer el grado de relación entre las competencias para la comunicación y el compromiso organizacional en los</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>Existe relación significativa entre las competencias para la comunicación y el compromiso organizacional en los funcionarios de las</p>	<p>Variable 1</p> <p>COMPETENCIAS GERENCIALES</p>	<p>Competencias para la comunicación</p> <p>Competencias para la planeación y gestión</p> <p>Competencias para el trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación informal - Comunicación formal - Negociación <ul style="list-style-type: none"> - Recolección de información, análisis y solución de problemas - Planeación y organización de proyectos - Administración del tiempo - Elaboración de presupuestos y administración financiera <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de equipos - Creación de un ambiente de apoyo - Administración de la dinámica de equipo 	<p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p> <p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p> <p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p>	<p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Nivel: Descriptivo correlacional</p> <p>Método: Deductivo</p> <p>Diseño: No experimental Transversal</p> <p>Población: 80 funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara de la provincia de Grau, año 2019.</p> <p>Muestra: 80 funcionarios, corresponde a una muestra censal.</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos:</p>



<p>Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?</p> <p>¿En qué medida las competencias de planeación y gestión se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?</p> <p>¿En qué medida las competencias de trabajo en equipo se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?</p> <p>¿En qué medida las competencias de acción estratégica se relacionan con el compromiso</p>	<p>funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p> <p>Especificar el grado de relación entre las competencias de planeación y gestión con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p>	<p>Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre las competencias de planeación y gestión con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p>		<p>Competencias para la acción estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la organización - Aplicación de acciones estratégicas 	<p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p> <p>Procesamiento de Datos. Se uso el programa SPSS, Excel. Método de análisis de datos: Cuadros de frecuencia, figuras estadísticas, tablas de contingencia, tablas de correlación de Pearson.</p>
	<p>Identificar el grado de relación entre las competencias de trabajo en equipo y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p>	<p>Existe relación significativa entre las competencias de trabajo en equipo y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p>	<p>Competencias multicultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y comprensión de las culturas - Apertura y sensibilidad cultural 	<p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p>		
	<p>Mostrar el grado de relación entre las competencias de acción estratégica y</p>	<p>Existe relación significativa entre las competencias de acción estratégica y el compromiso</p>	<p>Competencia para la autoadministración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integridad y cultura ética - Ímpetu y entrega personal - Equilibrio de la vida laboral y personal - Conciencia de si mismo y desarrollo 	<p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p>		
<p>Variable 2</p> <p>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</p>			<p>Compromiso afectivo</p>	<p>Familia Permanencia Lealtad Felicidad Solidaridad Satisfacción</p>	<p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p>		



<p>organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?</p> <p>¿En qué medida las competencias multiculturales se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?</p> <p>¿En qué medida las competencias para la autoadministración se relacionan con el compromiso organizacional en los funcionarios de las</p>	<p>el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p> <p>Demostrar el grado de relación entre las competencias multiculturales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p> <p>Determinar el grado de relación entre las competencias para la autoadministración y el compromiso organizacional en los</p>	<p>organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre las competencias multiculturales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre las competencias para la autoadministración y el compromiso organizacional en los funcionarios de las</p>		<p>Compromiso continuo</p> <p>Compromiso normativo</p>	<p>Indiferencia Conveniencia Costo económico Necesidad económica Comodidad Beneficio</p> <p>Obligación moral Lo correcto Sentimiento de culpabilidad Deber Reciprocidad</p>	<p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p> <p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



<p>Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019?</p>	<p>funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p>	<p>Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, año 2019.</p>					
-------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--



ANEXO 02: INSTRUMENTO



Estimado Sr./Sra. la presente encuesta es para desarrollar el trabajo de investigación denominado “Competencias Gerenciales y Compromiso Organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la Provincia de Grau, Año 2019”, le agradecemos por su colaboración.

