

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY - 2014”**

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LUZ MARINA SÁNCHEZ SERRANO

Abancay, Abril del 2017

PERÚ



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY - 2014”**

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LUZ MARINA SÁNCHEZ SERRANO

Abancay, Abril del 2017

PERÚ



**“LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY - 2014”**





**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**DR. LEONARDO ADOLFO PRADO CÁRDENAS
RECTOR (I)**

**MG. MAURO HUAYAPA HUAYNACHO
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**DE. WILSON MOLLOCONDO FLORES
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN**





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURIMAC



FACULTAD DE ADMINISTRACION

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

MIEMBROS DEL JURADO



Dr. Freddy Vega Loayza
DOCENTE ORDINARIO PRINCIPAL

DR. FREDDY VEGA LOAYZA

PRESIDENTE

LIC. ADM. PERCY FRITZ PUGA PEÑA

PRIMER MIEMBRO

Universidad Nacional Micaela Bastidas
de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACION
Escuela Académico Profesional de Administración

Lic. Adm. Máximo Soto Pareja
DOCENTE AUX. ORDINARIO

LIC. ADM. MAXIMO SOTO PAREJA

SEGUNDO MIEMBRO

Abancay, 11 de Octubre de 2016.

CARTA N° 01-2016-FA-UNAMBA

Señora: Mg. Rosario Leticia Valer Montesinos

DIRECTORA DE LA FACULTAD DE ADMINSTRACION – UNAMBA

Asunto : “VISTO BUENO DEL INFORME FINAL DE TESIS”

Mediante el presente me dirijo a usted con la finalidad de comunicar que en mi condición de docente asesor del informe final de tesis titulada “ **La Gestión por Competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay-2014**”, presentado por la Bachiller Luz Marina Sánchez Serrano, la misma que cuenta con las observaciones subsanadas; y a la cual se ha procedido dar visto bueno , de estricto cumplimiento con los contenidos del Reglamento General de Grados y Títulos de la UNAMBA para su respectiva sustentación, y luego optar el Título profesional de Licenciado en .Administración, por lo que doy fe que el trabajo de investigación esta expedito dentro de los marcos de la investigación científica, se remite el presente documento a efectos de que su despacho realice los trámites correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi especial consideración y estima personal.

Atentamente;

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION

Dr. Robert Anibal Luciana Albigos
DOBENEFITE

DEDICATORIA

A Dios por ser mi padre celestial quien en todo momento de mi vida, siempre estuvo conmigo y de alguna forma me ha hecho valorar el significado de la vida.

A mi Madre Maximiliana, por ser el motivo de mi vida quien con su ejemplo me apoyo durante todo este tiempo, dándome el aliento que necesité y consolándome en los momentos difíciles.

A mí querido Padre y a mis hermanos(as), quienes me apoyaron en todo momento.

A mi tío Florentino, por ayudarme a seguir adelante a lograr mis objetivos.



AGRADECIMIENTO

Esta tesis fue posible gracias a la colaboración de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, quienes colaboraron gentilmente en el llenado de las encuestas.

Existió un importante apoyo del asesor, Dr. Rober Aníbal Luciano Alipio, así mismo expreso mi gratitud a los docentes miembros de mis jurados por su valiosa colaboración y sus aportes en las observaciones y revisiones para que esta investigación se concrete.

Finalmente, deseo agradecer a mi madre Maximiliana Serrano; a mi Padre Carlos Sánchez; a todos mis Hermanos(as), Cuñado, Sobrina, Primos (mas); Compañeros(as) y Amigos(as) que prestaron su colaboración y aliento durante el trabajo de investigación.



ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	xi
ABSTRAC	xii
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I.....	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1.1 Descripción del problema del enunciado.	14
1.1.2 Formulación del problema.....	16
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	18
1.3.1 Objetivo general:.....	18
1.3.2 Objetivos específicos:	18
CAPÍTULO II	19
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.2 BASES TEÓRICAS.....	25
2.2.1 Gestión por competencias.....	25
2.2.2 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias.....	27
2.3 MARCO CONCEPTUAL	70
CAPÍTULO III.....	72



3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	72
3.1.1 Tipo de investigación.	72
3.1.2 Nivel de investigación.	72
3.2 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.2.1 Método.....	73
3.2.2 Diseño de investigación.....	74
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	75
3.3.1 Características de la población.	75
3.3.2 Muestra.....	76
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	77
3.4.1 Técnicas a utilizar.	77
3.4.2 Instrumentos a utilizar.....	78
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	78
CAPÍTULO IV	79
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	79
4.1 RESULTADOS.....	79
4.1.1 Distribución de la población según género.	79
4.1.2 Distribución de la población según edad.....	80
4.1.3 Distribución de la población según tiempo que lleva laborando en la institución.	82



4.1.4	Distribución de la población según grado de instrucción.....	83
4.1.5	Distribución de la población según área de trabajo.	85
4.1.6	Distribución de la población según cargo que ocupa en la municipalidad.....	88
4.1.7	La gestión por competencias en la municipalidad provincial de Abancay.....	90
4.2	DISCUSIÓN.....	98
	CONCLUSIONES.....	101
	RECOMENDACIONES	102
	REFERENCIAS BLIBLIOGRAFICAS.....	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXOS	106



ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA N° 1: Estratificación de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.....</i>	<i>75</i>
<i>TABLA N° 2: Muestra de trabajadores administrativos en la municipalidad provincial de Abancay.....</i>	<i>77</i>
<i>TABLA N° 3 : Género</i>	<i>79</i>
<i>TABLA N° 4: ¿Qué edad tiene?.....</i>	<i>80</i>
<i>TABLA N° 5 : ¿Cuánto tiempo está Usted laborando en la institución?</i>	<i>82</i>
<i>TABLA N° 6: ¿Usted qué nivel de estudios ha alcanzado?</i>	<i>83</i>
<i>TABLA N° 7: ¿En qué área de la municipalidad realiza Usted su trabajo?</i>	<i>85</i>
<i>TABLA N° 8: ¿Cargo que Ocupa Actualmente en la Municipalidad?.....</i>	<i>88</i>
<i>TABLA N° 9: Gestión por competencias.....</i>	<i>90</i>
<i>TABLA N° 10: Competencias de manejo personal.....</i>	<i>91</i>
<i>TABLA N° 11: Competencias de manejo de la acción</i>	<i>92</i>
<i>TABLA N° 12: Competencias de manejo del entorno.....</i>	<i>94</i>
<i>TABLA N° 13: Competencias del manejo interpersonal.</i>	<i>95</i>
<i>TABLA N° 14: Competencias del manejo de la influencia.</i>	<i>96</i>



ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA N° 1: División de las competencias en dos grandes grupos.</i>	<i>28</i>
<i>FIGURA N° 2: Modelo alternativo de competencias</i>	<i>31</i>
<i>FIGURA N° 3: Componentes del pensamiento crítico</i>	<i>32</i>
<i>FIGURA N° 4: Tipos de planeación por niveles organizacionales.....</i>	<i>40</i>
<i>FIGURA N° 5: Proceso de Motivación</i>	<i>44</i>
<i>FIGURA N° 6: Proceso de motivación.....</i>	<i>45</i>
<i>FIGURA N° 7: Género.....</i>	<i>79</i>
<i>FIGURA N° 8: ¿Qué edad tiene?.....</i>	<i>81</i>
<i>FIGURA N° 9: ¿Cuánto tiempo está Usted laborando en la institución?</i>	<i>82</i>
<i>FIGURA N° 10: ¿Usted qué nivel de estudios ha alcanzado?.....</i>	<i>84</i>
<i>FIGURA N° 11: ¿En qué área de la municipalidad realiza Usted su trabajo?.....</i>	<i>86</i>
<i>FIGURA N° 12: ¿Cargo que Ocupa Actualmente en la Municipalidad?.....</i>	<i>89</i>
<i>FIGURA N° 13: Gestión por competencias</i>	<i>90</i>
<i>FIGURA N° 14: Competencias de manejo personal</i>	<i>91</i>
<i>FIGURA N° 15: Competencias de manejo de la acción.....</i>	<i>93</i>
<i>FIGURA N° 16: Competencias de manejo del entorno.</i>	<i>94</i>
<i>FIGURA N° 17: Competencias del manejo interpersonal.....</i>	<i>95</i>
<i>FIGURA N° 18: Competencias del manejo de la influencia.....</i>	<i>97</i>

RESUMEN

La investigación presentada, está dirigido a conocer como es la gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay–2014, como herramienta gerencial para la toma de decisiones. Entre los objetivos específicos se tienen: describir y conocer cómo es la gestión por competencias del manejo del personal, manejo de la acción, manejo del entorno, manejo interpersonal y del manejo de la influencia; para luego analizar los tipos de competencia que tiene el personal de la Municipalidad Provincial de Abancay. La investigación estuvo enmarcada dentro de un estudio de campo con diseño documental, con carácter descriptivo, puesto que se desarrolló con fuentes primarias procesadas por medio de la aplicación de una encuesta tipo cuestionario. Asimismo, se realizó el análisis e interpretación de la información recabada y procesada en consistencia con las variables, objetivos y las interrogantes planteadas en el estudio y luego se llegó a la siguiente conclusión. Una vez conocido como es la gestión por competencias, se determinó que, casi siempre los servidores públicos que trabajan en la municipalidad provincial de Abancay manejan bien las competencias de manejo de personal, manejo de la acción, manejo del entorno, manejo interpersonal y la competencia del manejo de la influencia.



ABSTRACT

The presented research is aimed at knowing how the measure is by competencies in the Provincial Municipality of Abancay-2014, as a management tool for decision-making. Among the specific objectives are: to describe and to know how the measure by competencies of the staff handling, action handling, environment handling, interpersonal handling and the influence handling are; to analyze the types of competencies that the staff of the Provincial Municipality of Abancay. The research was framed within a field study with documentary design, with descriptive character, since it was developed with primary sources processed through the application of a survey type questionnaire. Likewise, the analysis and interpretation of the collected and processed information was performed in consistency with the variables, objectives and questions raised in the study and then the following conclusion was reached.

Once known how the measure by competences is, it was determined that, almost always the public workers that work in the provincial municipality of Abancay handle well the competences of staff handling, action handling, environment handling, interpersonal handling and competency of influence handling.



INTRODUCCIÓN

Hoy en día el tema de la gestión por competencias ha resultado ser un tema popular en el ámbito laboral, existen algunos modelos de gestión por competencias propuestos por autores como David Mac Clelland (1973), Alles (2005), Spencer & Spencer (1993), Arbaiza Fermini (2012), entre otros; muchos de ellos mostrando metodologías interesantes que han influido en el desempeño de los trabajadores utilizados en estos últimos años. El presente trabajo se apoya en el modelo creado por la autora Lydia Arbaiza quien las clasifica en cinco tipos de competencias, las del manejo del personal, del manejo de la acción, del manejo del entorno, del manejo interpersonal y las del manejo de la influencia. Se tiene por objeto estudiar la gestión por competencias en la municipalidad provincial de Abancay-2014, ya que en la actualidad es de gran importancia para cada organización contar con personal competente. La Gestión por competencias hace más flexible la dirección de personas y permite adaptar a las necesidades de la organización pues la competencia laboral asegura que las personas asignadas a distintas actividades sean las idóneas para desempeñar sus funciones.

La investigación se estructuró en cuatro capítulos, a saber: Capítulo I. Generalidades del problema de investigación, que contiene el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos. Capítulo II. Contiene el marco teórico dentro del cual se encuentra los antecedentes de la investigación, bases teóricas y marco conceptual. Capítulo III. Contiene el diseño metodológico en el cual se encuentran el tipo y nivel de investigación, método y diseño de la investigación, población y muestra, y el procesamiento y análisis de datos. Capítulo IV. Contiene los resultados y discusión, así como las conclusiones y recomendaciones y los respectivos anexos.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Descripción del problema del enunciado.

En la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes. La gestión por competencias llega a América Latina de la mano de las empresas multinacionales, que primero lo implementaron en sus casas matrices y su difusión se puede situar en la década de 1990. La gestión por competencias no es algo nuevo pero sí aún no muy difundido en países de Latinoamérica. En la actualidad, cada día más organizaciones de diferente tamaño y origen de su capital están implementando este método de trabajo, que como nuevo modelo productivo gira en torno a la importancia y revaloración que se dé al trabajo humano, en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva. La experiencia de las empresas con éxito competitivo indica que es necesario modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo. Significa lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus funciones, y considerar a los trabajadores como una fuente de ventaja competitiva y no tan sólo como un costo a minimizar o evitar. Las empresas que aceptan esta perspectiva diferente son las que están en mejores posibilidades, no solo de permanecer en el mercado, sino también de competir con éxito en el mundo globalizado. (Marcano C. & Ramos C. , 2011, págs. 15-16).

La gestión por competencias como fenómeno estratégico, no escapa de la realidad Peruana, ya que, las organizaciones quieren ser cada día más competitivas en el difícil



mercado mundial, por esta razón los trabajadores buscan adaptarse a los nuevos cambios, donde la tecnología pasó a ser un segundo plano, y donde lo máspreciado es la capacidad intelectual.

La gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto. (Arbaiza Fermini, 2012, pág. 206)

La gestión por competencias es aplicada al potencial humano, potencial con el que cuentan todas las organizaciones como la Municipalidad Provincial de Abancay, la cual no cuenta con un modelo de gestión por competencias por lo cual se ha visto en la necesidad de mejorar su talento humano, debido a que la clave de gestión de este recurso tan importante no está dada por la cantidad, sino por la calidad de quienes constituyen y hacen parte de la organización, conocer la gestión por competencias brinda a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realizan los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay.

Además de eso la municipalidad cuenta con trabajadores que se encuentran en el decreto legislativo 276 que es la ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público y el decreto legislativo 1057 decreto legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. Debido a estas normas los trabajadores adquieren ciertos derechos que en muchos de los casos son mal concebidos por los servidores públicos y hace que los trabajadores no se capaciten, pierdan las aspiraciones de seguir creciendo profesionalmente, los trabajos se vuelvan repetitivos y estresantes. Por toda esta



problemática identificada es que se quiere conocer como es la gestión del talento humano, principalmente en sus competencias laborales, en las diferentes gerencias, áreas y responsabilidades asignadas.

Ante lo expuesto se plantea el siguiente problema:

1.1.2 Formulación del problema.

a) Problema general

¿Cómo es la gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay – 2014?

b) Problemas específicos

- ¿Cómo es la gestión por competencias de manejo del personal en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014?
- ¿Cómo es la gestión por competencias del manejo de la acción en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014?
- ¿Cómo es la gestión por competencias del manejo del entorno en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014?
- ¿Cómo es la gestión por competencias del manejo interpersonal en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014?
- ¿Cómo es la gestión por competencias del manejo de la influencia en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014?

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy en día en el mundo, se está experimentando numerosos cambios tanto en lo económico, social, político y tecnológico, sin duda un mercado cambiante donde se tiene que aprovechar las oportunidades, para poder mantener a flote nuestro trabajo, nuestra empresa u organización. Es por eso que en la presente investigación se quiere conocer si la municipalidad provincial de Abancay hace uso y pone en práctica la gestión por competencias como mecanismo para ir un paso adelante, con el personal adecuado que le permita estar a la vanguardia de los conocimientos, de las actualizaciones, y estar en competencia frente a las necesidades de la población que solicita sus servicios.

La gestión por competencias es una metodología que constituye uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los recursos humanos en las organizaciones y representa una de las herramientas más actuales, que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto de trabajo, y así establecer todas las características intelectuales, de temperamento y personalidad con las que debe contar un trabajador para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad.

Así pues, con la realización de esta investigación se pretende conocer como es la gestión por competencias tanto del manejo de personal, manejo de la acción, manejo del entorno, manejo interpersonal y de las competencias del manejo de la influencia para cada puesto de trabajo en la Municipalidad Provincial de Abancay-2014, a fin de que las conclusiones permitan poner en práctica un modelo de desarrollo de competencias para los servidores públicos y de esta manera se mejore los servicios que presta esta institución hacia la comunidad.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 Objetivo general:

Conocer cómo es la gestión por competencias en la municipalidad provincial de Abancay – 2014.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Describir cómo es la gestión por competencias del manejo del personal en la Municipalidad Provincial de Abancay – 2014.
- Conocer cómo es la gestión por competencias del manejo de la acción en la Municipalidad Provincial de Abancay – 2014.
- Describir cómo es la gestión por competencias del manejo del entorno en la Municipalidad Provincial de Abancay – 2014.
- Conocer cómo es la gestión por competencias de manejo interpersonal en la Municipalidad Provincial de Abancay – 2014.
- Describir cómo es la gestión por competencias de manejo de la influencia en la Municipalidad Provincial de Abancay – 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Universidad Austral de Chile, escuela de ingeniería civil industrial, la ingeniera civil industrial Cintia Andrea Munzenmayer Alvarado, presenta el trabajo de titulación presentado para optar el título de ingeniero civil industrial titulado: “Análisis de modelo de gestión por competencias y creación de Plan de Capacitación para Fiordo Austral, Planta Salmonoil”. Cuyo objetivo general es: I. Desarrollar un plan de capacitación para la Planta Salmonoil, de la empresa Fiordo Austral ubicada en la ciudad de Calbuco, en base a la caracterización por competencias y la estructura de cargos con un enfoque hacia la Gestión de Recursos Humanos. Objetivos específicos: I. Desarrollar un diagnóstico de las competencias técnicas y conductuales en los diferentes cargos. II. Determinar las brechas de competencias que presenta cada una de las personas ocupantes de los cargos levantados en el punto anterior, para fines de capacitación. III. Conocer las necesidades de capacitación de las personas basado en la necesidad de mejora en el desempeño de sus cargos dentro de la empresa. IV. Crear propuestas para el desarrollo de mejor gestión en los procesos de la empresa en el área de recursos humanos.

Resultados: Evaluación de desempeño

Competencias personales:

Pro-actividad: Un 60% de los trabajadores se encuentra en el nivel destacado, esto se puede interpretar como que los trabajadores crean nuevos procedimientos constantemente para mejorar el desempeño en su trabajo, no se destacan pero logran tener el intento de mejorar su trabajo.



Competencias de Gestión:

Orientación al logro: Un 52% de los trabajadores se encuentran en el nivel destacado de la competencia orientación al logro y un 39% se encuentran en nivel normal, lo que da a entender que la mayoría de los trabajadores tratan de desempeñarse de la mejor manera posible en sus puestos de trabajos, utilizando de manera eficiente dicha competencia.

Capacidad de planificación : Un 53% de los trabajadores se encuentran en un nivel normal y le sigue un 27% en nivel destacado, lo que da a entender que un alto número de las personas planifican el trabajo que tienen que realizar, dicha planificación puede ser de forma semanal o algún tiempo determinado que ellos tengan para organizarse. Se espera ir avanzando y que la curva se desplace más a los niveles destacados a alto potencial.

Gestión de ambiente laboral: Los porcentajes más alto se encuentran en los niveles normal y destacado. Eso da a entender que más de la mitad de los trabajadores evaluados se encuentran conforme con las gestiones que se han ido realizando durante el semestre en relación al ambiente laboral, hay un 12% de trabajadores que no se encuentran en agrado con su lugar de trabajo.

Mejora continua: En este caso como se puede observar en el gráfico un 29% de los trabajadores se encuentran en niveles suficientes, un 28 % en nivel normal y un 39% en nivel destacado.

Se debe realizar un trabajo urgente con ese 29% de trabajadores ya que no cumplen con lo mínimo esperado.

