

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA GESTIÓN EMPRESARIAL

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU INFLUENCIA
EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
POCOLLAY – TACNA, 2014**

TESIS

PRESENTADA POR:

CPC. REYNA ISABEL BALBOA RAMIREZ

Para optar el Grado Académico de:

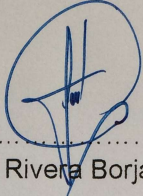
**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

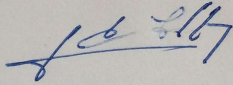
TACNA – PERÚ

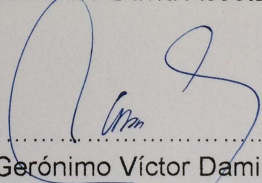
2017

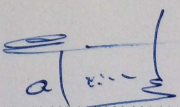
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE
POCOLLAY – TACNA, AÑO 2014

Tesis sustentada y aprobada el 23 de diciembre del 2016; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
Mgr. Saúl Rivera Borjas

SECRETARIO : 
Mgr. Justiniano David Acosta Hinojosa

MIEMBRO : 
M.Sc. Gerónimo Víctor Damián López

ASESOR : 
Mgr. Juan Donato Néstor Asillo

DEDICATORIA

A Dios, porque me permite caminar por la luz de la perseverancia.

A mi familia, por su apoyo incondicional y a mi madre por ser mi
enseñanza y mi motor de vida.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema	2
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema principal	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Justificación de la investigación	5
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivo específicos	6
1.5 Hipótesis	7
1.5.1 Hipótesis principal	7
1.5.2 Hipótesis secundarias	7

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	9
2.2	Bases teóricas	15
2.2.1	Competencias gerenciales	15
2.2.1.1	Definición	15
2.2.1.2	Clasificación de las competencias gerenciales	17
2.2.1.3	Competencias gerenciales desde los fundamentos filosóficos de la administración	18
2.2.1.4	Tipos de competencias gerenciales	21
2.2.1.5	Modelos de competencias gerenciales	22
2.2.2	Cultura organizacional	31
2.2.2.1	Definición	31
2.2.2.2	La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración	39
2.2.2.3	Modelos de la cultura organizacional	42
2.3	Definición de términos	47

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de la investigación	52
3.2	Población y muestra	53
3.2.1	Población	53

3.2.2	Muestra	53
3.3	Variables	54
3.3.1	Identificación de variables	54
3.3.2	Caracterización de las variables	55
3.3.3	Operacionalización de las variables	56
3.4	Técnicas e instrumentos para recolección de datos	57
3.5	Tratamiento de datos	57

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1	Presentación	59
4.2	Presentación, análisis e interpretación de resultados	59
4.2.1	Análisis de tablas y figuras de las variables	59
4.3	contrastación de la hipótesis	88

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1	Discusión de resultados	98
-----	-------------------------	----

CONCLUSIONES	113
---------------------	-----

RECOMENDACIONES	116
------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
-----------------------------------	-----

ANEXOS	124
---------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.	
Tabla 1	Modelo de competencias directivas	30
Tabla 2	Competencias Gerenciales	60
Tabla 3	Rol del coordinador	62
Tabla 4	Rol de mentor	64
Tabla 5	Rol de facilitador	66
Tabla 6	Rol de innovador	68
Tabla 7	Asumir riesgos y responsabilidades	70
Tabla 8	Cultura Organizacional	72
Tabla 9	Innovación y aceptación de riesgo	74
Tabla 10	Atención a los detalles	76
Tabla 11	Orientación hacia los resultados	78
Tabla 12	Orientación hacia las personas	80
Tabla 13	Orientación hacia el equipo	82
Tabla 14	Agresividad	84
Tabla 15	Estabilidad	86

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.	
Figura 1	Competencias Gerenciales	61
Figura 2	Rol del coordinador	63
Figura 3	Rol de mentor	65
Figura 4	Rol de facilitador	67
Figura 5	Rol de innovador	69
Figura 6	Asumir riesgos y responsabilidades	71
Figura 7	Cultura Organizacional	73
Figura 8	Innovación y aceptación de riesgo	75
Figura 9	Atención a los detalles	77
Figura 10	Orientación hacia los resultados	79
Figura 11	Orientación hacia las personas	81
Figura 12	Orientación hacia el equipo	83
Figura 13	Agresividad	85
Figura 14	Estabilidad	87

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar si las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.