Indicaciones: En cada pregunta tendrá cinco alternativas para responder, marque usted con un aspa “X” la respuesta que considere se ajusta más a la realidad, del menos importante al más importante. Gracias

Categoría	Código	Escala
Nunca	N	1
Casi nunca	CN	2
Algunas veces	AV	3
Casi siempre	CS	4
Siempre	S	5

Datos generales

Estado civil: a) Soltero/a () b) Casado/a () c) Viudo/a () d) Conviviente/a ()	Sexo: a) Femenino () b) Masculino ()	Edad: a) Menos de 30 años () b) Entre 31 a 40 años () c) Más de 40 años ()
Tiempo de servicio en la institución a) Entre 01 a 02 años () b) Entre 03 a 05 años () c) Entre 06 a 08 años () d) 09 años a más ()	Nivel de instrucción: a) Primaria () b) Secundaria () c) Técnico superior () d) Superior ()	Aspectos que usted más valora de su institución: a) Ambiente laboral () b) Compañerismo () c) Trato de su superior () d) Remuneración () e) Desarrollo personal ()

Competencias gerenciales

Items	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Competencias para la comunicación					
1. ¿Usted promueve una comunicación adecuada dentro de la municipalidad, escuchando a las otras personas y aclarando sus dudas?	1	2	3	4	5
2. ¿Informa usted a las personas acerca de hechos y actividades importantes en la municipalidad y las mantiene actualizadas?	1	2	3	4	5
3. ¿Realiza usted presentaciones públicas persuasivas, que tienen mucho impacto, y maneja bien las preguntas?	1	2	3	4	5
4. ¿Redacta usted de forma clara, concisa y efectiva utilizando los recursos que ofrece la computadora?	1	2	3	4	5

5. ¿Ejerce usted influencia en los superiores y negocia usted con efectividad, asuntos relacionados con roles y recursos?					
Competencias para la planificación					
6. ¿Observa usted la información existente y la utiliza para identificar problemas y plantear alternativas de solución, tomando decisiones oportunas y previendo los riesgos y consecuencias?	1	2	3	4	5
7. ¿Clasifica usted las tareas por orden de prioridad, delegando responsabilidades, organiza los recursos necesarios y preparando planes y calendarios para alcanzar las metas con eficiencia?	1	2	3	4	5
8. ¿Organiza el tiempo para sus actividades y trabaja con efectividad a pesar de la presión del tiempo?	1	2	3	4	5
9. ¿Lleva y entiende los presupuestos, flujo de efectivos, informes financieros y anuales, empleando su información para tomar decisiones y trabajar dentro de los límites que le marcan?	1	2	3	4	5
Competencia de trabajo en equipo					
10. ¿Asigna el personal correcto para el equipo, tomando en cuenta las habilidades que se necesitan, asignando las tareas y responsabilidades de forma adecuada y formulando objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros del equipo?	1	2	3	4	5
11. ¿Crea un entorno de trabajo en equipo efectivo y agradable, en el cual se brindan reconocimientos, elogios y recompensas?	1	2	3	4	5
12. ¿Reconoce usted las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y emplea sus fortalezas propias para que las tareas se cumplan como equipo?	1	2	3	4	5
Competencia para la acción estratégica					
13. ¿Reconoce usted las fortalezas y las limitaciones de la municipalidad y las preocupaciones de los grupos de interés?	1	2	3	4	5
14. ¿Ordena las prioridades y toma decisiones congruentes con los objetivos de la municipalidad?	1	2	3	4	5
Competencia multicultural					
15. ¿Se informa de los acontecimientos y las tendencias políticas, sociales y económicas de todo el mundo y reconoce el efecto que pueden tener en la municipalidad?	1	2	3	4	5
16. ¿Entiende, lee y habla con fluidez más de un idioma?	1	2	3	4	5
17. ¿Reconoce la naturaleza de las diferencias étnicas y culturales y está abierto a analizarlos con honestidad y objetividad y es hábil para adaptarse con rapidez a nuevas situaciones con personas de distintos orígenes étnicos y culturales?	1	2	3	4	5
Competencia para la autoadministración					
18. ¿Respeta sus principios y normas morales para mantener un sentido de integridad y conducta ética, admitiendo sus errores y aceptando las consecuencias de sus actos?	1	2	3	4	5
19. ¿Es perseverante, ambicioso y está motivado para lograr objetivos?	1	2	3	4	5
20. ¿Encuentra un equilibrio entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia, cuidando la salud física y mental?	1	2	3	4	5
21. ¿Emplea sus fortalezas para su ventaja y al mismo tiempo trata de superar o compensar sus debilidades, fijando metas claras personales y para su carrera?	1	2	3	4	5