Competencia de potencial

Polifuncionalidad:

Un 39% se encuentran en nivel normal, un 38% se encuentran en nivel destacado y tan solo un 13 % se clasifican como alto potencial. Esto da a entender que un porcentaje menor son



capaces de colocar en análisis permanente la manera de como realiza su trabajo, en cambio el resto de las personas solo trabajan para cumplir.

Flexibilidad a los cambios:

Los altos porcentajes se encuentran entre el nivel normal y el destacado, eso da a entender que las personas en cierta medida ya se encuentra acostumbrada a que en los trabajos en estos tiempos hay cambios constantemente y deben ser capaces de ir reestructurándose, esto no debe ser un factor que pueda influir en su trabajo de manera directa, ya que sea como sea debe cumplir con los objetivos que se les propone. Solo un 10% de los trabajadores se encuentran seguro del trabajo que desempeñan, en el sentido de que manejan de manera eficiente y eficaz la información que utilizan, así que no les afecta los cambios.

Integración social:

Un 46% de los trabajadores no tienen mayores problemas al momento de sociabilizar con sus compañeros o si llega alguien nuevo no siente el peligro de que esa persona pudiera llegar a ocupar su cargo. Un 9% de las personas sienten temor de esta competencia, ya que prefieren trabajar de manera más individual y no tener tantas instancias de sociabilizar con sus pares.

Toma de decisiones:

En esta competencia vuelve a ocurrir lo que ya vimos anteriormente en la competencia de mejora continua, los niveles se encuentran muy parecidos en porcentajes entre suficiente 29, normal 28 y destacado 30. En esta competencia igual depende del cargo que se esté analizando, ya que hay algunos cargos que si deben trabajar constantemente y pueden tomar decisiones y hay otros cargos que no pueden utilizar de manera personal esta competencia, ya que esto les corresponde a sus jefes.

Conclusiones: Luego de analizar los resultados arrojados por el diagnóstico de competencias se puede concluir que la mayoría de las competencias se encuentran en nivel normal como por



ejemplo: ajustes a las normas, orientación a la calidad, capacidad de planificación entre otras y las demás casi todas se encuentran en nivel destacado. Hay muy pocas que se encuentran en nivel suficiente. En los niveles Insuficiente no hubo resultados. En el caso de la orientación a la calidad no debería haber estado como promedio en un nivel normal, ya que la empresa su rubro es la producción de harina y aceite de salmón y uno de los objetivos es ir incrementando los niveles de calidad, ya que el mayor porcentaje de la producción se exportan a diferentes países del mundo y si los trabajadores solo trabajan a un nivel normal no se llegará a cumplir con el objetivo propuesto. El resultado arrojado en la competencia de autocuidado que se encuentra en un nivel suficiente es un resultado representativo, debido al gran énfasis que la empresa tiene con los temas relacionados en seguridad e higiene ya que se deben cumplir con dichos procedimientos y estándares debido que la empresa cuenta con la certificación de la ISO 9001. (Munzenmayer Alvarado, 2013)

Escuela Politécnica Nacional, Escuela de Ciencias, el ingeniero empresarial Yhonny Gonzalo Muños Reyes, presenta el proyecto previo a la obtención del título de ingeniero empresarial titulado: “Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación” Para el bosque se plantea que su sistema de incentivos persiga los siguientes objetivos:

Lograr que el personal desarrolle su motivación en el trabajo y mejore su rendimiento laboral. Para medir este objetivo se deben estructurar encuestas sobre motivación y analizar también el alcance de las metas.

Tener una metodología transparente, clara y lo más justa para reconocer los buenos esfuerzos y tomar en cuenta las deficiencias a corregir en el grupo.



Impregnar una filosofía de los líderes el agradecimiento a las buenas acciones para que estas sean repetitivas, bajo la premisa “los agradecimientos por buenas acciones, valen más que las sanciones por no conformidades”.

Resultado: para el personal operativo, las competencias que más destacan son:

Responsabilidad

Liderazgo

Capacidad de aprendizaje

Trabajo en equipo

Alta adaptabilidad

Confianza en sí mismo

Las competencias diferenciales, es decir, las que los trabajadores exitosos tienen más desarrolladas que los trabajadores promedio son:

Liderazgo

Iniciativa- autonomía

Responsabilidad

Autocontrol

Capacidad de aprendizaje

Confianza en sí mismo

El panel de expertos, al revisar estos resultados, emitió los siguientes comentarios:

Está bien trabajar con seis competencias para potenciar en la primera etapa.

Si las competencias diferenciales son las que se deben potenciar, es conveniente trabajar con:

Liderazgo (enfocado en el liderazgo situacional). iniciativa, responsabilidad, autocontrol. Pero la confianza en sí mismo y la capacidad para aprender pueden esperar hasta una segunda etapa



del plan de desarrollo; puesto que acorde a la misión y visión de la empresa, es necesario trabajar con las competencias: productividad y valor agregado, y orientación al cliente. Estas dos competencias no se muestran como representativas en el grupo, ni como diferenciales a pesar de su importancia.

El trabajo en equipo, competencia que también es esencial en el área, se puede observar que si es representativo por todo el equipo y no es diferencial. Por esto solo se tendrá su mantenimiento y analizara su comportamiento al iniciar una segunda etapa del modelo.

Es necesario potenciar a las siguientes competencias diferenciales, que a la vez se ajustan a los objetivos de la organización.

Liderazgo

Iniciativa - autonomía

Responsabilidad

Autocontrol

Productividad y valor agregado

Orientación al cliente.

Conclusiones:

El problema detectado en la ciudad comercial el bosque debido a la falta de organización y equidad en los sub procesos de la gestión del talento humano, será contrarrestado con la ejecución del modelo desarrollado en este trabajo, puesto que ahora existe un plan de desarrollo con guías claras para ser cumplidas por los líderes de cada área.

El modelo de competencias desarrollado en este trabajo, es susceptible de mejorar continuamente y también de acoplarse a los direccionamientos estratégicos que tome la empresa para la consecución de los objetivos empresariales que se proponga.



En las diferentes reuniones de trabajo realizadas tanto con el personal operativo como junto al panel de expertos, se detectó desconocimiento sobre los diferentes sub procesos de recursos humanos y su forma de ejecución. Esto puede entenderse debido a que la empresa jamás definió procesos claros y equitativos de selección, capacitación, evaluación y remuneración. Casi todos estos procesos se los sabia delegar a la decisión de cada líder de área y lamentablemente muy pocos tienen formación básica en gestión de talento humano. (Muños Reyes J. G., 2007)

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gestión por competencias.

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno. (Gallart, Antonia, Jacinto, & Claudia., 1997)

(Muños Reyes, 2007) La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (pág. 17)

(Alles , Gestión por competencias, 2006) “Este tipo de gestión crea una estrategia del negocio. Cuando esta modernización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficioso tanto para la empresa como para sus colaboradores”. (pág. 68)

Competencia

(Alles, Gestion por competencias, 2005)“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo “.

(Armando, 2008) Afirma que: Las competencias son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuente, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida. (pág. 98)

Modelo de competencias

(Alles, Diccionario de preguntas, latrilogia, 2010) “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”.

Rodríguez y Peñaranda citado por (Sandoval, Montaña, Miguel, & Ramos, 2012) (...) un modelo de competencia (...) se entiende como:

La documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto.

Actualmente no existe una tipificación clara sobre modelos de gestión de competencia laboral, aunque los modelos seleccionados y comparados en este trabajo responden a criterios de proximidad, pertinencia e importancia. (págs. 664-665)

2.2.2 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

David Mc Clelland (citado por Arbaiza Fermini, 2012) (...) fue uno de los primeros interesados en el tema de gestión por competencias en el ámbito laboral, y quien realizó investigaciones sobre la motivación humana que posteriormente fueron la base de la perspectiva de competencias. El autor plantea que los seres humanos funcionamos a partir de tres sistemas motivacionales: el logro, el poder y la pertenencia. (pág. 6)

- Motivación por el logro: el interés se centra en la maximización de la calidad y tiempo en un trabajo. Esta motivación está relacionada con la orientación de cada individuo a la consecución de objetivos y planes con el incentivo extrínseco de su realización óptima.
- Motivación por el poder: El interés se centra en alcanzar niveles de poder y esta necesidad fomenta el esfuerzo para la consecución de objetivos .este tipo de motivación está relacionada con la cultura de las empresas que la incentivan.
- Motivación por pertenecer a un grupo: el interés se centra en formar parte de un colectivo humano, o equipo de trabajo.

Spencer & Spencer (1993) (citado por Arbaiza Fermini, 2012) (...) sostiene que la competencia es una característica subyacente en una persona y que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta. De la misma manera que para Boyatzis, Spencer & Spencer consideran que la competencia es una parte profunda e importante de la

personalidad de las personas, predice el comportamiento en varias situaciones o tareas y está basada en criterios o estándares. (pág. 8)

Reátegui, Arakaki y Flores (2001) (citado por Arbaiza Fermini, 2012) (...) señalan que la competencia es el desempeño eficiente y eficaz de una actividad, y entraña una compleja red de saberes (saber que, saber cómo y saber ser) respecto a un segmento grande o pequeño de la experiencia humana, en el mundo. Implica además, tener conciencia sobre el propio desempeño. (pág. 9)

2.2.2.1 Modelo de Gestión por competencia de Spencer & Spencer.

Modelo de Iceberg:

Spencer & Spencer, 1993 (Citado por Arbaiza Fermini, 2012) Sostiene que la competencia es como “una característica subyacente de una persona y que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en trabajo o situación concreta. (...) (págs. 8,9 y 10)

Se identificaron cinco tipos de características de la competencia que consta de motivos, rasgos, auto-concepto, conocimiento y habilidad. (Ver figura N° 1)

FIGURA N° 1: División de las competencias en dos grandes grupos.



Fuente: Spencer and Spencer (1993).

Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie, a diferencia de las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad.

La motivación. Definida como los intereses que una persona desea y que llevan o dirigen comportamientos hacia determinadas metas.

Rasgos de personalidad. Son las características físicas que diferencia a una persona de otra y son las que especifican por medio de sus emociones y reacción ante diferentes situaciones.

Concepto propio o concepto de uno mismo. Se refieren a las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento. Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.

Habilidades. La facilidad que se tiene para desarrollar una determinada tarea sea esta mental o física.

2.2.2.2. Un modelo alternativo de competencias.

(Arbaiza Fermini, 2012) Este esquema de trabajo ha sido adaptado al contexto latinoamericano y se constituye en cinco componentes que se desarrollaran organizadamente para cada competencia. Emplear este tipo de diseño resulta un aporte significativo en el proceso de aprendizaje pues no solamente se adquieren conocimientos sino además se está en la capacidad de evaluarse, analizar un caso, practicar lo aprendido y aplicarlo en lo cotidiano. De esta manera, el lector tiene la oportunidad de ser partícipe de su propio aprendizaje incorporado los conocimientos y la experiencia a su vida. (págs. 27-249)

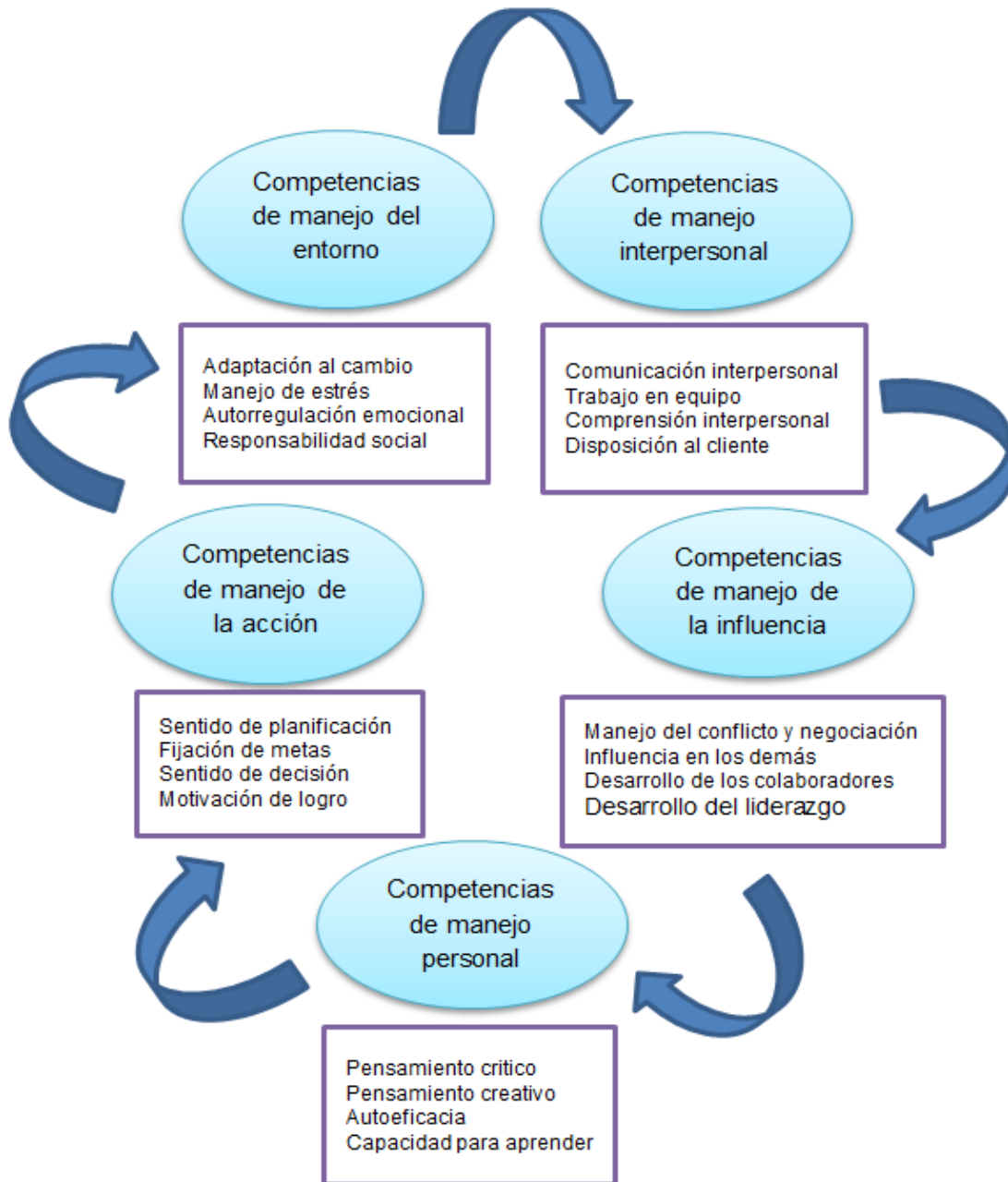
El modelo de trabajo consiste en los siguientes componentes:



- La evaluación de sí mismo: Favorece el que cada uno pueda reconocer esta competencia en uno mismo y conocer en qué grado está desarrollada.
- La enseñanza: Que incluye la presentación de la información sobre teorías, modelos sobre las competencias.
- El estudio de caso: En el que se analiza el comportamiento de las personas en un caso específico.
- La tarea práctica: Se aplica la competencia a una situación del trabajo a través de ejercicios y casos.
- La aplicación: Se transfiere el proceso a las situaciones de la vida cotidiana.

El modelo propuesto consiste en un pentágono que considera veinte competencias que se agrupan en cinco clúster los cuales están relacionados a través de un determinado tópico. En la figura N°2 se pueden observar tanto los clúster como las competencias que corresponden a cada uno. En la base se ubica el clúster correspondiente a las competencias del manejo personal el cual está ubicado en esa posición pues se ubican las competencias asociadas con la realidad que es la relación con uno mismo. Seguidamente se ubican las competencias asociadas con el manejo de la acción, las cuales permiten intervenir y transformar el mundo externo. Luego se observa el clúster de manejo del entorno, el cual se refiere a como el ambiente influye sobre nosotros y a como nosotros influimos sobre el ambiente. Seguidamente se ubican las competencias vinculadas a la relación que establecemos con los demás o competencias de manejo interpersonal y, finalmente el clúster del manejo de influencia, en el que se describen las competencias asociadas a lograr un impacto sobre los demás.

FIGURA N° 2: Modelo alternativo de competencias



Fuente: Desarrollo de competencias gerenciales un modelo alternativo, pagina 28,

Lydia Arbaiza Fermini

2.2.2.2.1 Competencias de manejo personal.

Las competencias de manejo de personal favorecen la efectividad del rendimiento individual en situaciones de presión y dificultad.

A. Pensamiento crítico.

Paul & Elder, 2003 (citado por Arbaiza Fermini, 2012). El pensamiento crítico es el modo de pensar sobre cualquier tema, contenido o problema en el cual el pensante mejora la calidad de su pensamiento al encargarse de las estructuras inherentes al acto de pensar. Es un proceso mediante el cual se usa el conocimiento y la inteligencia para llegar, de forma efectiva, a la posición más razonable y justificada sobre un tema, y en la cual se procura identificar y superar las numerosas barreras u obstáculos que los prejuicios o sesgos introducen. (pág. 33)

Halpern (2003) (citado por Arbaiza Fermini, 2012) Entre los componentes del pensamiento o razonamiento crítico, presenta un modelo que puede ser aplicado a todo proceso de pensamiento:

FIGURA N° 3: Componentes del pensamiento crítico



Fuente: Halpern (2003).

La figura N°3, presenta el proceso del pensamiento. El núcleo esencial del pensamiento está relacionado con las habilidades de razonamiento, solución de problemas y toma de decisiones. Asimismo se integra la motivación y actitudes así como el metacognocimiento, pues no solo las habilidades son suficientes. Requiere de la motivación, del querer, así toda la actividad pensante comienza con el querer pensar. En ese sentido la motivación deviene en un elemento fundamental en el momento de realizar una actividad crítica. Con respecto a la meta cognición, nos permite una planificación de las habilidades haciendo que nuestras destrezas sean más eficaces. (pág. 35)

D'Alessio (2010) (citado por Arbaiza Fermini, 2012) realiza una revisión de las barreras propuestas por Kirby y Goodpaster (2002). Estas barreras empobrecen el razonamiento crítico y son:

- a) El concepto de sí mismo: definida como la manera en que nos vemos a nosotros mismos, nuestros atractivos, nuestros amigos, nuestra religión, estado, país, etc.

El concepto que cada uno de nosotros tiene de sí mismo consiste en quién y qué pensamos que somos. Generalmente todos tenemos una idea más o menos clara de quiénes somos; de nuestras características físicas y psicológicas; de nuestras virtudes y deficiencias; de nuestra personalidad en general. Algunas de estas ideas son positivas, algunas son negativas, pero siempre influyen, ya sea consciente o inconscientemente, en nuestra manera de ser y presentarnos ante el mundo. (GONSALES MARTINEZ, 2012, pág. 35)

- b) Enculturación: existe una relación dada, se dice que la extensión en que se es capaz de razonar críticamente esta inversamente relacionada con la extensión a la cual una persona está en culturada. Es decir, la familia ,la ciudad ,los lugares en que se trabaja ,o

donde se ha crecido o vivido ,influencia definitivamente nuestras creencias ,nuestros estándares éticos ,nuestros prejuicios, estereotipos, hábitos , etc.

- c) **Influencia emocional:** Las emociones son factores que pueden afectar nuestro pensamiento. Entre las emociones más usuales están: La ira, la pasión o la depresión entre otras.
- d) **Disonancia cognitiva:** La disonancia se produce cuando nos esforzamos por tener consistencia en nuestro proceso. Es decir, la consistencia tiene que ver con la armonía entre lo que pensamos y lo que hacemos. Por lo tanto, la disonancia o discordancia puede llevarnos al malestar psicológico. Frente a la disonancia se puede dar dos soluciones: cambiar nuestra conducta o nuestros pensamientos.