El tipo de investigación es básico. El diseño es no experimental y transeccional. La muestra estuvo constituida por 68 servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay. El instrumento utilizado fue el cuestionario.

El estudio determinó que las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014, debido a que el coeficiente de Spearman es 0,653 y el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia.

Palabras clave: Competencias gerenciales y cultura organizacional.

ABSTRACT

The present research work had the purpose of determining if the managerial competences influence the organizational culture in the District Municipality of Pocollay - Tacna, 2014.

The type of research is basic. The design is non-experimental and transectional. The sample was constituted 68 servers of the critical areas of the District Municipality of Pocollay. The instrument used was the questionnaire.

The study determined that the managerial competences influence the organizational culture in the District Municipality of Pocollay - Tacna, 2014, because the Spearman coefficient is 0.653 and the pvalor is 0.00 lower than the level of significance.

Keywords: Managerial comperencies y organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Las competencias gerenciales representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades. Las competencias gerenciales determinan el éxito organizacional, por lo que contribuye a una adecuada cultura organizacional, que permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras.

Esta investigación consta de cinco capítulos, a saber:

Capítulo I: Planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivo de la investigación, la justificación de la investigación; así como las hipótesis de la investigación.

Capítulo II: Refiere al marco teórico, que está en relación a las variables de estudio.

Capítulo III: Considera la metodología del estudio, donde incluye el tipo, diseño, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos, la técnica de procesamiento de datos, en base a las variables de estudio.

Capítulo IV: Resultados, contrastación y verificación de la hipótesis.

Capítulo V: Discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En el contexto internacional, la cultura organizacional cobra particular relevancia, sin embargo, muchas organizaciones no logran fortalecerla, pues los miembros no asumen con seguridad y sentido de pertenencia sus actividades su cultura. Los miembros muestran sus valores, pero a veces no lo practican adecuadamente. En la Municipalidad Distrital de Pocollay los miembros de la organización no desarrollan en gran medida sus labores con armonía, y en un contexto de confianza, sentido de pertenencia, y a veces no tienen las suficientes habilidades sociales tanto los trabajadores como sus supervisores (directivos). Al respecto, se siente que no existe confianza tanto en las relaciones de supervisión como entre los integrantes del equipo, lo cual no puede reforzar su sentimiento de seguridad y autoestima en los trabajadores. Los miembros de la organización no actúan de acuerdo a los valores interiorizados, lineamientos y espíritu organizacional. Así como las políticas y normas institucionales no influyen en forma favorable en los miembros de la

organización. Asimismo, no se toma en cuenta la mejora de los procedimientos para optimizar los resultados.

Es necesario precisar, las causas son las siguientes:

Los directivos de la referida municipalidad no desarrollan un buen rol de coordinador con todas las áreas, como gerencia general, rentas, tesorería, contabilidad, abastecimiento, recursos humanos, etc.

Asimismo, los funcionarios jefes de las distintas áreas operativas no desarrollan un adecuado rol de facilitador, pues no proveen óptimamente de herramientas ni medios necesarios en su debida oportunidad a los subordinados, por lo que ellos no pueden desarrollar un buen trabajo.

Además, no desarrollan en gran medida un rol innovador, por lo que no optimizan los procesos para mejorar la productividad de servicios en la municipalidad, través de prácticas de innovación de procesos.

Asimismo, los directivos no saben asumir riesgos y responsabilidades, cuando la empresa tiene una contingencia en la que no se puede resolver el problema.

Todo ello trae como consecuencia que no haya una adecuada cultura organizacional, pues no practican la atención a los detalles a los usuarios o a los grupos de interés.

Los directivos de la institución no trabajan con orientación hacia las personas, ni promueven el trabajo en equipo, por lo que no desarrollan su labor en forma eficiente.