Compromiso Organizacional



Items	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Compromiso afectivo					
1. ¿Usted promueve un trato amigable, familiar entre sus colegas para generar mayor compromiso ante la institución?	1	2	3	4	5
2. ¿Siente usted que trabaja en un ambiente armonioso y transmite esa sensación para fomentar una permanencia agradable en la institución?	1	2	3	4	5
3. ¿Usted tiene un sentimiento y actitud de generosidad y gratitud?	1	2	3	4	5
4. ¿Siente usted alegría, orgullo y felicidad en su trabajo?	1	2	3	4	5
5. ¿Usted brinda apoyo a las personas que se lo piden dentro del área de trabajo?	1	2	3	4	5
6. ¿Usted tiene un sentimiento de satisfacción en su trabajo?	1	2	3	4	5
Compromiso continuo					
7. ¿Es usted indiferente a las desventajas que ofrece su trabajo, renovando su compromiso de permanecer en la institución?	1	2	3	4	5
8. ¿Considera usted que le conviene trabajar en la municipalidad?	1	2	3	4	5
9. ¿Considera que el pago que percibe compensa su trabajo?	1	2	3	4	5
10. ¿Su trabajo le ayuda a cubrir una necesidad económica?	1	2	3	4	5
11. ¿Se siente usted cómodo en su trabajo?	1	2	3	4	5
12. ¿Considera usted como un beneficio poder trabajar en la municipalidad?	1	2	3	4	5
Compromiso normativo					
13. ¿Respeto y entiende el compromiso moral que tiene al trabajar en la institución?	1	2	3	4	5
14. ¿Se siente comprometido en su trabajo para realizar lo correcto?	1	2	3	4	5
15. ¿Es consciente de que es responsable por las acciones que realiza dentro de la municipalidad?	1	2	3	4	5
16. ¿Se siente usted comprometido con las acciones que exige la institución?	1	2	3	4	5
17. ¿Aporta a la institución todo lo que está en su capacidad y espera recibir una contribución justa?	1	2	3	4	5

Datos de control:	
Nombre del encuestador:	Lugar y fecha de la encuesta:
Visto bueno por:	

ANEXO 03: Baremación del Instrumento de Recolección de Información

Competencias Gerenciales

El instrumento está conformado por 21 preguntas, la puntuación máxima que se obtiene en esta encuesta es de $21 \times 5 = 105$ puntos, los cuales son sumatoria de los

números marcados en cada respuesta, pero en este caso se consideraran los promedios, en ese caso el puntaje mínimo será de 1 y el máximo de 5.

Por tanto, la baremación es la siguiente:

Tabla 35

Baremación competencias gerenciales

Escala	Medida	Niveles	Interpretación
Nunca	[1 – 1.80>	Muy bajo	Nivel muy bajo de competencias gerenciales
Casi Nunca	[1.8 – 2.60>	Bajo	Nivel bajo de competencias gerenciales
A veces	[2.6 – 3.40>	Regular	Nivel regular de competencias gerenciales
Casi siempre	[3.4 – 4.20>	Alto	Nivel alto de competencias gerenciales
Siempre	[4.2 – 5.0]	Muy alto	Nivel muy alto de competencias gerenciales

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs. 25.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El instrumento está conformado por 17 preguntas, la puntuación máxima que se obtiene en esta encuesta es de $17 \times 5 = 85$ puntos, los cuales son sumatoria de los números marcados en cada respuesta, pero en este caso se consideraran los promedios, en ese caso el puntaje mínimo será de 1 y el máximo de 5.

Por tanto, la baremación es la siguiente:

Tabla 36

Baremación compromiso organizacional

Escala	Medida	Niveles	Interpretación
Nunca	[1 – 1.80>	Muy bajo	Nivel muy bajo de compromiso organizacional
Casi Nunca	[1.8 – 2.60>	Bajo	Nivel bajo de compromiso organizacional



A veces	[2.6 – 3.40>	Regular	Nivel regular de compromiso organizacional
Casi siempre	[3.4 – 4.20>	Alto	Nivel alto de compromiso organizacional
Siempre	[4.2 – 5.0]	Muy alto	Nivel muy alto de compromiso organizacional

Nota. Datos tomados del programa SPSS Vs. 25.