B. Pensamiento creativo

Monreal, 2000 (citado por Arbaiza Fermini, 2012). La creatividad es aquella capacidad que todos los seres humanos tenemos para producir ideas nuevas y apreciables. es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida caracterizado por la originalidad, la adaptabilidad y por las posibilidades de realización concreta. Asimismo la creatividad se relaciona con la capacidad de resolver un problema de manera original llegando a conclusiones novedosas. Cuando comenzaron las investigaciones sobre creatividad se solía emplear el término de genialidad, originalidad, productividad, inventiva, descubrimiento e incluso fantasía imaginación siendo difícil la unificación del concepto

Tipos de creatividad, generalmente se toman en cuenta dos tipos de creatividad:

La creatividad para solucionar problemas actuales o previstos y la creatividad estética.

De otro lado, se pueden distinguir cinco maneras de ser creativo dadas por Alfred Taylor



- a) Creatividad expresiva; esta en correspondencia con el descubrimiento de nuevas maneras de expresión de sentimientos, pensamientos. Por ejemplo: a través de la pintura o dibujo se puede comunicar.
- b) Creatividad productiva; en esta forma existe mayor preocupación por el número que por la forma o contenido.
- c) Creatividad inventiva; existe mayor énfasis por la invención e interés por descubrir nuevos conceptos, productos, relaciones, etc.
- d) Creatividad innovadora; se le otorga mayor significado a la originalidad.
- e) Creatividad emergente; es el que define al talento o al genio; en este nivel no se producen modificaciones de principios antiguos sino que supone la creación de principios nuevos.

Entre los indicadores que se emplean para medir la creatividad están:

- a) Fluidez: Capacidad para producir ideas y asociaciones sobre un objeto, concepto o situación.
- b) Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a las situaciones nuevas tomando en cuenta experiencias anteriores.
- c) Elaboración: Capacidad para construir una idea partiendo de información previa.
- d) Originalidad: Capacidad de percibir las cosas de una forma única y diferente.
- e) Sensibilidad: Capacidad de conectarse con los problemas, teniendo interés por las personas o situaciones externas al individuo.
- f) Redefinición: Capacidad para comprender las ideas y los conceptos de una forma diferente a como se había realizado.
- g) Abstracción: Capacidad para analizar las partes de un problema o situación y entender las relaciones entre ellas.



- h) Síntesis: Capacidad de combinar varios componentes o elementos para lograr a un todo creativo. La síntesis origina la redefinición al establecer nuevas relaciones entre elementos de un todo.

C. Autoeficacia

La Teoría de Autoeficacia de Albert Bandura (1977, 1997) (citado por Arbaiza Fermini, 2012) ha generado, en los últimos años, un creciente cuerpo de investigación empírica en diversas áreas del funcionamiento humano que la han ubicado como una de las postulaciones teóricas más sólidamente respaldadas de la Psicología Cognitiva contemporánea.

La autoeficacia es la sensación de competencia personal amplia y estable ante el manejo de una variedad de situaciones estresantes. Se entiende como aquella creencia de la persona en sus capacidades y que le permiten organizar y ejecutar acciones para alcanzar el rendimiento que se desea.

Hellriegel (2009) (citado por Arbaiza Fermini, 2012) Se dice que el individuo calcula la capacidad que posee para realizar una tarea en particular o para hacerle frente a una situación determinada. Así, cuanto mayor es la percepción que tiene la persona de su capacidad para desempeñar una actividad mayor es su autoeficacia.

El concepto de autoeficacia tuvo su origen en los trabajos de Rotter (1996) y luego en los estudios de Bandura (1987). Este último autor sostiene que las personas gracias al sistema interno que tienen, pueden ejercer control sobre sus acciones, conductas y pensamientos. Estas creencias de eficacia son un factor esencial para el logro de metas que el individuo se propone. Gracias a esta capacidad de control del entorno, las personas podemos tener capacidad de crear y transformar nuestro entorno o contexto.

Entre las funciones de la autoeficacia están: (Helrriegel, 2009):

- a) En el tipo de meta que se escoge: las personas con un alto nivel de autoeficacia escogen metas desafiantes, perciben que pueden lograr metas altas.
- b) En el esfuerzo que se realiza en el trabajo: los individuos con alta autoeficacia tienen alta capacidad de aprender y confían en sus capacidades.
- c) En la persistencia o perseverancia: las personas con alta autoeficacia persisten a pesar de las dificultades que se presenten pues efectivamente tienen confianza en un buen desempeño.

D. Capacidad para aprender

El aprendizaje es el proceso mediante el cual la persona obtiene habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores nuevos. Este proceso resulta de la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. El aprendizaje es una de las funciones mentales más relevantes en los seres humanos. En ese sentido, el aprendizaje es un proceso mediante el cual las personas incrementan su capacidad para producir y para generar un resultado que realmente quieren generar (Arbaiza, 2010).

Estilos de Aprendizaje de David Kolb

- a) Experiencia concreta EC: aprender a través de sentimientos y del uso de los sentidos.
- b) Observación y reflexión OR: aprender observando.
- c) Conceptuación abstracta CA: aprender pensando, aquí el aprendizaje comprende el uso de la lógica y de las ideas.
- d) Experimentación activa EA: aprender haciendo, el aprendizaje toma una forma activa.



2.2.2.2.2 Competencias de manejo de la acción.

(Arbaiza Fermini, 2012) Las competencias de manejo de la acción están relacionadas a las capacidades de organización y planificación de los planes de acción.

A. Sentido de planificación.

El proceso de planificación o planeación indica el lugar en el que la empresa pretende ubicarse. La planificación está estrechamente relacionada con el proceso de definición de las metas, y con el cómo se pueden lograr, es decir, con el establecimiento de planes que incluye la selección de recursos, las actividades necesarias, u otras acciones. De tal modo que la planeación integra tanto el proceso de establecimiento de metas como el de los medios para cumplirlas (planes).

Dentro del sentido de planificación se encuentran tres tipos de planes: (ver figura N° 5).

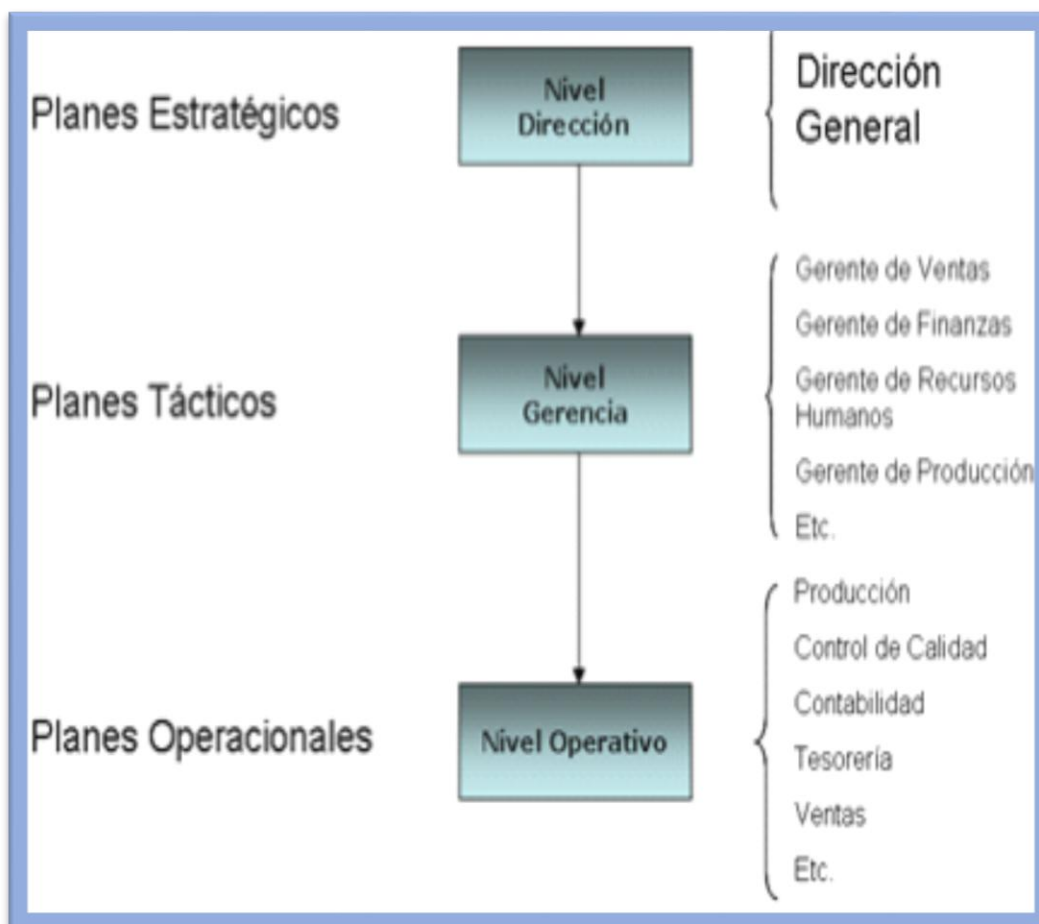
- a) Los planes estratégicos, establecidos por los altos directivos. El planeamiento estratégico según Estoner (1996) es el proceso formalizado a largo plazo, el cual se emplea para definir y alcanzar las metas de la organización. Responde a las interrogantes de ¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos? Y ¿adónde queremos ir? .es el proceso gerencial de desarrollar y mantener un equilibrio entre los objetivos, los recursos y las fortalezas de la organización y las cambiantes oportunidades que ofrece el mercado.

Estos planes generales tienen que ver con la eficiencia y eficacia de la organización. Definen los pasos que facilitan el logro de las metas, Están estrechamente relacionados con las actividades, los recursos, espacio, instalaciones, etc.

Para realizar un plan de este tipo y tomar las decisiones estratégicas adecuadas se requiere tomar las decisiones estratégicas adecuadas para lo cual se debe tomar en cuenta cuatro características fundamentales.

- Se debe analizar el entorno externo a la organización (cambios ambientales, expectativas de los clientes).
 - El plan debe orientarse al futuro.
 - El diseño del plan y las decisiones posteriores deben de la alta dirección.
 - Deben analizarse los recursos de la empresa de manera esencial.
- b) Planes Tácticos, los cuales colaboran para realizar los planes estratégicos más relevantes y una parte de la estrategia general. Están dirigidos por los gerentes de nivel medio ,los jefes de cada división o unidades .Suelen tener un tiempo de aplicación más corto que los planes estratégicos .Las actividades están centradas en las acciones que las divisiones principales y los departamentos deben iniciar para implementar los planes estratégicos de la empresa.
- c) Planes Operativos, que están en la base de la pirámide e indican los procesos específicos requeridos en los sectores operativos de la organización como los trabajadores o departamentos. Los gerentes de primera línea y supervisores diseñan planes operativos destinados a las actividades y procedimientos para lograr las metas propuestas. Los planes operacionales especifican las medidas necesarias para lograr las metas operacionales y respaldar los planes tácticos. Sirven como instrumento de trabajo para los jefes de los departamentos en las operaciones diarias o semanales. Este tipo de planeación indica el plan para los supervisores, los jefes de departamentos y los trabajadores.

FIGURA N° 4: Tipos de planeación por niveles organizacionales



Fuente: Lydia Arbaiza, desarrollo de competencias gerenciales un modelo alternativo, pagina 94.

B. Fijación de metas.

Las metas expresan una condición final que la organización desea alcanzar. Las metas de la organización son formulaciones que dan la guía para la condición futura que se desea adquirir. Las metas son esenciales pues permiten que la empresa forme su propia identidad al ser el resultado de un conjunto de metas trazadas a corto, mediano, o largo plazo. Asimismo, las metas permiten establecer el futuro deseado que se quiere lograr, le da un sentido de existencia a la organización, las metas motivan a los colaboradores guiándoles a que deben

hacer y cómo; además permiten unificar esfuerzos entre diversos grupos internos y externos a la organización; finalmente proporcionan estándares para medir el rendimiento de la empresa.

Pasos para establecer metas

- formulación de los objetivos claves.
- Diseño de los planes de acción para lograr las metas.
- Asignación de la unidad que ejecutara las acciones y actividades requeridas.
- Evaluación de cómo se está cumpliendo con las metas trazadas.

Características de las metas efectivas

Para alcanzar el éxito esperado, las metas deben de cumplir con ciertas características tanto en el nivel estratégico, táctico como operacional, estas deben ser:

- a) Específicas: estar dirigidas a un área delimitada.
- b) Mensurables: las metas deben formularse cuantitativamente en lo posible pues motivara más a los trabajadores y podrán ser evaluadas con facilidad.
- c) Realistas: las metas tienen que ser desafiantes, pero realistas que se puedan lograr con los recursos disponibles. si las metas son irrealistas puede llevar al fracaso de los trabajadores y a la disminución de la motivación.
- d) Limitadas a un periodo de tiempo: las metas tienen que especificar el tiempo en que se deben de lograr.
- e) Relacionadas con las recompensas: las metas cumplidas brindan a los trabajadores la oportunidad de ser promocionados, de ser ascendidos, etc.

(Marcano, 2007)

C. Sentido de decisión.



El sentido de decisión o toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial. En todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en optar por una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución ;en algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y, si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

- a) Decisiones programadas: Las decisiones pueden ser programadas y son las que se refieren a situaciones que han ocurrido con mucha frecuencia para que se puedan establecer reglas. Son decisiones que se dan frente a problemas recurrentes. Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas, al igual que el tipo de problemas que se resuelve y que se presenta con cierta regularidad. Ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se les llama decisiones estructuradas.

- b) Decisiones no programadas.

También denominadas no estructurada, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Se realizan en respuesta a situaciones especiales, no están definidas claramente.

Este tipo de decisiones aborda problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece un tratamiento especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. (German Albeiro, 2009, pág. 30)

D. Motivación de logro.

Para las personas entender la motivación resulta un tema apasionante porque se relaciona con responder a preguntas sobre quiénes somos, por que hacemos lo que hacemos o qué tipo de motivación está asociada con el tema laboral. La motivación está centrada en determinar que causa la conducta o el comportamiento de las personas y por qué la conducta varia en intensidad.

Para explicar el proceso de motivación es necesario describir que son los motivos. Estos identifican necesidades, cogniciones y emociones. La diferencia entre un motivo, una necesidad y la cognición y la emoción radica en el nivel de análisis pues las necesidades, las cogniciones y las emociones son tipos específicos de motivos.

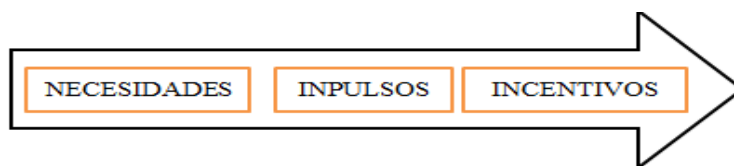
Maslow (1991) describe cinco tipos de necesidades entre las que están en la base las fisiológicas, que incluyen el hambre, la sed, el sexo, entre otras. Las necesidades de seguridad se refieren a las que están al cuidado y a la protección contra los daños físicos y emocionales. Seguidamente se ubica las necesidades sociales, relacionadas con el afecto ,el sentido de pertenencia ,la aceptación y la amistad .En cuarto lugar ,la estima ,que incluye factores de

estimación internos como el respeto de si, la autonomía ,y el logro. Además de factores externos de estimación como el status, el reconocimiento y la atención. Finalmente, en la punta, se encuentra la necesidad de autorrealización, que incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial y la autorrealización.

Ahora, la motivación es un proceso que se inicia con una carencia fisiológica o psicológica o necesidad. Esta necesidad va a activar una conducta o comportamiento que se dirige a una meta o incentivo. Por lo tanto, las necesidades van a generar comportamientos que se dirigen a incentivos. En ese sentido, al hablar de motivación se hablan de tres elementos: necesidades, impulsos, incentivos.

Proceso de motivación

FIGURA N° 5: Proceso de Motivación



Fuente: Chiavenato (2009)

1. Las necesidades o carencias, provocan o causan tensión en la persona, lo que va a desencadenar el proceso que busca reducir o eliminar la tensión.
2. La persona opta por un curso de acción, para satisfacer dicha necesidad o carencia y luego se inicia el comportamiento dirigido en esa meta.
3. El comportamiento se centra en la meta deseada, la persona puede satisfacer la necesidad y en ese caso el proceso de motivación tendrá éxito.
4. Evaluación del desempeño, determina algún tipo de recompensa, se evalúa el desempeño.

5. Las personas reciben retroalimentación, que en el caso del contexto organizacional, se refleja en aumentos de sueldos, bonificaciones, ascensos o reconocimientos. También pueden recibir castigos. Es esencial brindar la retroalimentación para encaminar la conducta en la dirección adecuada.
6. Reevaluación, se reevalúan las necesidades y si han sido satisfechas, nueva mente se da un nuevo ciclo.

FIGURA N° 6: Proceso de motivación



Fuente: Arbaiza Fermini, 2012

Componentes de la motivación

- a) Dirección: La dirección es simplemente "la meta" hacia la cual el individuo es motivado. Es importante destacar que el objetivo se elige de forma activa en medio de un conjunto de alternativas, ya sea que el individuo se dé cuenta de ellas o no.
- b) Intensidad: La intensidad o fuerza motivacional es la fuerza de la respuesta en la dirección elegida. Típicamente, hay una relación cercana entre la intensidad y la expectativa de un resultado deseado.
- c) Persistencia: La persistencia es esencialmente la resistencia; es cuánto tiempo una persona invierte su energía y esfuerzos hacia una dirección o meta. El sustento del

comportamiento es, nuevamente, influenciado por factores intrínsecos y extrínsecos.
(Farley, 2010).

2.2.2.2.3 Competencias de manejo del entorno.

(Arbaiza Fermini, 2012) Competencias asociadas a la gestión del entorno laboral

A. Adaptación al cambio.

Se dice que todo cambio conlleva a aspectos transformacionales que suelen ser en general positivos, sin embargo nos preguntamos porque en muchas organizaciones el cambio es percibido como un momento de tensión llegando incluso al estrés organizacional.

Ahora, el cambio implica romper con estado anterior para pasar a un nuevo estado transformado. Esta transformación para muchos podría resultar compleja y difícil dependiendo de diversos factores. En las organizaciones, los cambios se dan a cada instante y los trabajadores o colaboradores tienen en muchos casos que enfrentarse a ellos sin estar en su mayoría entrenados o preparados.

Tipos de cambios

Existen dos tipos de cambios:

- a) Cambios planificados
- b) Cambios no planificados

En la vida, frecuentemente, las personas pasamos por diferentes cambios, ya sea cambios que planificamos como ir de viaje, cambiar de trabajo o simplemente ir a un supermercado diferente. De otro lado, también se dan cambios que no hemos planificado y, en este caso, a veces conlleva sentimientos de resistencia, ansiedad u otro. Tanto los cambios planificados como los no planificados pueden generar diferentes sentimientos y formas de

enfrentarlos, sin embargo las investigaciones señalan que existen ciertas diferencias entre estos dos tipos de cambios:

- El cambio planificado sugiere una calificación más positiva que el cambio no planificado. Se dice que el cambio no planificado puede generar crisis o dolor emocional a diferencia de los planificados. Entre estos cambios inesperados se pueden dar muertes, las pérdidas de trabajo, un divorcio, etc. Que son difíciles de asimilar por la carga emotiva que suele ser difícil de tolerar por las personas.
- De otro lado, el cambio planificado es percibido con un sentido de logro mientras que el cambio no planificado tiene implícita la idea de pérdida.
- En tercer lugar, se puede anticipar el cambio planificado a diferencia del cambio no planificado que es inesperado. Para adaptarse al cambio planificado se dispone de más tiempo para la adaptación. Por el contrario, el cambio no planificado no plantea un tiempo para poder asimilar el cambio adecuadamente. En consecuencia la adaptación resulta más dificultosa.
- En cuarto lugar, las personas participan activamente en el cambio planificado y más bien se toma una posición positiva para enfrentar los cambios no planificados.
- Finalmente el cambio planificado genera menor tensión o estrés que el cambio no planificado, pues son situaciones que irrumpen el equilibrio y el control que se tiene sobre la vida (Quinn, 1995).