Es necesario precisar también que los miembros de la organización se sienten preocupados permanentemente porque no tienen estabilidad laboral. De continuar tal problema, la referida municipalidad no podrá optimizar la calidad del servicio, por lo que corre el riesgo de proyectar una negativa imagen institucional.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1 Problema Principal

¿De qué manera las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014?

1.2.2 Problemas específicos

a) ¿De qué manera las competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014?

- b) ¿De qué manera las competencias gerenciales orientadas al rol de mentor influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014?
- c) ¿De qué manera las competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014?
- d) ¿De qué manera las competencias gerenciales orientadas al rol innovador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014?

1.3 Justificación de la investigación

Desde el punto de vista teórico científico, este trabajo se justifica, porque los resultados podrán servir como aporte a futuras teorías e incrementarán los conocimientos relevantes a las competencias gerenciales y la cultura organizacional.

Asimismo, tiene justificación práctica en la medida que los resultados de la investigación permitirán plantear soluciones que mejoren y promuevan el desarrollo de las competencias gerenciales.

Con respecto a la utilidad, esta investigación será de gran utilidad para fortalecer las competencias gerenciales y la cultura organizacional.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar si las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar si las competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.
- b) Establecer si las competencias gerenciales orientadas al rol de mentor influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.
- c) Determinar si las competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.

- d) Analizar si las competencias gerenciales orientadas al rol innovador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis principal

Las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.

1.5.2 Hipótesis secundarias

- a) Las competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.
- b) Las competencias gerenciales orientadas al rol de mentor influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.
- c) Las competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.

- d) Las competencias gerenciales orientadas al rol innovador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Calderón, Galvis & Torres (2003) desarrollaron el trabajo de investigación “Cultura organizacional y bienestar laboral” de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Los autores, entre sus conclusiones, formulan lo siguiente:

La investigación realizada a partir de una estrategia cuantitativo-cualitativa permitió contrastar en 204 trabajadores de siete empresas de la ciudad de Manizales la relación entre bienestar laboral y cultura organizacional.

El estudio dio como resultado una asociación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral, ya que existe un vínculo directo entre culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo y la satisfacción de sus trabajadores; pero no se pudo establecer que existiera relación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar.

Una próxima investigación podría tratar de establecerla con la relación cultura orientada a resultados y satisfacción. Los nexos hallados encuentran sustento teórico, por cuanto las características de las empresas con las orientaciones culturales mencionadas ofrecen mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor autonomía y reconocimiento, mayores oportunidades de aprendizaje y formación y promoción, condiciones más favorables para el ajuste persona-organización y tienen canales más expeditos de comunicación.

En estas empresas el trabajador percibe que es posible la participación, que sus opiniones son importantes y son tenidas en cuenta, que puede integrar su proyecto de vida con los intereses organizacionales y siente que su trabajo se torna un reto personal. Desde un punto de vista descriptivo, puede afirmarse que, en general, el bienestar en las siete empresas fue bien valorado y que fueron muy bien calificadas las condiciones físicas de trabajo, las relaciones personales con los jefes, la congruencia entre el decir y el hacer en sus empresas, la satisfacción por sus tareas y el cumplimiento de los acuerdos en aspectos de compensación y beneficios.

Son factores críticos la percepción frente a las oportunidades de promoción, la posibilidad de involucrarse y participar en aspectos específicos de su trabajo y los incentivos y el reconocimiento.

Marcano, N. & Finol de Franco, M. (2007) desarrollaron el estudio “Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas”, de la Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Los Autores concluyen en lo siguiente:

Los directores y subdirectores (gerentes educativos) de las escuelas de primera y segunda etapas de educación básica, objeto de estudio, cuentan con las competencias personales, demostrado por los valores muy altos obtenidos para los indicadores conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol, que la ubican en la categoría de muy alto dominio de las competencias. En este sentido, se podría afirmar que la gestión en los centros educativos se apoya en los componentes personales de quienes direccionan como factores claves para llevar a cabo las acciones organizacionales. obtenidos para los indicadores conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol, que la ubican en la categoría de muy alto dominio de las competencias. En este sentido, se podría afirmar que la gestión en los centros educativos se apoya en los

componentes personales de quienes direccionan como factores claves para llevar a cabo las acciones organizacionales. En relación a la variable competencias gerenciales en los roles de director, coordinador, mentor y facilitador, con sus respectivos indicadores, los resultados permitieron ubicarlos en la categoría muy alto dominio de la competencia; esto pone en evidencia que, según su propia percepción, los directores y subdirectores de las escuelas básicas de I y II etapas, poseen las características y cualidades requeridas para la conducción de las escuelas que gerencian.