Por otro lado, Lewin señala que existen tres etapas o momentos que explican el proceso del cambio:

- a) Descongelación: esta fase se refiere a que las antiguas prácticas o ideas son desaprendidas para ser reemplazadas por nuevas.



- b) Cambio: en este momento se da propiamente el cambio, se descubren y asimilan nuevas ideas, valores, actitudes, etc. los trabajadores son capaces de aprender nuevas ideas, nuevas maneras de realizar las tareas o actividades.
- c) Re congelación: se agregan nuevos patrones de accionar. Lo que se aprendió se va integrando al sistema y se da una nueva forma de aprender el trabajo.

B. Manejo de estrés.

Las personas estamos en constante evaluación de los eventos que suceden a nuestro alrededor. En ese sentido, otorgamos un significado particular a las diferentes demandas a las que estamos expuestos evaluándolos como beneficiosas, irrelevantes o estresantes, es decir, situaciones potenciales que pueden poner en riesgo nuestro estado de equilibrio o bienestar.

El estrés: es la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento del cuerpo humano a presiones tanto internas como externas. El termino estrés suele emplearse para describir síntomas como irritabilidad, agresividad, fatiga y angustia provocados por un evento determinado. Ahora existe un nivel de estrés aceptable, para que la persona pueda enfrentarse a las situaciones. Sin embargo, si este nivel empieza a aumentar interrumpiendo el equilibrio del organismo puede causar daños físicos y emocionales. Entre las consecuencias típicas se encuentran:

- Presión sanguínea elevada
- Problemas de digestión
- Inestabilidad emocional
- Percepción de incapacidad
- Insomnio
- Consumo de sustancias o drogas
- Preocupación crónica

➤ Tensión

El estrés implica la interacción entre el individuo y su entorno en el que se percibe una situación como amenazante y se realiza una evolución de los propios recursos para contrarrestarla. En todo este proceso los factores personales, las creencias y los compromisos, así como las características propias de las situaciones, van a determinar la evaluación de un acontecimiento como estresante (Reynoso-2005; Rodríguez, Marín ,1995).

Entre las fuentes de estrés más relevantes están:

- a) Los factores ambientales: que pueden ser la incertidumbre económica o política, así como los cambios tecnológicos o sociales.
- b) Los factores organizacionales: Relacionados con las fuerzas de la organización, como estrategias de la propia empresa ,estructura, demandas de las tareas o rol que se cumple dentro de la empresa, las presiones de la competencia ,tecnología, remuneración, rotaciones, las condiciones de trabajo etc. En las organizaciones es inevitable la existencia de estrés. Los plazos de entrega del trabajo, las presiones de los jefes existentes, los resultados y las metas que se deben alcanzar, la sobrecarga de trabajo, etc. Entre las principales fuentes de estrés se pueden mencionar:

- Las exigencias de la tarea
- La exigencia del rol
- Exigencias interpersonales
- La estructura de la organización
- El liderazgo organizacional
- Factores individuales.

Seyle (1936) señala, que la dinámica del estrés consta de tres etapas:

- a) Etapa de alarma: esta fase se da en el momento en el que el individuo percibe una posible amenaza (física o psicológica).en esta etapa se genera una activación fisiológica segregándose hormonas y un aumento del ritmo cardiaca. Asimismo, se da un aumento en la capacidad de atención y concentración.
- b) Etapa de resistencia: en este momento la persona se vuelve resistente ante las presiones surgidas por la amenaza. El individuo intenta adaptarse y afrontar la presencia de los factores que perciben como una amenaza. La activación fisiológica que se da en la primera etapa va a desaparecer, sin embargo, la causa del estrés persiste. Esta resistencia, se consigue debido al aumento de los niveles de hormonas que segrega la glándula pituitaria.
- c) Etapa de agotamiento: esta etapa se da cuando el individuo estuvo mucho tiempo expuesto a estresores. La persona entra en un momento de agotamiento.

Retornan muchos de los síntomas de la fase de alarma. Ahora, si la fuente de estrés continua se da un proceso de fatiga, que puede llevar a un daño físico grave.

C. Autorregulación emocional.

Para explicar cómo funciona el procesamiento de las emociones conviene, en primer lugar, diferenciar los conceptos de emociones, efectos, estados de ánimo y sentimientos.

Las emociones son variables muy relevantes en el ámbito de la psicología y, sobre todo, en el área organizacional. Si bien no existe una única definición de la emoción, se considera que la emoción está relacionada a cómo se siente una persona en relación a algo o alguien (Luthans, 2008).

Se dice” las emociones son reacciones a un objeto, no un rasgo, son específicas así a un objeto. Usted muestra sus emociones cuando se siente “feliz por algo, enojado con alguien y temeroso de algo” (Luthans, 2008).

Entonces, el efecto es un término amplio que incluyen a las emociones y los estados de ánimo. Luego, las emociones tienden a reflejarse a través de las expresiones faciales. Otros autores sostienen que las emociones tienden más a la acción a diferencia de los estados de ánimo que son más cognitivos. Finalmente estos dos conceptos se interrelacionan entre sí. Entre las emociones que se conocen están: el enojo, la frustración, la envidia, el miedo, la decepción, el disgusto, la alegría, la esperanza, el amor, el orgullo, la sorpresa, la felicidad, etc. muchos clasifican las emociones como emociones universales o esenciales pero lo cierto es que estas pueden ser además positivas o negativas. Las emociones positivas como es el caso de la alegría o esperanza, expresan una percepción o evaluación optimista, a diferencia de las negativas que manifiestan sentimientos desfavorables.

Ahora, también se pueden clasificar las emociones en:

- Emociones sentidas: son aquellas emociones reales de la persona.
- Emociones manifiestas: son aquellas emociones que se requieren de las organizaciones y que son apropiadas para el puesto, son aprendidas frecuentemente.

Desde diferentes aproximaciones teóricas, se considera la autorregulación como la capacidad de los individuos para modificar su conducta en virtud de las demandas de situaciones específicas (Block y Block, 1980; Kopp, 1982). (Ester Ato Lozano, 2004)

Dimensiones de las emociones

Robbins (2009), sostiene que las dimensiones de las emociones son las siguientes:



- a) Variedad: Existen muchas emociones y se pueden clasificar en positivas y negativas. Las positivas como se han explicado antes, expresan una evaluación favorable, a diferencia de las negativas que expresan lo contrario.

Se han realizado investigaciones que identifican seis emociones universales que se describen en un continuo: ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa. Cuanto más cerca estén dos emociones en este continuo, mas suelen confundirse como por ejemplo el enojo y disgusto.

- b) Intensidad: Los individuos dan respuesta o reaccionan de manera diferente ante el mismo estímulo emocional .de ahí que la intensidad para experimentar y expresar también es distinta en cada persona. Esta intensidad variara también dependiendo el puesto que se trate.
- c) Frecuencia y duración: El trabajo emocional tiende a ser más riguroso y demanda un mayor esfuerzo si es frecuente o se prolonga.

D. Responsabilidad social.

Todo ser humano se desenvuelve en un entorno social al que no pueden ser ajenos, y por tanto cada uno posee una diferente responsabilidad ético-moral para con la sociedad. La teoría nos dice que estos aportes repercuten profundamente en la estructura social misma, generando externalidades positivas para todos los miembros. En este sentido y desde hace algunos años, la tendencia a la globalización han determinado que las empresas de todo el globo asuman los nuevos retos que la realidad social les impone en cuanto a las obligaciones y las responsabilidades que dicho sector tiene con la sociedad en la que opera.

Definición



La responsabilidad social es un concepto que sirve a las empresas como sustento para incorporar, de manera voluntaria, los requerimientos de la sociedad y del medio ambiente en sus actividades, integrándolos con los intereses de los accionistas. En este sentido, dicho concepto es también compatible con las grandes inversiones en el propio capital humano de las empresas.

Las acciones de una empresa socialmente responsable pueden ir en diferentes caminos:

- a) Defensa de la ecología: todos los países en la actualidad tienen la necesidad de conservar, defender y mejorar el ambiente y los recursos naturales, buscando de manera imperiosa que no se produzcan hechos que deterioren la naturaleza y por ello deben adoptar una política ambiental que obligue al estado a planificar su desarrollo. Es dentro de este marco que los programas de responsabilidad social pueden constituirse en herramientas de gran utilidad que contribuyan de manera efectiva a la defensa del ambiente y de los recursos naturales. Las empresas deben contribuir a no contaminar el ambiente en el desarrollo de sus actividades así como colaborar con la comunidad con programas en defensa de la ecología.
- b) Desarrollo sostenible: Los programas y las políticas de responsabilidad social de las empresas deben estar orientados a lograr el desarrollo sostenible. Esto se debe principalmente a que las empresas que desarrollan sus negocios en un determinado país no tienen la seguridad de que permanecerán en ese mercado para siempre y es por ello que se debe buscar que las iniciativas que estas empresas construyan en materia de responsabilidad social puedan seguir teniendo vida propia aunque los fundadores ya no estén en la comunidad.
- c) Temas sociales: la declaración de la organización internacional del trabajo (OIT) relativa a los principios y derechos fundamentales y su seguimiento es el principal

estándar en relación con el tema laboral. Los cuatro principios elementales son: la libertad de asociación ,la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva ,la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio ,la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

2.2.2.2.4 Competencias de manejo interpersonal.

(Arbaiza Fermini, 2012) Las competencias de manejo interpersonal buscan comprender las necesidades propias y las de los demás para ayudar o servir.

A. Comunicación interpersonal.

El termino comunicación significa poner en común e implica compartir. Aristóteles es el primero en tocar el problema de comunicación e intenta crear una teoría de la misma en su obra la retórica, abordando el tema de la persuasión .siglos más tarde, después de la segunda guerra mundial surge un interés por los modelos de comunicación (Arbaiza, 2010).

En ese sentido, el proceso de comunicación representa el intercambio de información, hechos, ideas y significados. Abarca la transferencia y comprensión de significados procesos en los que se transmiten ideas y pensamientos y los demás lo comprenden. Ahora, en el ámbito organizacional, las personas se comunican constantemente. Por lo tanto, la comunicación es un proceso esencial en toda relación (Chiavenato, 2009; Quinn, 1995).

Funciones en el proceso de comunicación:

- a) Control: se refiere a que la comunicación se emplea para controlar el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los trabajadores comunican un problema laboral siguiendo normas y procedimientos hacen que la comunicación controle.

- b) La motivación: La comunicación se relaciona estrechamente con el proceso de motivación de los grupos de la organización. En ese sentido, la definición de metas, la retroalimentación y el reforzamiento positivo estimulan la motivación.
- c) La expresión de emociones: la comunicación es un puente a través de la cual las personas tienen un espacio de descarga emocional.
- d) Información: la comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos para evaluar las alternativas.

Problemas que dificulta la comunicación interpersonal

Entre los factores o componentes que obstaculiza la comunicación entre dos o más personas están:

- a) La actitud defensiva: frecuentemente las personas emplean ciertos mecanismos de defensa frente a determinados mensajes por diferentes razones y en ese sentido, estos impiden la comunicación eficaz.
- b) Dificultad del emisor, para expresar los mensajes que desea transmitir.
- c) Asimismo, las agendas ocultas, es decir, cuando las personas tienen determinadas motivaciones que prefieren no revelar o cuando el emisor está convencido que el receptor no reaccionara de la manera que el desea. En ese sentido, se actúa engañosamente y a la larga ello afecta el nivel de confianza.
- d) De la misma manera, el estatus, puede afectar la comunicación pues se corre el riesgo de manipular la información dependiendo del receptor que se trate.
- e) Finalmente el entorno, es un factor que influye en el proceso de comunicación por ejemplo en entornos ruidosos los mensajes pueden ser interpretados de una manera y en los entornos calmados de otra. Igualmente, entornos formales no se adecuan a mensajes demasiado informales y viceversa. Por último,

f) La hostilidad, puede afectar negativamente la comunicación pues si la relación se basa en malas intenciones o existe mucha hostilidad u oposición en el momento de transmitir el mensaje la interpretación puede ser distorsionada (Quinn, 1995).

B. Trabajo en Equipo.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas. (Aiteco, 2000).

Ahora bien, las personas, sobre todo al interior de una compañía, se reúnen en grupo por diversas razones, entre ellas están (Robbins, 2009):

- a) Seguridad: Las personas cuando se reúnen en grupos reducen la inseguridad encontrarse solas, en ese sentido los individuos se perciben más fuertes para enfrentar adversidades.
- b) Estatus: el pertenecer a determinado grupo brinda reconocimiento frente a los demás.
- c) Autoestima: el grupo puede funcionar como un factor que da sentimientos de estimación y bienestar.
- d) Pertenencia: las personas se reúnen por necesidades de afiliación, de ahí que el grupo satisface esas necesidades.
- e) Poder: frecuentemente el grupo es un espacio en el que muchos de sus miembros pueden ejercer poder e influencia sobre los demás miembros.
- f) Metas: las personas en una compañía pueden aliarse para llevar a cabo determinadas metas que de no hacerlo en grupo no podrían cumplirlas en su totalidad.

El éxito de los equipos depende de números factores, entre los que se pueden mencionar:

- El contexto: en el caso del contexto se toma en cuenta los recursos disponibles, es decir información oportuna, un equipo apropiado, trabajadores adecuados y apoyo administrativo asimismo, el equipo debe acordar sobre las funciones de cada uno de sus miembros y sobre las particularidades del trabajo. De igual manera, un clima de confianza garantiza la eficacia. Los miembros del equipo pueden correr riesgos o exponerse al percibir un ambiente de confianza entre todos sus integrantes. Finalmente, la evaluación de desempeño que se realicen y las recompensas deben estar destinadas al equipo pues ello hace que se refuerce el compromiso con el grupo.
- La composición del equipo: en esta categoría se incluye la aptitud y personalidad de los integrantes. En ese sentido, son esenciales las habilidades y los conocimientos, la experiencia técnica, la capacidad para resolver problemas y toma de decisiones, la habilidad para negociar, escuchar y retroalimentar, etc. Asimismo, se han realizado estudios en los que se evidencia que equipos con alto nivel de extroversión, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional son más eficaces en su labor.
- Diseño del trabajo: en el diseño de trabajo se toman en cuenta la libertad, autonomía, la capacidad de emplear diferentes aptitudes, así como para culminar una tarea. Además, se incluyen las normas las que van a ayudar a la supervivencia del grupo. Estas normas van a predecir, de alguna manera, las conductas que se esperan de los integrantes y expresan los valores y metas esenciales del equipo.
- Proceso de los equipos: este proceso incluye un plan común, una visión que brinde dirección, compromiso a sus miembros. Asimismo, el equipo eficaz está en constante reflexión sobre su plan.



➤ Proceso de desarrollo de equipos: generalmente un equipo de trabajo pasa por diferentes etapas con características distintas cada una:

- a) Formación: Es el momento en el que existe gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y liderazgo del grupo. En esta los integrantes van determinando si son o no miembros del equipo.
- b) Tormenta: en la que existe un conflicto al interior del grupo. Hay conflictos acerca de las normas y sobre quien liderara el equipo. Termina cuando ya se pueden determinar claramente los roles.
- c) Desempeño: en la que los integrantes aceptan la manera de funcionar y realizar las tareas asignadas.
- d) Cierre: finalmente para los grupos temporales debe de haber un momento de cierre o culminación de las actividades. Igualmente, los integrantes del grupo pueden tener diversas opciones y emociones respecto al término de la actividad.

C. Comprensión interpersonal.

La comprensión interpersonal implica la habilidad para, escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás. Y poder realizar una actividad de entendimiento explicando el qué, el cómo y el por qué.

En ese sentido, recordamos que las personas tienen determinantes que van a marcar a lo largo de sus vidas la personalidad que dirigirá sus acciones. Estos determinantes son (Hellriegel, 2004):

- a) La herencia: es el conjunto de rasgos que están determinados previos al nacimiento, particularmente en el código genético del individuo. La herencia influye en la



determinación de ciertos rasgos más que en otros y esto se hace evidente en las características físicas de la persona. La herencia no solo proporciona las posibilidades del desarrollo y conducta, sino que es también la base de las diferencias individuales.

- b) El entorno: el entorno o ambiente es otro de los factores que van a cumplir un rol esencial en el desarrollo de nuestras cualidades personales. El ambiente es el conjunto de estímulos provenientes del ambiente físico y social que afectan al sujeto.
- c) La experiencia: los acontecimientos o eventos que cada persona vivencia son únicos y actúan como determinantes de la personalidad. Finalmente, la herencia, el ambiente y la experiencia actúan entre sí, en ese sentido, no hay ningún rasgo que sea exclusivamente hereditaria o exclusivamente ambiental.
- d) Los valores: Los valores que cada persona ha desarrollado a lo largo de su vida.

La escucha activa

El saber utilizar la escucha activa genera muchos beneficios en nuestro desempeño laboral y personal. Sin embargo, hoy en día nosotros queremos que nos escuchen, pero no estamos realmente interesados en escuchar a los demás. El costo de no escuchar puede resultar costoso. Finalmente, la empatía, estrechamente relacionada con la capacidad de escuchar, es parte de lo que en la actualidad se le conoce como el desarrollo de la inteligencia emocional.

De otro lado los temas descritos suponen anteriormente suponen la conciencia de uno mismo, de ahí que para desarrollarlos es conveniente desarrollar la aptitud de darse cuenta.

Existen tres tipos de darse cuenta (Martin, 2006):

- a. Darse cuenta de sí mismo: Está conformado por las sensaciones, sentimientos, emociones que se dan en el mundo interior. Este tipo de darse cuenta esta en función de la manera de sentir y de la experiencia, es independiente de cualquier juicio de los demás.

- b. Darse cuenta del mundo exterior: el mundo exterior se relaciona con lo que percibimos a través de los sentidos y que proviene de los objetos o acontecimientos que están más allá de uno mismo.
- c. Darse cuenta de la zona de fantasía: esta zona incluye la actividad mental que escapa al presente. En ese sentido, toma en cuenta el pasado y el futuro, así como las actividades del pensar, imaginar, recordar, etc.

D. Disposición al cliente.

Se define la orientación al cliente como la vocación y deseo de orientar el esfuerzo en descubrir las necesidades que puedan requerir actualmente o en el futuro los clientes y ser capaz de satisfacer con el compromiso personal cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas .en ese sentido, existe una intención de ayudar o servir a los clientes ,comprender y solucionar sus problemas .el cliente siempre ha estado presente en las prioridades de una organización ,ha sido siempre la parte fundamental y condición para que un negocio funcione, y siempre ha sido necesario satisfacer sus necesidades (Sangil Martinez,2007).

El termino cliente en una organización es considerada como un sinónimo de compañero, colega o persona externa a la empresa que se puede ayudar (Dubrin, 2008).

En el mismo sentido relacionado a la orientación al cliente se encuentra la capacidad de escucha activa, que se ha mencionado también en la competencia de comprensión interpersonal, es decir, la habilidad para leer las señales verbales como las no verbales, para identificar los sentimientos que se ocultan. Igualmente, la tolerancia frente a los sentimientos negativos hacia las demás personas.