Naranjo, R. (2015) desarrolló el estudio “Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia”, de la Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. El estudio concluye en lo siguiente:

Lo esencial del verdadero liderazgo no se reduce a simple autoridad. Los líderes son eficaces cuando otras personas los reconocen como tales, al escuchar seriamente sus ideas, valorar y seguir sus sugerencias; recurrir a ellos en busca de consejo. Lo que hace a un líder no es el cargo, sino una serie de atributos, actitudes y hábitos que no lo separa del resto de personas en la organización. Es indispensable que el líder de hoy sea capaz de mantener interacción con el entorno, identificar las estrategias

que en un momento condujeron al éxito en el pasado, romper con los efectos paradigmáticos, y mantener un modelo mental abierto al cambio. Un buen líder debe ser capaz de manejar adecuados procesos comunicativos, combinando de manera adecuada las habilidades gerenciales de escucha, observación y expresión. De esta manera puede comunicarse eficientemente con sus pares y empleados, pues un mal proceso comunicativo interfiere con el liderazgo. Además, es importante destacar el papel de la retroalimentación en el proceso comunicativo, sobre todo desde la perspectiva del liderazgo. Una buena práctica para reducir el papeleo innecesario no es sólo trabajar con informes ejecutivos sino empoderar a los subordinados, permitiéndoles que exploren su capacidad de trabajo, que muchas veces está subutilizada.

Castillo (2014) desarrolló el trabajo de investigación denominado “Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación”, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo- Chiclayo, y concluye que los directivos de las Instituciones Educativas evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las

mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos.

Roca (2012), desarrolló el trabajo de investigación “Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009” cuyos resultados indican que la cultura organizacional de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga es caracterizada como desfavorable en un 58,1 %, lo que se deduce que la gestión universitaria se orienta predominantemente a las personas, antes que, al equipo, y que, por esta razón, el gobierno de la universidad está en función a intereses de grupo más no en beneficio de toda la comunidad universitaria.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Competencias gerenciales

2.2.1.1 Definición

Según Boyatzis (1993) las competencias gerenciales son el conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones. Es necesario indicar que en la literatura administrativa el término competencias aparece ligado al nombre de Max Weber (1971), que plantea que el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático, cuyas facultades de mando son también competencias legales. Para Weber la totalidad del cuadro administrativo se compone, en el tipo más puro, de funcionarios individuales, con competencias rigurosamente fijadas, según calificación profesional que fundamenta su nombramiento –en el caso más racional– por medio de ciertas pruebas o del diploma que certifica su calificación. Weber enfatiza que este saber profesional especializado tiene carácter imprescindible y está condicionado por los caracteres de la técnica y economía modernas de la producción de bienes.

El trabajo de Boyatzis (1982), hito de las competencias específicas para la disciplina administrativa, define competencia como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. En sentido estricto, Boyatzis diferencia entre las competencias umbral como aquellas mínimas que deberían tener todos los directivos y las superiores, que explican los logros sobresalientes de los directivos más efectivos.

En la misma perspectiva de Boyatzis (1982), Mole, Dawson, Winstanley y Sherval (1993) clasifican los conceptos de competencias gerenciales en torno a sus enfoques y orientación. La aproximación de insumos/entradas (inputs) relaciona las actitudes y atributos personales junto con el conocimiento adquirido en la academia, principalmente a través de las escuelas de negocios.

Esto coincide con las pautas estandarizadas que se explicaban como conductistas en la sección precedente. Su orientación es hacia el individuo y generaliza los rasgos, comportamientos o habilidades cognitivas para cualquier trabajo gerencial sin tener en cuenta el contexto.