2.2.2.2.5 Competencias de manejo de la influencia.

(Arbaiza Fermini, 2012) Están relacionadas con el deseo de producir un impacto sobre los demás. Persuadirlos, convencerlos e impresionarlos con el fin de lograr que sigan un plan de acción.

A. Manejo del conflicto y la negociación.

Frecuentemente el termino conflicto ha sido percibido negativamente. En ese sentido, existe una postura tradicional que sustenta la necesidad de atacar las fuentes de conflicto de ahí que la idea es evitar a toda costa cualquier tipo de conflicto. No obstante, existe una segunda posición de relaciones humanas que consideran que no se puede evitar la generación de conflictos dentro de una organización. Esta perspectiva afirma que debido a las diferencias de valores, personalidades, actitudes, metas, etc.es evidente el que existan frecuentemente conflictos. Frente a ello es recomendable reconocerlo y aceptar la experiencia de diferencias y causas del conflicto. Si bien esa postura valora la solución del conflicto, tiene una percepción negativa de él. Finalmente, se plantea una perspectiva integradora, que considera el conflicto como adecuado o inadecuado, funcional o disfuncional, y esto depende de cada situación particular dada. Asimismo sostiene que abecés es necesario fomentar el conflicto para que surjan ideas creativas para el cambio (Quinn, 1995; Robbins, 2009).

Interpretando a Heráclito, podemos decir que el conflicto está en la naturaleza del hombre y es inevitable. Tenemos conflictos incluso con nosotros mismos, sin necesidad de ninguna influencia o interferencia externa. Dado que tenemos que vivir con el conflicto. (Mirabal, 2003)

Proceso del desarrollo del conflicto

Si bien un conflicto tiene un determinado proceso de origen y termino es posible establecer ciertas etapas o fases por las que atraviesa un conflicto al interior de una organización:

- a) La primera etapa o fase, está caracterizada por el desarrollo de conflicto de manera latente, las personas protagonistas del conflicto, así como el resto de trabajadores no lo perciben a pesar que existen diferencias individuales o de grupo.
- b) En la segunda fase, es posible descubrir y reconocer que existe un conflicto y las partes involucradas. En este momento puede surgir agresividad, frustración, ansiedad, etc.
- c) La tercera fase, es un momento en el que se ha hecho consiente el conflicto y se trata de buscar soluciones, es decir, se plantean acciones concretas que pueden acrecentar el conflicto o resolverlo.
- d) Finalmente la cuarta fase, se enfoca en la evaluación de los efectos o resultados de las acciones llevados a cabo. Si los resultados son satisfactorios, se logra comprender las causas del conflicto, la posición de cada una de las partes, y una autoevaluación positiva, pero si el resultado es disfuncional el malestar continuara, se redera la comunicación y la cohesión de equipo. Ello puede desencadenar nuevos conflictos cuya complejidad será cada vez más difícil de entender (Quinn, 19995).

La negociación en la gestión de los conflictos

La negociación es un proceso en el cual dos o más personas o grupos expresan, analizan posiciones para llegar a un acuerdo entre las partes. Pueden intercambiar bienes, servicios, para que todo se solucione de la mejor manera.

Existen dos tipos de perspectivas para obtener acuerdos:



- **Perspectiva distributiva:** en este acuerdo es la negociación de quien se lleva cual parte de algún bien o servicio que ha sido establecido como invariable. Cada una de las partes o negociadores tiene un objetivo o meta que desea lograr y un punto de resistencia que marca el resultado más bajo que es aceptable: el punto por debajo del cual romperían las negociaciones y no aceptarían el acuerdo. El área entre estos dos puntos es el rango de aspiraciones de cada uno. En este tipo de negociación la meta es obtener la tajada más grande que sea posible, la motivación es ganar – perder, los intereses son opuestos y no se comparte información, así como la relación de duración corta en ese tipo de negociación resulta grafico el ejemplo de cuando una persona se presenta a una entrevista de trabajo y debe de negociar el salario. Ciertos empleadores dan la posta al entrevistado para que él defina el salario que desea ganar en muchos casos esto da una gran ventaja pues las primeras ofertas suelen demostrar ser más favorables pues refleja cierto poder.
- **Perspectiva integradora:** en esta negociación ambas partes reconocen problemas mutuos y evalúan alternativas. Asimismo los participantes están interesados en solucionar los problemas, muestran flexibilidad.

Elementos de la negociación

Para Lewicki, Saunders, Minton&Barry (2003) las negociaciones tienen cuatro elementos:

- Debe existir un conflicto o desacuerdo percibido o manifiesto.
- Debe de haber una interdependencia entre las partes negociadoras.
- Cada una de las partes debe tener los medios suficientes con los que poder influir en el otro.
- Debe existir alguna posibilidad de acuerdo.

Estos elementos son indispensables para que la negociación se dé. Asimismo el cuarto elemento es esencial, pues de otra forma no podría darse término a la negociación y se crearía conflictos mayores.

De otro lado, es conveniente plantearse un plan para el desarrollo de un proceso de negociación tomando en cuenta los factores que van intervenir (Lewicki, 1981):

El plan puede incluir:

- a) La planeación: en la que se incluye la naturaleza del conflicto, las fuentes del conflicto, los protagonistas o involucrados, las metas que se pretende lograr.
- b) Establecimiento de reglas: se incluye la estrategia de negociaciones decir: ¿Quién hará la negociación, dónde, será?, ¿en cuánto tiempo se hará?, ¿Cuáles son los temas que se trataran?
- c) Aclaración: se plantea las posiciones de entrada, ambas partes explicaran sus posiciones, sus demandas.
- d) Solución de problemas: en este momento se las diferentes estrategias o estilos para negociar o solucionar conflictos si este fuera el caso.
- e) Cierre: se resume los acuerdos, se formaliza el acuerdo al que se llegó.

B. Influencia en los demás.

Actualmente, en cualquier trabajo, sea el área o especialidad que sea, la habilidad o capacidad para influir sobre los demás es fundamental. Antes se pensaba que solo las personas que se dedicaban a las ventas requerían de esta competencia, sin embargo, hoy en día, toda interacción con los demás se convierte en una interacción de influencia. En consecuencia tal competencia resulta esencial para desempeñarse eficazmente en una organización (Huczynski, 1997).

En ese sentido, esta competencia puede ser definida como el deseo de producir un impacto o efecto sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, afín de lograr que realicen acciones(Alles,2004).otra definición sostiene que esta competencia está relacionada con el poseer o tener las herramientas eficaces para la persuasiones el nivel más básico, consiste en la capacidad de despertar ciertas emociones en los demás, ya sea en lo que respecta a nuestro interés por el cumplimiento de un objetivo, nuestro entusiasmo por superar a un competidor o el malestar que nos provoca una determinada injusticia.

En ese sentido existen características que se encuentran asociadas a las fuentes con mayor poder persuasivos, aspectos como:

- a) La credibilidad: es un atributo que le otorga la audiencia al comunicador, depende de la competencia y la sinceridad percibida por el receptor. La competencia hace referencia al nivel de conocimiento y capacidad para proporcionar información adecuada de la fuente que a la vez se percibe conjuntamente con la educación, ocupación y experiencia del emisor. La sinceridad es percibida cuando el comunicador habla en contra de su propio interés.
- b) La flexibilidad: es la competencia de una fuente para hablar con conocimiento autentico de causa sobre algún tema determinado.
- c) La atracción: es el carisma del emisor, condiciona la atención, percepción y retención de la audiencia; reforzando las creencias, valores, opiniones y conductas que la audiencia comparte con el emisor, que se escoge como modelo ideal de socialización.se basa en el atractivo físico.
- d) El poder: es la capacidad para controlar los resultados que el receptor puede obtener.

- e) La similitud del comunicador con los receptores: radica en que el mensaje persuasivo que emite debe compartir los referentes socioculturales (educación, identidad cultural, étnica, religiosa o nivel socioeconómico).

C. Desarrollo de los colaboradores.

El desarrollo es el proceso a través del cual se da un enriquecimiento y capacitación mayor de los trabajadores. El desarrollo no es simplemente un programa de formación, es un proceso constante continuado, organizado que se encarga de potencializar a las personas en el contexto profesional (Dolan, 2007).

Como afirma Dubrin (2008) una de las mejores formas de facilitar la formación de los demás es, en primer lugar, mantener una percepción positiva de la vida y de uno mismo, así como tener la disposición para formar personas y equipos desinteresadamente. es una capacidad que se relaciona estrechamente con la intención de ayudar a que los demás puedan disminuir los obstáculos y generar un mayor bienestar tanto en lo profesional como en lo personal.

Si bien el proceso de convertirse en formador y gestor del desarrollo dura toda la vida se ha tratado de esquematizar las acciones y actitudes que facilitan o promueven el ser un directivo formador.

- Reconocer que las personas tienen la necesidad de superarse: las personas tienen la necesidad de autorrealizarse y ser valoradas o apreciadas por el trabajo que realizan y por sus cualidades personales y que se reconozca y acepte esa necesidad en todo ser humano facilita la movilización de energía en favor de esta causa.
- Formar un equipo con un colega dentro o fuera de su área con el fin de crear camaraderías: esta manera de actuar ayuda a mantenerse informado sobre los principales acontecimientos dentro de la organización así como de las oportunidades para progresar.

- Convertirse en referente de los demás: el que un directivo forme a sus colaboradores, sea comprensivo, positivo y actúe coherentemente, ase que sus colaboradores deseen imitarlo. Existen muchos factores que contribuyen a ser un modelo para los demás, sin embargo la ética de trabajo, la experiencia, la empatía, podrían ser variables relevantes.

Por otro lado retomando el proceso de desarrollo profesional se dice que existen tres fases o momentos:

- a) etapa de valoración: esta fase se refiere a reconocer o valorar, desde el propio trabajador o de la organización, las fortalezas y debilidades del colaborador con el fin que el trabajador puedan reconocer sus recursos y las dificultades que tendrá que superar.
- b) Etapa de dirección: esta etapa consiste en establecer la carrera que desea el trabajador y de qué manera pueden lograrlo. En este momento, se realiza una relación de lo que se requiere y de lo que se dispone para lograr los objetivos trazados.
- c) Etapa de desarrollo: finalmente habiendo clasificado las fortalezas y debilidades del colaborador así como la posición actual y el cómo va a lograr sus objetivos comienza el proceso de ejecutar las acciones para el progreso de las habilidades, capacidades y competencias.

D. Desarrollo del liderazgo.

Es un proceso que implica el desarrollo de otras competencias tales como comprensión interpersonal, motivación de los demás, influencia, comunicación interpersonal, interesarse por el desarrollo de los demás entre otras. Existen definiciones diversas sobre liderazgo como autores existen. En la década del cuarenta, Stogill (1948) sostenía que el liderazgo era el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y lograr metas. Por su

parte Laris (1979) sostiene que es el proceso a través del cual una persona o un grupo influyen en otros para que le siga en sus decisiones de una manera consciente o inconsciente. (...)

Entre las teorías que se han desarrollado y tratado de explicar el proceso de liderazgo se encuentran:

En primer lugar, la teoría de los rasgos, que evalúa y analiza las características de las personas identificando si se tiene las cualidades de líder. Este modelo considera que el liderazgo es innato y que se nace líder, en ese sentido lo que distingue a los líderes es la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales.

En segundo lugar, se han planteado las teorías de situaciones o de la contingencia, las que sostienen que es complejo predecir el éxito del liderazgo a partir de características o conductas. Entonces se parte del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación. Esta teoría tiene representantes como como Fiedler (1951), quien propuso que el desempeño de los grupos eficaces depende de la vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permita ejercer el control e influencia.

Finalmente, en tercer lugar están los modelos emergentes: el cual a partir las variables situaciones y de rasgos de personalidad se identifican otros tipos de liderazgo. Dentro de estos modelos emergentes se encuentra el liderazgo estratégico, considerado como la evolución del liderazgo carismático y transformacional. Este modelo se basa en el cambio y la preparación de la organización para el futuro. Se menciona siete objetivos del proceso estratégico (Handsombe y Norman, 1993):

- a. Construir una visión realista del mundo.
- b. Alcanzar el compromiso del equipo con planes de acciones prácticas.

- c. Desarrollar el equipo de alta dirección.
- d. Prestar atención al cliente y nueva tecnología.
- e. Adaptarse al cambio.
- f. Proporcionar un marco de referencia.
- g. Entregar criterios objetivos para evaluar si deben buscarse oportunidades.

Ahora, si bien existen teorías o modelos que aportan a la comprensión del significado del líder, es relevante considerar que para un liderazgo auténtico es requisito indispensable la ética como la confianza. En ese sentido, un líder auténtico es lo que se esperaría llegar a ser, es una persona que ha podido descubrir quién es, y es firme en lo que cree así como en lo que valora. Actúa abiertamente con buenas intenciones basándose en sus creencias y valores. Mantiene una ética intachable y por todo ello sus seguidores confían en él.

Existen aún pocas investigaciones sobre el liderazgo auténtico pero son rescatables las dos características que rigen a este tipo de líder: la confianza y la ética (Robbins, 2009).



2.3 MARCO CONCEPTUAL

Actitudes: Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos.

Administración: La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente con el propósito de lograr, en forma eficiente, metas seleccionadas.

Capacitación: La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual.

Comunicación: La comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales".

Competencia: Hace referencia a las características diferenciales de una persona devenidas en comportamientos laborales, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Un trabajador competente es aquel que obtiene logros o resultados superiores al promedio.

Competitividad: Capacidad de la organización de mantenerse vigente y activa; posicionamiento a nivel de la sociedad como una organización que ostenta el liderazgo en el sector, brindando servicios de calidad.

Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.

Conocimientos: Es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc., Es lo que se conoce como competencias cognitivas.



Dirección: La dirección consiste en influir sobre las personas para la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere a los aspectos interpersonales de la administración.

Efectividad: Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.

Eficacia: La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Eficiencia: La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

Evaluación de desempeño: La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Gestión: Concepto que engloba la aplicación particular de las funciones del Proceso Administrativo (Planeación, Dirección, Organización y Control) en la conducción de la organización.

Gestión por Competencias: Es un modelo de gestión humana, que consiste en atraer, mantener y desarrollar el talento, mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos humanos, en base a capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Habilidades: Es una capacidad desarrollada por medio de un conjunto de procedimientos que pueden ser analizados en forma consciente, lo que permitirá autoevaluar el desempeño cognitivo con el fin de introducir las modificaciones pertinentes.



Motivación: La motivación “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

Productividad: Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios, ya sea en el país o en la empresa.

Rendimiento: Es la gestión gerencial o desempeño en busca de a eficiencia con eficacia más economía.

Talento: El talento es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial .

Talento Humano: El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad) (Castro, 2006)

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación.

Según (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Bdpista Lucio, 2010), existen dos tipos de investigación por la cual la humanidad ha evolucionado tal clase de investigación cumple dos propósitos fundamentales:

- a. Investigación básica: Producir conocimientos y teorías.
- b. Investigación aplicada: resuelve problemas

Según (Charaja C, 2009) , el tipo de investigación es básico, no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos. Su objeto son las teorías científicas.

Por lo tanto esta investigación es básica ya que corresponde a este tipo porque los resultados de la investigación son conocimientos que servirán para incrementar los ya existentes.

3.1.2 Nivel de investigación.

Según Hernández Sampieri et al. (2010) afirma: Cuando se habla de niveles estamos refiriéndonos a los grados de profundidad en la investigación científica.

Las investigaciones según su nivel, pueden clasificarse en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. (pág. 77)

Investigacion descriptiva: busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenomeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o poblacion. (pág. 80)

De acuerdo a lo anterior, este trabajo se realizó enmarcado en el nivel de investigación descriptiva ya que mide la variable tal y como se encuentra en la realidad, y en los objetivos, tanto general como específicos planteados en el punto anterior, se propuso describir y conocer el modelo de gestión por competencias en la municipalidad provincial de Abancay.

3.2 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Método.

En la presente investigación se aplicaron los siguientes métodos

- a) Método Científico.- El método científico es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre. Este método estuvo presente en todo el desarrollo de la investigación desde el planteamiento del problema hasta la difusión de resultados.
- b) Método deductivo.- Es el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular. Este método se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo individual. En la presente investigación se partió de un marco general de referencia hacia algo en particular.
- c) Método de análisis-síntesis.- Es un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad. (Síntesis)
- d) Método investigación acción.- En este punto se especifica el tipo de investigación según el diseño para responder el problema planteado, establece

que el diseño de investigación “consiste en la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

Esta investigación fue desarrollada de la siguiente manera: primeramente se procedió a realizar una observación de la institución objeto de investigación. Posteriormente se solicitó a la gerencia de recursos humanos brindar información sobre la modalidad de contrato y número de trabajadores que existe en la municipalidad provincial de Abancay y luego se solicitó permiso para realizar encuesta con su respectivo instrumento que es el cuestionario en las diferentes gerencias y áreas que hay, para poder así recopilar información y poder conocer el problema planteado, poniendo en práctica el método investigación acción para así conocer el problema planteado.

3.2.2 Diseño de investigación.

Según Sampieri,etal.(2010), dentro del diseño de investigación cuantitativa se tiene dos tipos de diseño: Diseños experimentales y Diseños no experimentales. (pág. 119)

En el diseño no experimental se encuentra la investigación no experimental longitudinales o evolutivos llamados así porque son estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, mientras que la investigación no experimental transeccionales o transversales realizan observaciones en un momento único en el tiempo.

Diseños transeccionales descriptivos: indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos.

En la investigación se usó el diseño transeccional descriptivo porque se describe la realidad tal como es en un momento único en el tiempo, a la vez realiza el contraste en relación a los datos recogidos y porque se relaciona con esta investigación ya que se enfoca en conocer cómo es la gestión por competencias en la municipalidad provincial de Abancay-2014.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Características de la población.

La presente investigación, tiene como población de estudio a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay -2014, que son un total de 395 trabajadores.

La siguiente tabla muestra la estratificación del personal que labora en la municipalidad provincial de Abancay. (Ver tabla N°1)

TABLA N° 1: Estratificación de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay

MODALIDAD DE CONTRATO	NÚMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Nombrados	92	23%
Contratado permanente	63	16%
Contratado CAS	82	46%
Contrato por locación de servicios	60	15%
TOTAL	395	100%

Fuente: Unidad de personal de la Municipalidad Provincial de Abancay

3.3.2 Muestra.

La muestra se determina teniendo en cuenta a los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay tanto nombrados, contratado permanente, contratado CAS y contrato por locación de servicios de las diferentes áreas y/o gerencias.

3.3.2.1 Tamaño y cálculo del tamaño de la muestra.

(Rodríguez, 2012) Cálculo del Tamaño de la Muestra. Tamaño de la muestra para la población finita y conocida. Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir contable y la variable de tipo categórica, primero debe conocer "N" o sea el número total de casos esperados o que ha habido en años anteriores.

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$$

Reemplazando valores:

n : Tamaño de la Muestra.

Z : Margen de Confiabilidad.

P : Evento Favorable

Q : Evento no Favorable

N: Tamaño de la Población.

E : Margen de Error

Hallando "n" Dónde:

Z : 1.96

P : 0.90

Q : 1-0.90= 0.10

$$N: 395 \quad n = \frac{((395)(1.96)^2(0.90)(0.10))}{(((395)(0.05)^2)+((1.96)^2(0.90)(0.10)))} \quad n = 98$$

E : 5%

TABLA N° 2: Muestra de trabajadores administrativos en la municipalidad provincial de Abancay

MODALIDAD DE CONTRATO	NÚMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE	N° DE ENCUESTA
Nombrados	92	23%	23
Contratado permanente	63	16%	16
Contratados CAS	180	46%	45
Contrato por locación de servicios	60	15%	14
TOTAL	395	100%	98

Fuente: Municipalidad Provincial de Abancay

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas a utilizar.

En las técnicas a utilizar se aplicó la encuesta a través de su instrumento el cuestionario a 98 trabajadores de las diferentes áreas de la municipalidad y de acuerdo a la estratificación de los trabajadores que se realizó en la población y muestra, con la finalidad de conocer como es la gestión por competencias en la municipalidad provincial de la Abancay-2014.

3.4.2 Instrumentos a utilizar. El instrumento utilizado para esta investigación fue el cuestionario dividida en dos secciones: la primera sección contiene seis preguntas y la segunda sección contiene cuarenta preguntas referentes a la gestión por competencias.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procedimiento seguido en el en el procesamiento y análisis de los datos recolectados se ha desarrollado mediante la presentación de tablas y figuras obtenidos de la utilización del software estadístico SPSS y el EXCEL.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos mediante la recolección de datos, su presentación en cuadros estadísticos y el posterior análisis para su interpretación fundamentada en el marco teórico.

Los resultados permitirán arribar a las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo de investigación.

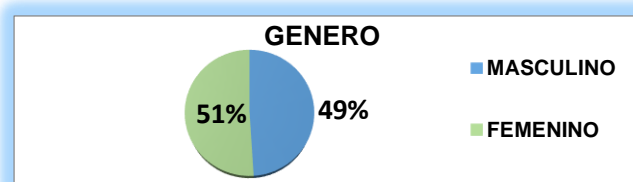
4.1.1 Distribución de la población según género.

TABLA N° 3 : Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	48	49,0	49,0	49,0
Femenino	50	51,0	51,0	100,0
Total	98	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 7: Género



Fuente: Tabla N°3, Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

El resultado obtenido de las encuestas realizadas a los 98 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay-2014, presentados en la Tabla N° 3 y la figura N° 7 referente al género, indica que el 51% de los trabajadores es del género femenino y el 49% representa al género masculino, por lo tanto se verifico que en la municipalidad provincial de Abancay-2014, trabaja más el género femenino en comparación con el género masculino lo cual es menor.

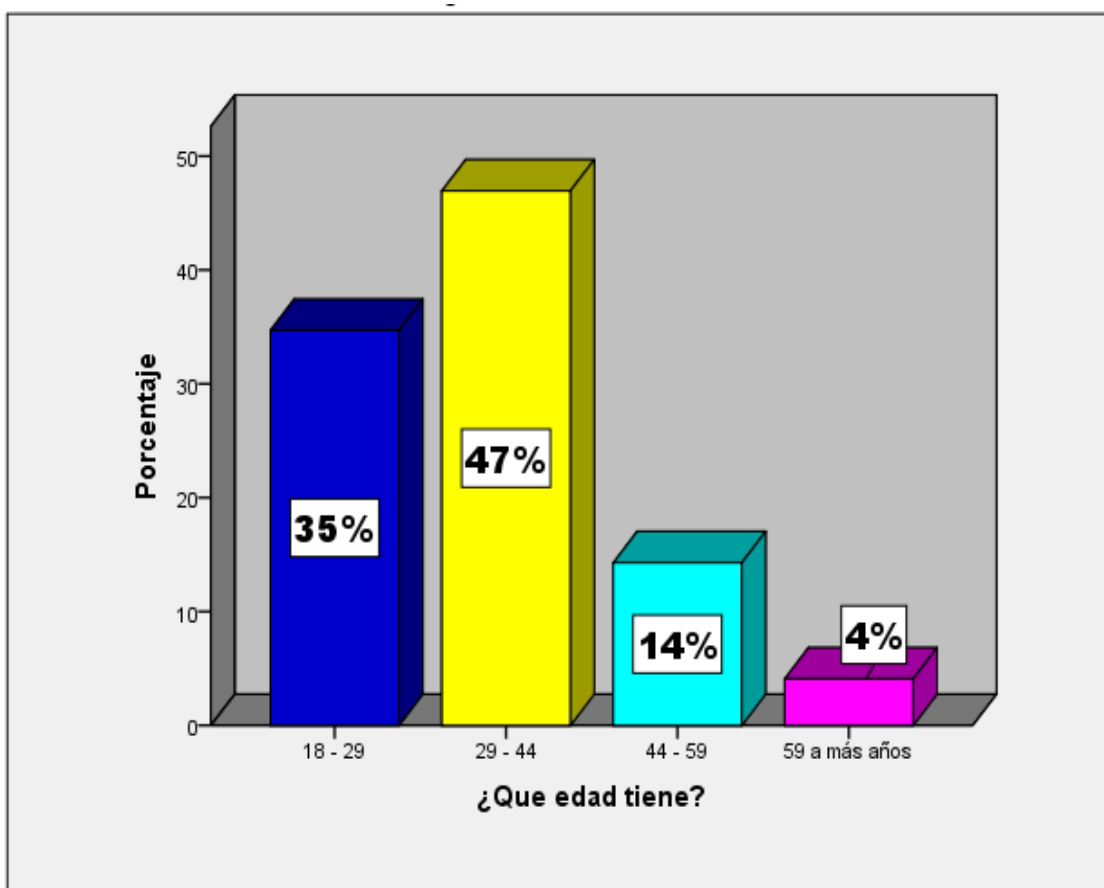
4.1.2 Distribución de la población según edad.

TABLA N° 4: ¿Qué edad tiene?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 18 - 29	34	34,7	34,7	34,7
29 - 44	46	46,9	46,9	81,6
44 - 59	14	14,3	14,3	95,9
59 a más años	4	4,1	4,1	100,0
Total	98	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 8: ¿Qué edad tiene?



Fuente: Tabla N°4, Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

El resultado de las encuestas realizadas a los 98 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay-2014, presentados la Tabla N°4 y su correspondiente figura N°8 referente a la edad, indica que el 47% de los trabajadores tiene una edad que oscila entre los 29-44 años lo que indica que el mayor porcentaje de los trabajadores de la municipalidad tienen esta edad, seguido del 35% que indica que tienen una edad que oscila entre los 18-29 años, 14% indica que tienen una edad que oscila entre los 44-59

años y el 4% indica que tienen una edad que oscila entre los 59 a más años de edad lo cual representa a trabajadores de avanzada edad.

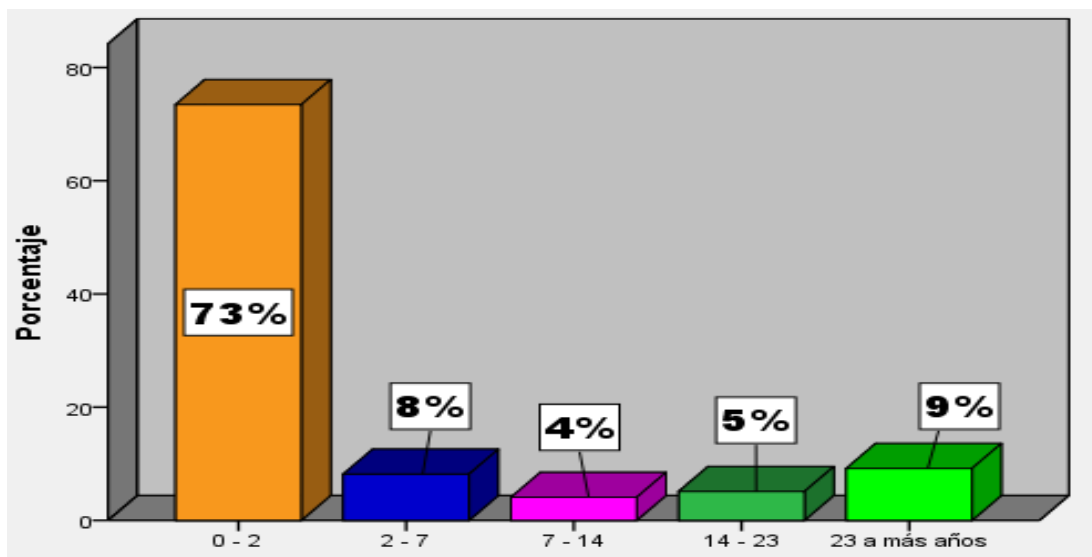
4.1.3 Distribución de la población según tiempo que lleva laborando en la institución.

TABLA N° 5 : ¿Cuánto tiempo está Usted laborando en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0 - 2	72	73,5	73,5	73,5
2 - 7	8	8,2	8,2	81,6
7 - 14	4	4,1	4,1	85,7
14 - 23	5	5,1	5,1	90,8
23 a más años	9	9,2	9,2	100,0
Total	98	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 9: ¿Cuánto tiempo está Usted laborando en la institución?



Fuente: Tabla N°5, Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

El resultado de las encuestas realizadas a los 98 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay-2014, presentados en Tabla N°5 y la figura N°9 referente al tiempo que lleva laborando en la institución, indica que el 73% de los trabajadores lleva laborando de 0-2 años por lo tanto el mayor porcentaje de los trabajadores de la municipalidad son contratados por poco tiempo, en comparación al 9% que lleva laborando de 23 a más años, seguido del 8% que lleva laborando de 2-7 años, el 5% que lleva laborando de 14-23 años y el 4% lleva laborando de 7-14 años respectivamente.

4.1.4 Distribución de la población según grado de instrucción.

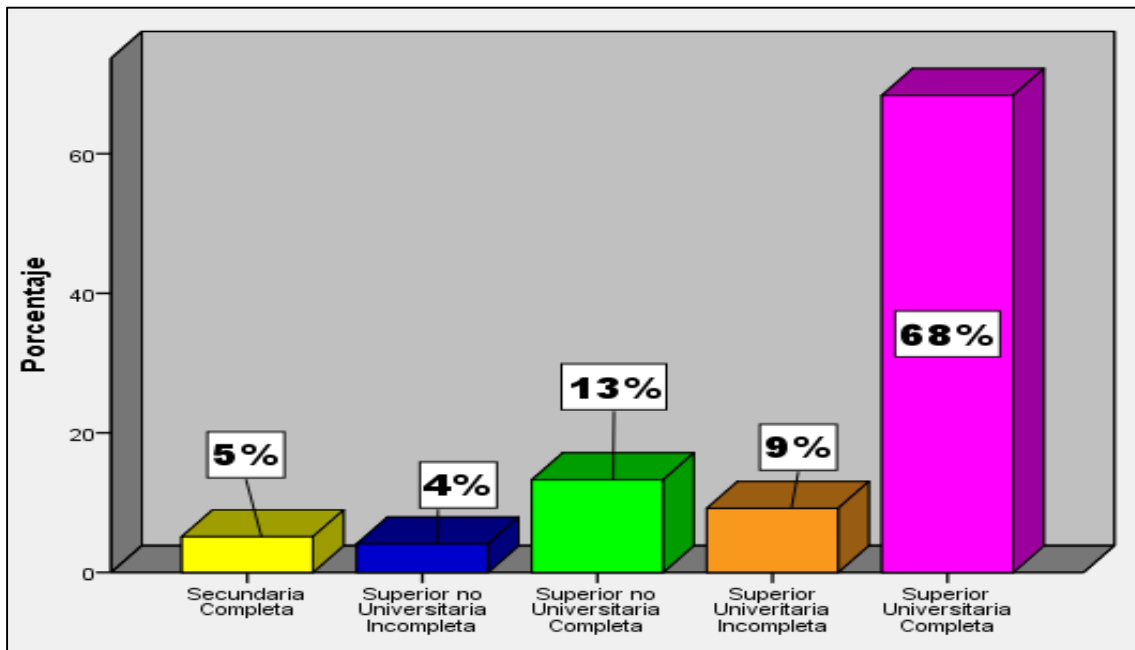
TABLA N° 6: ¿Usted qué nivel de estudios ha alcanzado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Secundaria Completa	5	5,1	5,1	5,1
Superior no Universitaria Incompleta	4	4,1	4,1	9,2
Superior no Universitaria Completa	13	13,3	13,3	22,4
Superior Universitaria Incompleta	9	9,2	9,2	31,6
Superior Universitaria Completa	67	68,4	68,4	100,0
Total	98	100,0	100,0	

FUENTE: FUENTE: Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad

Provincial de Abancay.

FIGURA N° 10: ¿Usted qué nivel de estudios ha alcanzado?



Fuente: Tabla N°6, Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

El resultado de las encuestas realizadas a los 98 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay-2014, presentados en la Tabla N°6 y la figura N° 10, referente al nivel de estudios que han alcanzado, indica que el 68% de los trabajadores de la municipalidad ha alcanzado un nivel de estudios que es superior universitaria completa y está representada por personas profesionales que están preparadas para trabajar en las diferentes áreas de la municipalidad y representa el mayor porcentaje en comparación al 13% que alcanzó un nivel de estudios que es superior no universitaria completa, seguido del 9% que alcanzó un nivel de estudios que es superior universitaria incompleta, el 5% alcanzo un nivel d estudios que es la secundaria completa y el 4% alcanzo un nivel de estudios que es superior no universitaria incompleta.

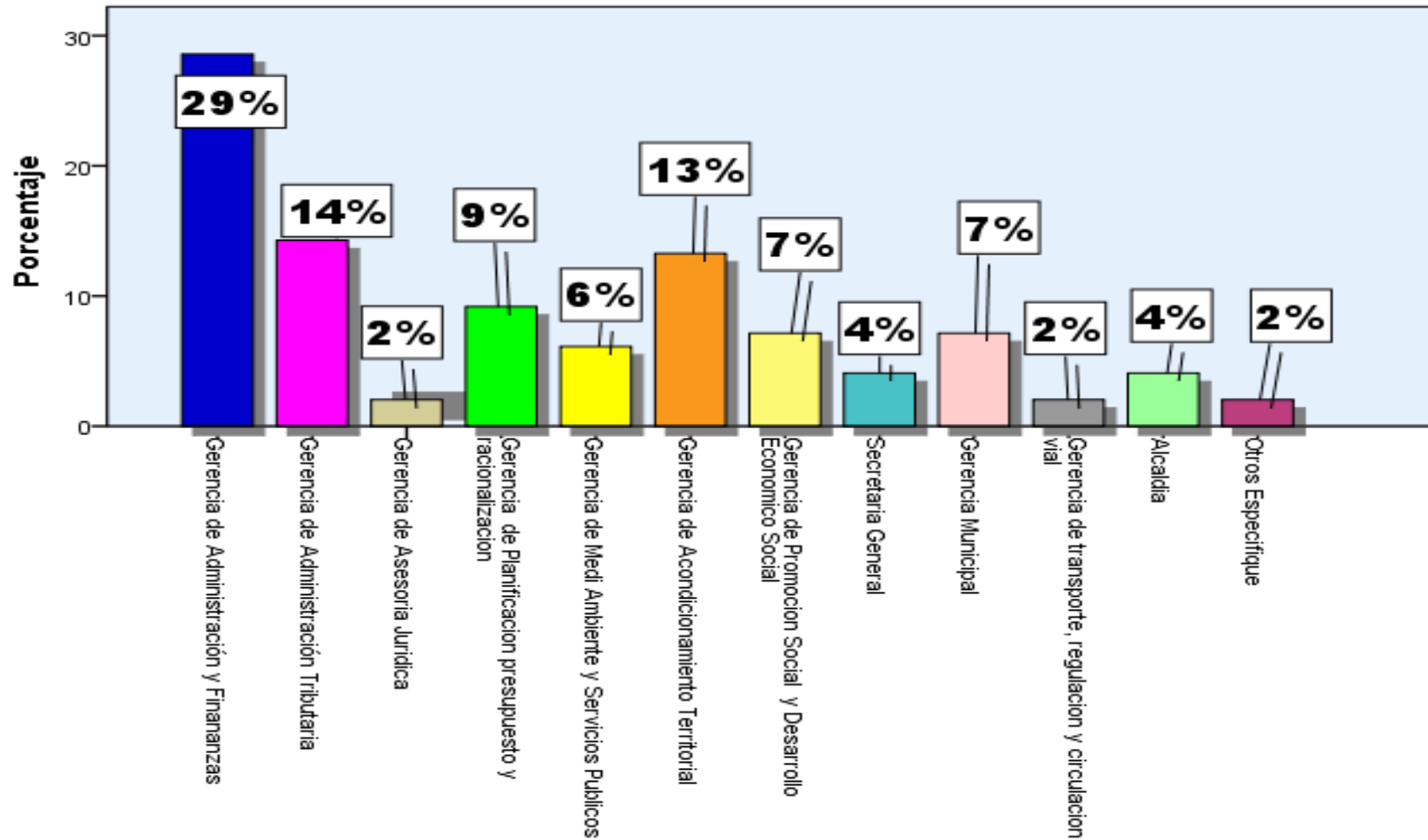
4.1.5 Distribución de la población según área de trabajo.

TABLA N° 7: ¿En qué área de la municipalidad realiza Usted su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Gerencia de Administración y Finanzas	28	28,6	28,6	28,6
	Gerencia de Administración Tributaria	14	14,3	14,3	42,9
	Gerencia de Asesoría Jurídica	2	2,0	2,0	44,9
	Gerencia de Planificación presupuesto y racionalización	9	9,2	9,2	54,1
	Gerencia de Medio Ambiente y Servicios Públicos	6	6,1	6,1	60,2
	Gerencia de Acondicionamiento Territorial	13	13,3	13,3	73,5
	Gerencia de Promoción Social y Desarrollo Económico Social	7	7,1	7,1	80,6
	Secretaría General	4	4,1	4,1	84,7
	Gerencia Municipal	7	7,1	7,1	91,8
	Gerencia de transporte, regulación y circulación vial	2	2,0	2,0	93,9
	Alcaldía	4	4,1	4,1	98,0
	Otros Especifique	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 11: ¿En qué área de la municipalidad realiza Usted su trabajo?



Fuente: Tabla N°7, Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

El resultado de las encuestas realizadas a los 98 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, presentados en la Tabla N°7 y en la figura N° 11 referente a, en que área de la municipalidad realizan su trabajo, el 29% de los trabajadores labora en el área de la gerencia de administración y finanzas por tanto se pudo verificar que es en esta área donde existe un mayor porcentaje de personas laborando, seguido del 14% que indica que laboran en el área de la gerencia de administración tributaria, el 13% labora en el área de la gerencia de acondicionamiento territorial, el 9% labora en el área de la gerencia de planificación presupuesto y racionalización, el 7% labora en el área de la gerencia de promoción social y desarrollo económico social y en la gerencia municipal, el 6% labora en la gerencia de medio ambiente y servicios públicos, el 4% labora en el área de alcaldía y secretaria general y el 2% labora en el área de la gerencia de asesoría jurídica, gerencia de transporte, regulación y circulación vial y en otras áreas como es la procuraduría.



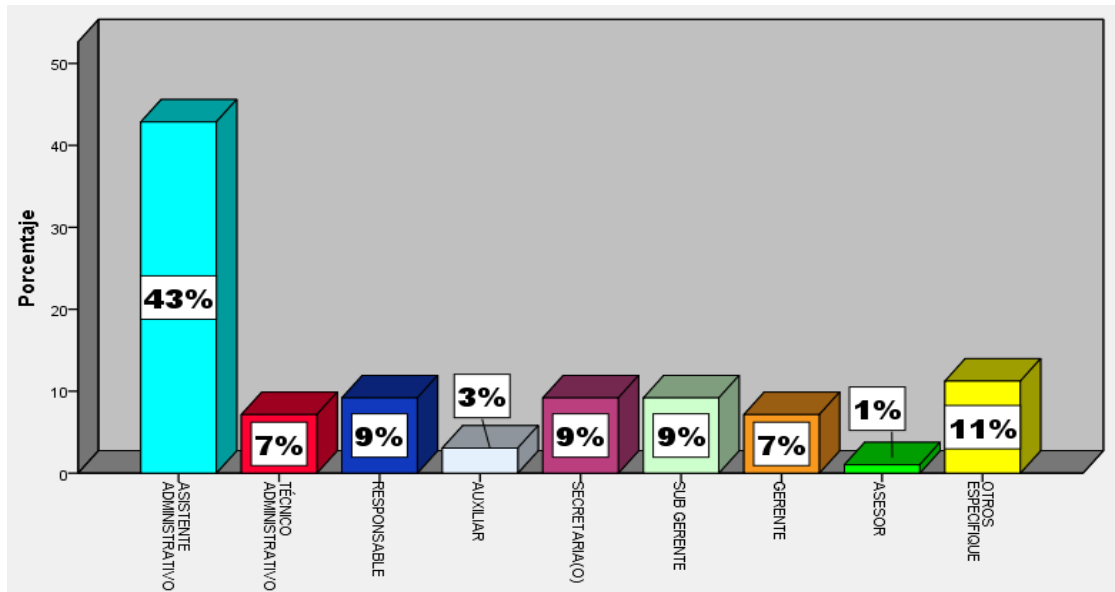
4.1.6 Distribución de la población según cargo que ocupa en la municipalidad.

TABLA N° 8: ¿Cargo que Ocupa Actualmente en la Municipalidad?

	Fre cuencia	Por centaje	Porcen taje válido	Porcen taje acumulado
Válidos				
Asistente administrativo	42	42,9	42,9	42,9
Técnico administrativo	7	7,1	7,1	50,0
Responsable	9	9,2	9,2	59,2
Auxiliar	3	3,1	3,1	62,2
Secretaria(o)	9	9,2	9,2	71,4
Sub gerente	9	9,2	9,2	80,6
Gerente	7	7,1	7,1	87,8
Asesor	1	1,0	1,0	88,8
Otros especifique	11	11,2	11,2	100,0
Total	98	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 12: ¿Cargo que Ocupa Actualmente en la Municipalidad?



Fuente: Tabla N°8, Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

El resultado de las encuestas realizadas a los 98 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, presentados en la Tabla N°8 y su correspondiente figura N°12 referente al cargo que ocupan actualmente en la municipalidad, indica que el 43% de los trabajadores ocupa el cargo de asistente administrativo, por tanto se pudo verificar que el cargo que más ocupan es el de asistente administrativo quienes colaboran en las diferentes áreas que existe en la municipalidad, seguido del 11% que indica otros cargos como: integradora contable, editor web, soporte técnico, operador de proyectos, etc. Seguido del 9% que ocupan los cargos de sub gerente, secretario(a) y responsable de las diferentes áreas que existen en la municipalidad; el 7% son técnicos administrativos y gerente; 3% auxiliar de las diferentes áreas y el 1% es asesor.

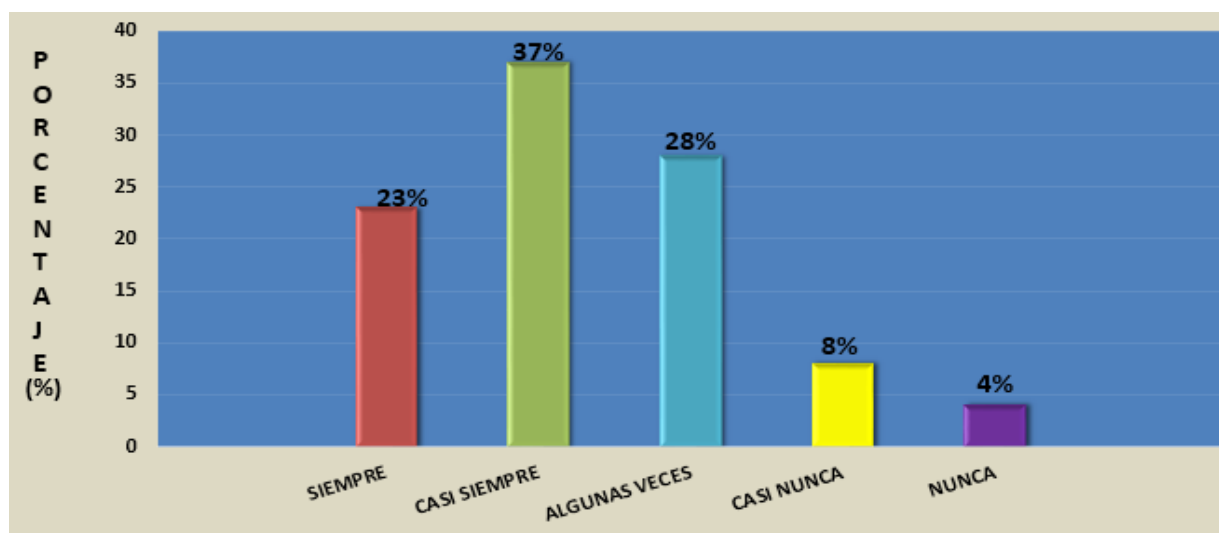
4.1.7 La gestión por competencias en la municipalidad provincial de Abancay.

TABLA N° 9: Gestión por competencias

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
MANEJO PERSONAL	28%	44%	20%	5%	3%	100%
MANEJO ACCION	34%	37%	18%	5%	5%	100%
MANEJO ENTORNO	18%	31%	39%	7%	4%	100%
MANEJO INTERPERSONAL	22%	36%	30%	9%	3%	100%
MANEJO INFLUENCIA	14%	35%	33%	12%	6%	100%
TOTAL	117%	183%	140%	39%	22%	500%
TOTAL COMPETENCIAS	23%	37%	28%	8%	4%	100%

FUENTE: encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 13: Gestión por competencias



Fuente: Tabla N°9, encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados presentados en la Tabla N°9 y como se puede apreciar en la figura N°13, referente a la gestión por competencias en la Municipalidad provincial de Abancay, se determinó, que la escala más representativa de la investigación, es “casi siempre”, que equivale al 37% del total de la población, seguido de la escala “Algunas veces” que representa el 28% del total de la población, la escala “Siempre” que representa el 23% del total de la población, por otro lado

la escala “Casi nunca que representa el 8% del total de la población, finalmente la escala más crítica fue “Nunca” que equivale el 4% del total de la población muestreada.

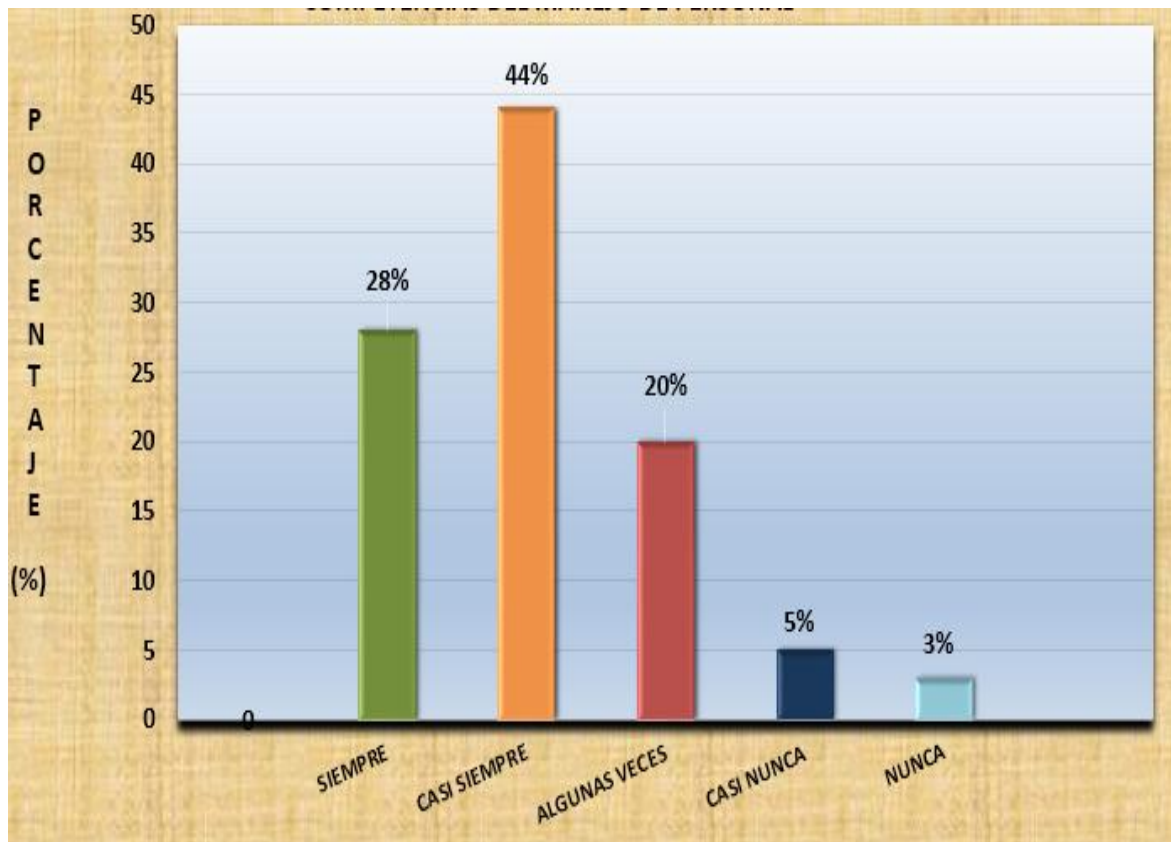
4.1.7.1 Competencias del manejo de personal.

TABLA N° 10: Competencias de manejo personal

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
PENSAMIENTO CRÍTICO	26	36	21	10	7	100
PENSAMIENTO CREATIVO	16	45	32	5	2	100
AUTOEFICACIA	31	46	19	2	1	100
CAPACIDAD PARA APRENDER	40	50	8	2	0	100
TOTAL	28	44	20	5	3	100

FUENTE: encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 14: Competencias de manejo personal



Fuente: Tabla N°10, encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados presentados en la Tabla N°10 y como se puede apreciar en la figura N°14, referente a la gestión por competencias del manejo de personal en la Municipalidad provincial de Abancay, se determinó, que la escala más representativa de la investigación, es “casi siempre”, que equivale al 44% del total de la población, seguido de la escala “Siempre” que representa el 28% del total de la población, la escala “Algunas veces” que representa el 20% del total de la población, por otro lado la escala “Casi nunca que representa el 5% del total de la población, finalmente la escala más crítica fue “Nunca” que equivale el 3% del total de la población muestreada.

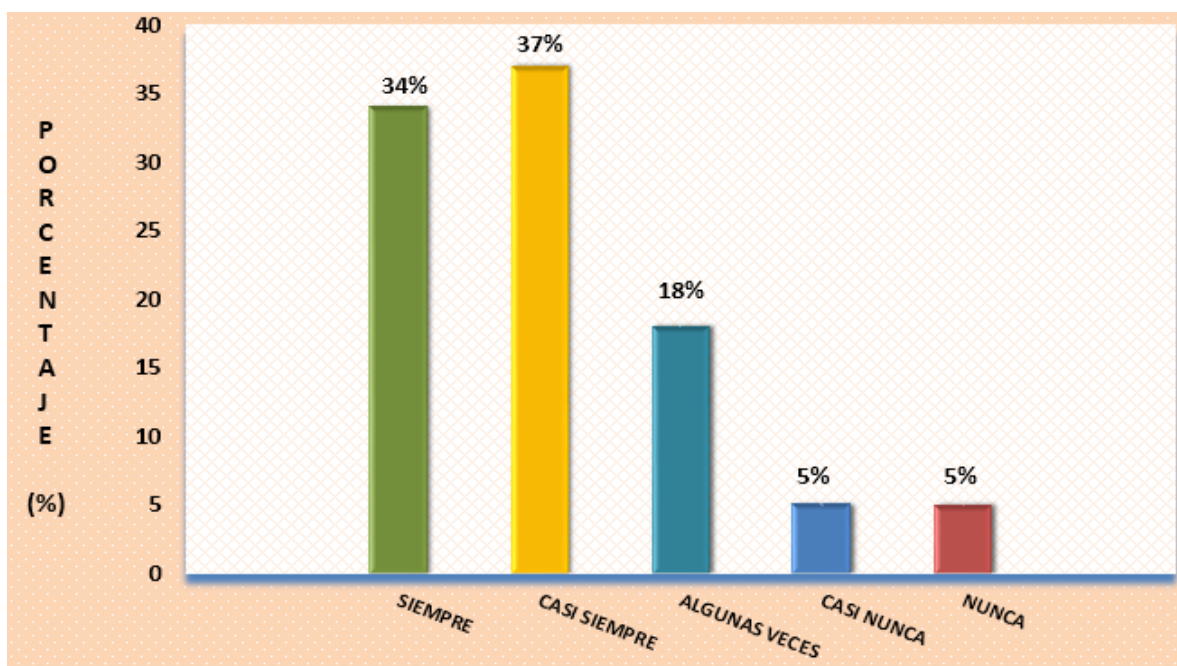
4.1.7.2 Competencias de manejo de la acción.

TABLA N° 11: Competencias de manejo de la acción

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
SENTIDO DE PLANIFICACIÓN	51	37	11	1	0	100
FIJACIÓN DE METAS	27	29	15	11	19	100
SENTIDO DE DECISIÓN	25	37	30	6	3	100
MOTIVACIÓN DE LOGRO	35	44	17	4	0	100
TOTAL	34	37	18	5	5	100

FUENTE: Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 15: Competencias de manejo de la acción



Fuente: Tabla N°11, Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados presentados en la Tabla N°11 y como se puede apreciar en la figura N°15, referente a la gestión por competencias del manejo de la acción en la Municipalidad provincial de Abancay, se determinó, que la escala más representativa de la investigación, es “casi siempre”, que equivale al 37% del total de la población, seguido de la escala “Siempre” que representa el 34% del total de la población, la escala “Algunas veces” que representa el 18% del total de la población, finalmente la escala más crítica fue “Casi nunca” y “Nunca” que equivalen cada uno al 5% del total de la población muestreada.

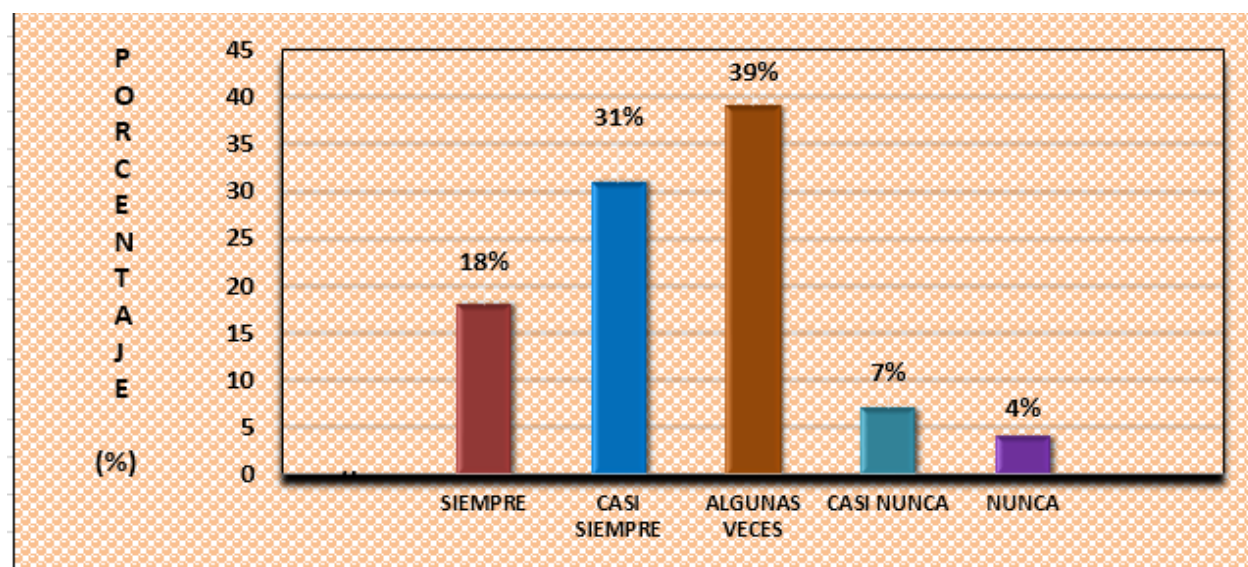
4.1.7.3 Competencias de manejo del entorno.

TABLA N° 12: Competencias de manejo del entorno.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	29	23	38	10	1	100
MANEJO DEL ESTRÉS	6	16	52	14	13	100
AUTORREGULACIÓN EMOCIONAL	18	47	32	3	1	100
RESPONSABILIDAD SOCIAL	20	37	37	3	3	100
TOTAL	18	31	39	7	4	100

FUENTE: Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 16: Competencias de manejo del entorno.



Fuente: Tabla N°12, Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados presentados en la Tabla N°12 y como se puede apreciar en la figura N°16, referente a la gestión por competencias del manejo del entorno, en la Municipalidad provincial de Abancay, se determinó, que la escala más representativa de la investigación, es “Algunas veces”, que equivale al 39% del total de la población, seguido de la escala “Casi Siempre” que representa el 31% del total de la población, la escala “Siempre” que representa el

18% del total de la población, por otro lado la escala “Casi nunca que representa el 7% del total de la población, finalmente la escala más crítica fue “Nunca” que equivale el 4% del total de la población muestreada.

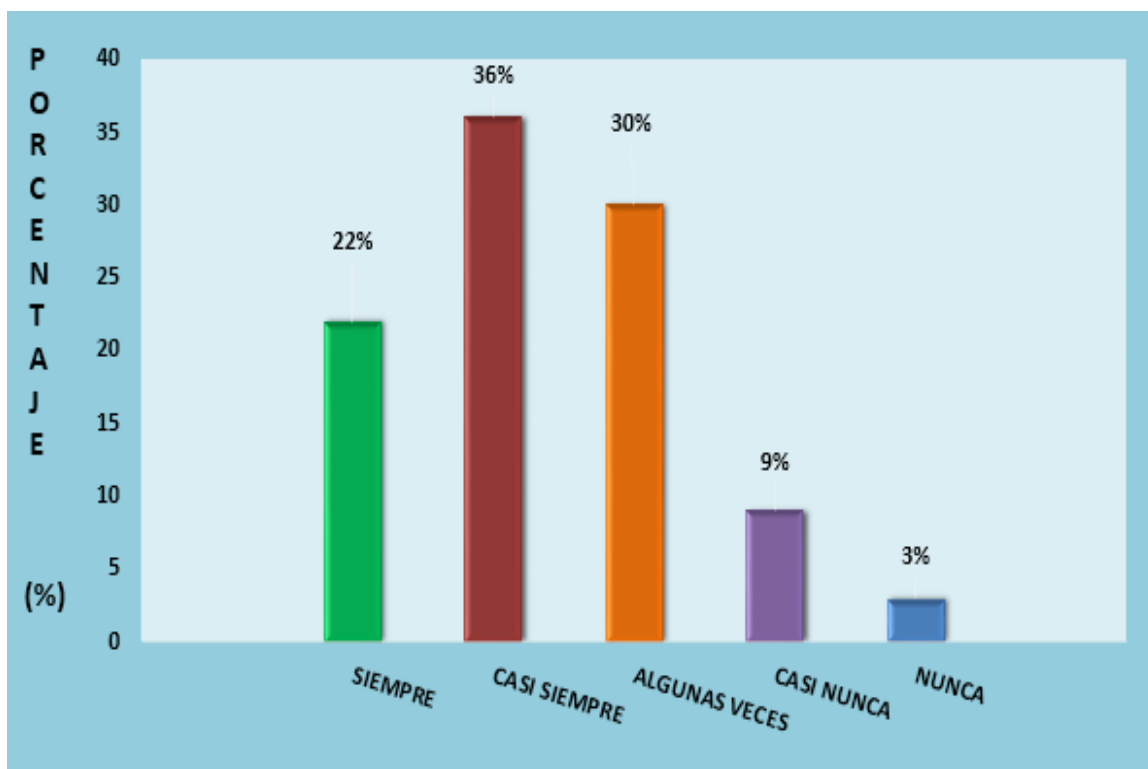
4.1.7.4 Competencias del manejo interpersonal.

TABLA N° 13: Competencias del manejo interpersonal.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	15	28	33	16	9	100
TRABAJO EN EQUIPO	24	31	33	11	2	100
COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	27	44	27	3	0	100
DISPOSICIÓN AL CLIENTE	23	41	26	7	3	100
TOTAL	22	36	30	9	3	100

FUENTE: Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 17: Competencias del manejo interpersonal.



Fuente: Tabla N°13, Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados presentados en la Tabla N°13 y como se puede apreciar en la figura N°17, referente a la gestión por competencias del manejo interpersonal en la Municipalidad provincial de Abancay, se determinó, que la escala más representativa de la investigación, es “casi siempre”, que equivale al 36% del total de la población, seguido de la escala “Algunas veces” que representa el 30% del total de la población, la escala “Siempre” que representa el 22% del total de la población, por otro lado la escala “Casi nunca que representa el 9% del total de la población, finalmente la escala más crítica fue “Nunca” que equivale el 3% del total de la población muestreada.

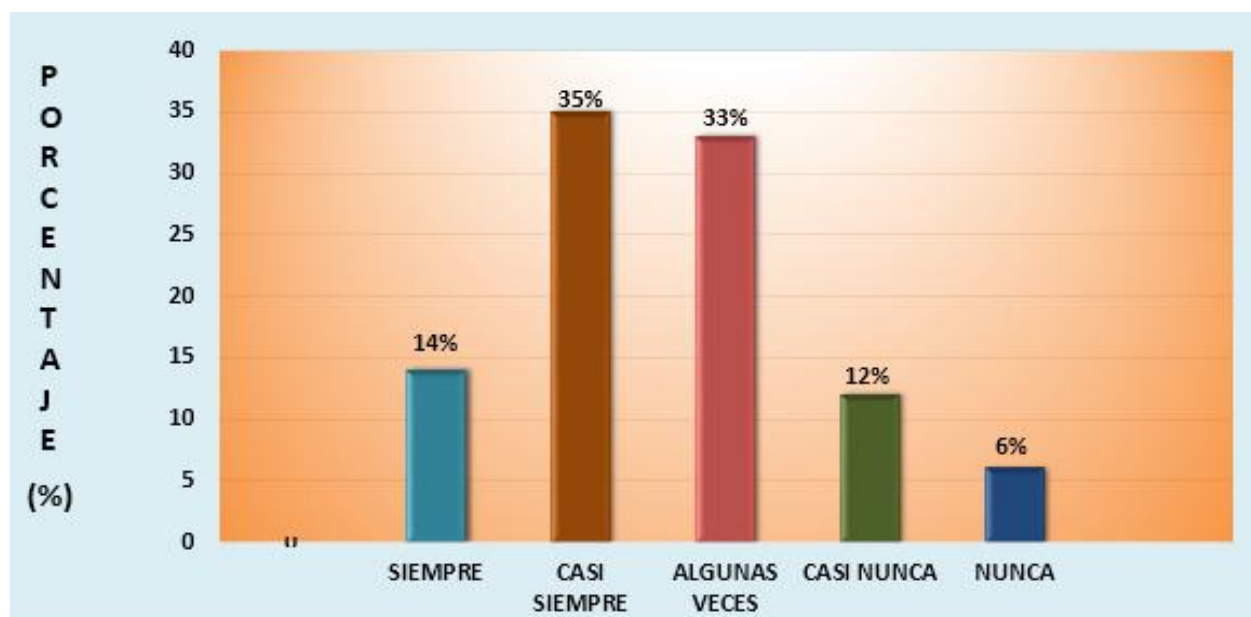
4.1.7.5 Competencias del manejo de la influencia.

TABLA N° 14: Competencias del manejo de la influencia.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
MANEJO DEL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN	15	38	33	8	7	100
INFLUENCIA EN LOS DEMÁS	10	32	39	11	9	100
DESARROLLO DE COLABORADORES	10	34	28	19	10	100
DESARROLLO DE LIDERAZGO	23	35	31	10	1	100
TOTAL	14	35	33	12	6	100

FUENTE: Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

FIGURA N° 18: Competencias del manejo de la influencia.



Fuente: Tabla N°14, Encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay.

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados presentados en la Tabla N°14 y como se puede apreciar en la figura N°18, referente a la gestión por competencias del manejo de la influencia en la Municipalidad provincial de Abancay, se determinó, que la escala más representativa de la investigación, es “casi siempre”, que equivale al 35% del total de la población, seguido de la escala “Algunas veces” que representa el 33% del total de la población, la escala “Siempre” que representa el 14% del total de la población, por otro lado la escala “Casi nunca que representa el 12% del total de la población, finalmente la escala más crítica fue “Nunca” que equivale el 6% del total de la población muestreada.

4.2 DISCUSIÓN

De acuerdo con la revisión de la literatura y los objetivos enmarcados en el diseño y análisis de los datos de esta investigación se desprende lo siguiente.

Según Cintia Andrea, Munzenmayer Alvarado 2013 afirma, que en lo que es las competencias personales referente a la pro-actividad, un 60% de los trabajadores se encuentran en el nivel destacado, ya que estos crean nuevos procedimientos constantemente para mejorar el desempeño en su trabajo y los resultados obtenidos en esta investigación, muestran que la escala más representativa es “casi siempre”, que equivale al 44% del total de la población en la que los trabajadores casi siempre destacan en las competencias del pensamiento crítico, pensamiento creativo, autoeficacia y capacidad para aprender, por lo cual existe una diferencia en cuanto a los porcentajes en un 16%, esto se da debido a que en el país de Chile, donde se realizó esta investigación los trabajadores están más preparados en lo que respecta a las competencias personales en cambio en la municipalidad provincial de Abancay los trabajadores solamente se desenvuelven por cumplir sus labores en los diferentes puestos de trabajo.

Según Cintia Andrea, Munzenmayer Alvarado 2013 afirma, que en lo que es las competencias de gestión como son la competencia de orientación al logro, un 53% trabajadores se encuentran en un nivel destacado lo que da a entender que la mayoría de los trabajadores tratan de desempeñarse de la mejor manera posible en sus puestos de trabajos, utilizando de manera eficiente dicha competencia. En lo que es la capacidad de planificación, un 52% los trabajadores se encuentran en un nivel normal lo que da a entender que un alto número de las personas planifican el trabajo que tienen que realizar, dicha planificación puede ser de forma semanal o algún tiempo determinado que ellos tengan para organizarse y los resultados obtenidos en esta investigación referente a las competencias del manejo de la acción, muestran que la escala más representativa es casi siempre que equivale al 37% del total de la población en la que los trabajadores casi siempre destacan en

las competencias del sentido de planificación, fijación de metas sentido de decisión y motivación del logro, por lo cual existe una diferencia en cuanto a los porcentajes en un 16%, en lo que respecta a la orientación al logro y un 15% en lo que respecta a la capacidad de planificación esto se da debido a que en el país de Chile, donde se realizó esta investigación los trabajadores están más preparados en lo que respecta a las competencias del manejo de la acción en cambio en la municipalidad provincial de Abancay los trabajadores no tienen un buen sentido de planificación es por ello que en el sector público los servidores públicos no llegan a cumplir las metas y/o objetivos que estos se han trazado.

Según Cintia Andrea, Munzenmayer Alvarado 2013 afirma, que en lo que es las competencias de potencial como son la competencia de Flexibilidad a los cambios, los altos porcentajes se encuentran entre el nivel normal y el destacado, eso da a entender que las personas en cierta medida ya se encuentra acostumbrada a que en los trabajos en estos tiempos hay cambios constantemente y deben ser capaces de ir reestructurándose, esto no debe ser un factor que pueda influir en su trabajo de manera directa, ya que sea como sea debe cumplir con los objetivos que se les propone. En cuanto a la integración social, un 46% de los trabajadores no tienen mayores problemas al momento de sociabilizar con sus compañeros o si llega alguien nuevo no siente el peligro de que esa persona pudiera llegar a ocupar su cargo y los resultados obtenidos en esta investigación referente a las competencias del manejo del entorno, muestran que la escala más representativa es algunas veces que equivale al 39% del total de la población en la que los trabajadores algunas veces han podido manejar la adaptación al cambio, manejo del estrés, autorregulación emocional y la responsabilidad social, por lo cual existe una diferencia en cuanto a los porcentajes en un 7%, en lo que respecta a la integración social esto se da debido a que en el país de Chile, donde se realizó esta investigación los trabajadores están más preparados para enfrentar a los diferentes cambios que se presenten en su centro de trabajo laboral.



Jhonny Gonzalo, Muños Reyes 2007, afirma en sus resultados que la competencia que más destaca para el personal operativo son: Liderazgo, capacidad de aprendizaje, trabajo en equipo, alta adaptabilidad y la confianza en sí mismo y los resultados obtenidos en esta investigación referente a las competencias del manejo del manejo interpersonal y las competencias del manejo de la influencia, muestran que la escala más representativa es casi siempre que equivale al 36% del total de la población en la que los trabajadores casi siempre manejan bien estas competencias del manejo interpersonal como son la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, comprensión interpersonal, disposición al cliente y 35% casi siempre manejan bien estas competencias del manejo de la influencia como son el manejo del conflicto y la negociación, influencia en los demás, desarrollo de colaboradores, desarrollo de liderazgo, por lo cual existe una similitud en cuanto a los resultados obtenidos ya que en ambas investigaciones el manejo de estas competencias son buenas.



CONCLUSIONES

Una vez conocido como es la gestión por competencias, se determinó que, casi siempre los servidores públicos que trabajan en la municipalidad provincial de Abancay manejan bien las competencias de manejo de personal, manejo de la acción, manejo del entorno, manejo interpersonal y la competencia del manejo de la influencia.

Referente a la gestión por competencias del manejo de personal, se concluye que los servidores públicos de la municipalidad provincial de Abancay casi siempre manejan bien las competencias, del pensamiento crítico, pensamiento creativo, autoeficacia y capacidad para aprender.

Referente a la gestión por competencias del manejo de la acción, se determinó, que los servidores públicos casi siempre manejan bien las competencias del sentido de planificación, fijación de metas sentido de decisión y motivación del logro.

Referente a la gestión por competencias del manejo del entorno, se concluye que los servidores públicos de la municipalidad provincial de Abancay, solo algunas veces han podido manejar bien las competencias de adaptación al cambio, manejo del estrés, autorregulación emocional y la responsabilidad social.

Referente a la gestión por competencias del manejo interpersonal, se determinó, que los servidores públicos de la institución casi siempre han podido manejar bien las competencias como son la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, comprensión interpersonal y la disposición al cliente.

Referente a la gestión por competencias del manejo de la influencia, se concluye que los servidores públicos han podido casi siempre manejar bien estas competencias como son el manejo del conflicto y la negociación, influencia en los demás, desarrollo de colaboradores y el desarrollo de liderazgo.

RECOMENDACIONES

Dado que conocer la gestión por competencias es muy importante, por lo cual se recomienda a la municipalidad mejorar las competencias del manejo del entorno y la competencia del manejo de la influencia ya que son las que menos resaltan.

Se recomienda a la municipalidad; realizar talleres y capacitaciones para así motivar y fortalecer el pensamiento crítico de los trabajadores.

Se recomienda a la municipalidad proporcionar incentivos a sus trabajadores para que así estos se dediquen con gran intensidad e interés sobre un resultado deseado y orienten su conducta a la superación personal y al autocrecimiento.

En las organizaciones es inevitable la existencia del estrés. Los plazos de entrega del trabajo, las presiones de los jefes, la sobrecarga de trabajo, genera demasiado estrés para lo cual se recomienda realizar eventos deportivos, paseos y crear estrategias, así como el practicar la terapia del humor que consiste en hacer que el trabajador responda de manera animada, a través de la risa o carcajada motivada por un chiste con la finalidad de ayudar a bajar las tensiones propias de la vida diaria.

Se recomienda a la municipalidad fomentar el trabajo en equipo, para lo cual deberá realizar eventos como talleres y capacitaciones para que así pueda haber mayor confianza entre los trabajadores de las diferentes áreas a así generar una mejor comunicación interpersonal.

Se recomienda a los altos directivos de la municipalidad desarrollar competencias tales como comprensión, motivación, comunicación y/o interesarse por el desarrollo de los demás y buscar la oportunidad de saber cuál es la opinión del grupo de trabajo sobre un asunto antes de tomar decisiones, para así poder desarrollar buenos líderes que mantengan una ética intachable y por todo ello sus seguidores confíen en ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS



LIBROS

- Alles , M. (2006). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestion por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas, latrilogia*. Buenos Aires: Granica.
- Arbaiza Fermini, L. (2012). Desarrollo de competencias gerenciales. En A. F. Lydia, *Desarrollo de competencias gerenciales*. Argentina: Cengage Learning.
- Castro, A. (2006). *Gestion del Talento Humano y productividad organizacional*. España: Salamanca.
- Charaja C, F. (2009). *El MAPIC en la metodologia de la investigacion*. puno: agitarioimpresores.
- Gallart, M., Antonia, Jacinto, & Claudia. (1997). *competencias laborales*. Montevideo: Cintedfor.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Bdpista Lucio, P. (2010). *Metodologia de la investigacion 5ta Edicion*. Mexico: Mc Graw Hill.

TESIS

- Munzenmayer Alvarado, C. A. (2013). Análisis de modelo de gestión por competencias y creación de Plan de Capacitación para Fiordo Austral, Planta Salmonoil. PUERTO MONTT, Chile.
- Muños Reyes, J. G. (2007). Diseño de un modelo de gestion por competencias segun el metodo de incidentes criticos aplicado a puestos operativos y de coordinación. Comercial el Bosque.
- Romero Pineda, C. A. (11 de 2011). Aplicacion de un modelo de gestion por competencias para talento humano aplicado comando-unidad de negocio cuenca. cuenca, Ecuador.
- Marcano C., L., & Ramos C. , L. (2011). Gestion por Competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y control de Calidad de la Empresa Evencatún Industrial S.A Cumaná Estado Sucre. Cumaná.

ARTICULOS DE REVISTA



Aiteco. (2000). Trabajo en equipo. *Redalyc*.

Armando, C. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Entelequia, revista interdisciplinar*.

Ester Ato Lozano, C. G. (2004). Aspectos evolutivos de la autorregulación emocional en la infancia. *Redalyc.org, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 69.

Marcano, N. (setiembre de 2007). Fijación de metas. *scielo.org*. Obtenido de *scielo.org*.

Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *redalyc.org, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 55.

Gonzales Martinez, M. (02 de Noviembre de 2012). Ciencia y Sociedad. *Redalyc*, 35. Obtenido de www.google.com.

Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*.

INTERNET

Farley, A. (25 de Marzo de 2010). *google.academico*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de [google.academico:http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-tres-elementos-clave-motivacion-info_522431/](http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-tres-elementos-clave-motivacion-info_522431/)

German Albeiro, C. D. (30 de noviembre de 2009). <http://www.virtual.unal.edu.co/>. Recuperado el 13 de Agosto de 2014

Rodríguez, D. E. (Enero-Junio de 2012). *google.academico*. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de google.academico:



http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf



ANEXOS



ANEXO N° 01: Matriz de consistencia lógica



LA GESTION POR COMPETENCIAS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY-2014

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE	METODOLOGIA	
¿Cómo es la gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay – 2014?	Objetivo general Conocer la gestión por competencias en la municipalidad provincial de Abancay – 2014	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	I.MANEJO PERSONAL	Pensamiento crítico	Concepto de sí mismo Enculturación Influencia emocional Disonancia cognitiva	<p style="text-align: center;">Universo: Trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, Apurímac, 2014.</p> <p style="text-align: center;">Población: Se tiene como población de estudio a los trabajadores que se encuentran en el decreto legislativo 276 y el decreto legislativo 1057, que son un total de 395 trabajadores.</p> <p style="text-align: center;">Muestra: 98</p> <p style="text-align: center;">Tipo de investigación: investigación básica</p> <p style="text-align: center;">Nivel de investigación: Investigación descriptiva</p>	
				Pensamiento creativo	Expresivo Productivo Inventivo Innovador Emergente		
				Autoeficacia	Tipo meta que escoge Esfuerzo en el trabajo Perseverancia		
				Capacidad para Aprender	Acomodador Asimilador Convergente Divergente		
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		II.MANEJO DE LA ACCIÓN	Sentido de planificación	Planes Estratégicos Planes Tácticos Planes Operativos		
P.E.1. ¿Cómo es la gestión por competencias de manejo del personal en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014?	O.E.1: Describir cómo es la gestión por competencias del manejo del personal en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014			Fijación de metas	Específicas Mensurables Realistas Periodo de tiempo Recompensas		
				Sentido de decisión	Decisiones programadas Decisiones no programadas		
				Motivación de logro	Dirección Intensidad Persistencia		
				P.E.2. ¿Cómo es la gestión por competencias del manejo de la acción en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014?	O.E.2: Conocer cómo es la gestión por competencias del manejo de la acción en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014		III.MANEJO DEL ENTORNO
Manejo del estrés	Alarma Resistencia Agotamiento						

			Autorregulación emocional	Variedad Intensidad Frecuencia y duración
			Responsabilidad social	Defensa de la ecología Desarrollo sostenible Temas sociales
P.E.3. ¿Cómo es la gestión por competencias del manejo del entorno en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014?	O.E.3: Describir cómo es la gestión por competencias del manejo del entorno en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014	IV.MANEJO INTERPERSONAL	Comunicación interpersonal	Actitud defensiva Dificultad del emisor Agendas ocultas El estatus El entorno La hostilidad
			Trabajo en equipo	Seguridad Estatus Autoestima Pertenencia Poder Metas
			Comprensión interpersonal	Darse cuenta de sí mismo Darse cuenta del mundo exterior Darse cuenta de la zona de fantasía
			Disposición al cliente	Capacidad de escucha activa
			Manejo del conflicto y negociación	Perspectiva distributiva Perspectiva integradora
		V.MANEJO DE LA INFLUENCIA	Influencia en los demás	Credibilidad Fiabilidad Atracción Poder Similitud
			Desarrollo de los colaboradores	Necesidad de Superación Crear camaradería Referente de los demás
			Desarrollo del liderazgo	Estratégico Auténtico
P.E.4: ¿Cómo es la gestión por competencias del manejo interpersonal en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014?	O.E.4: Conocer cómo es la gestión por competencias de manejo interpersonal en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014			
P.E.5: ¿Cómo es la gestión por competencias del manejo de la influencia en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014?	O.E.5: Describir cómo es la gestión por competencias de manejo de la influencia en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO: N° 02 Modelo de cuestionario de investigación



ANEXO: N° 04 Resolución de aprobación de proyecto de tesis



ANEXO: N° 05 Fotos tomadas en el trabajo de campo de investigación.