El enfoque por procesos se orienta hacia lo que el gerente hace (Hales, 1986) y se inscribe en los roles gerenciales según Mintzberg (1973). Así, en el enfoque constructivista, las decisiones de los gerentes son o pueden ser modificadas por el contexto; adicionalmente, se consideran orientadas hacia las tareas, por lo que las competencias gerenciales definidas en este enfoque dificultan relacionar lo que el gerente hace con la efectividad de su trabajo. Finalmente, el enfoque por resultados se orienta hacia lo que el gerente puede o debe alcanzar, lo cual es claramente funcional y va en contravía de las concepciones que defienden al gerente como tomador de decisiones en situaciones cambiantes.

2.2.1.2 Clasificación de las competencias gerenciales

De la anterior tipología, Martin y Staines (1994) resumen el debate de las competencias gerenciales en 3 cuestiones básicas:

- 1) La apropiación del uso de competencias en contextos generales y/o específicos
- 2) El énfasis dado a la identificación y evaluación de las competencias de acuerdo a la orientación de atributos personales vis à vis orientación a tareas y
- 3) el balance apropiado para descubrir nuevas competencias según los tres enfoques.

En el marco del proyecto Tuning: «Las competencias representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades. Fomentar las competencias es el objeto de los programas educativos. Las competencias se forman en varias unidades del curso y son evaluadas en diferentes etapas. Pueden estar divididas en competencias relacionadas con un área de conocimiento (específicas de un campo de estudio) y competencias genéricas (comunes para diferentes cursos).» (Beneitone et al, 2007, p. 37).

La dicotomía entre competencias genéricas y específicas ha sido uno de los muchos esfuerzos por clasificar las competencias y hacerlas operacionales. La distinción entre competency y competence, tan común en la literatura anglosajona, apunta a que la primera se refiere a todas las competencias orientadas a la persona (genéricas) y la segunda a las orientadas a tareas y vinculadas al desempeño gerencial (específicas) (Woodruffe, 1991).

2.2.1.3 Competencias gerenciales desde los fundamentos filosóficos de la administración

Para salir de los enfoques tradicionales, Bédard (1995, 2003) propone el análisis de las cuatro dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, que dan origen a lo que ella denomina el rombo,

integradas en un solo esquema. El análisis se efectúa desde el punto de vista de las propias praxis, de los criterios de validez, de los valores fundamentales, de los preceptos y de las creencias subyacentes en la mente y de los principios fundadores e hipótesis fundamentales que orientan a los dirigentes en sus relaciones. El esquema propuesto permite identificar cuatro tipos de competencias presentes en un gerente:

- 1) Las competencias del saber-hacer gerencial agrupadas en la dimensión filosófica de la praxeología.
- 2) Las competencias del saber, propias de la dimensión epistemológica del conocimiento administrativo,
- 3) las competencias de la conducta ética y moral de los gerentes, tratadas por la axiología y, 4) las competencias ontológicas del ser que conducen a la comprensión de la naturaleza profunda del individuo y su identidad.

Como menciona Zapata (2009, p. 83) acogiendo las ideas de Bédard (1995, 2003): «Las 4 dimensiones no son entidades separadas, sino aspectos particulares de una sola y única realidad. Es decir, los cuatro puntos de vista filosóficos permiten aprehender el hecho social total. Si bien las cuatro partes están estrechamente relacionadas, es la ontología la que fundamenta y condiciona las otras tres; contrario a la tradición universitaria actual, donde se señala la primacía de la epistemología,

como se ve en el pensamiento científico. La epistemología y la axiología ejercen, cada una a su manera, una función de vigilancia. Las cuatro dimensiones están íntimamente articuladas y son convergentes. Cada instancia está condicionada por la presencia de las otras. La interacción dialéctica de las cuatro partes produce una práctica armoniosa, mientras que una divergencia o un desacuerdo desencadenan dificultades de funcionamiento. Cualquiera que sea la actividad humana, es la praxeología la que justifica la existencia de la función administrativa».

Más que un debate conceptual sobre la definición de competencias gerenciales, lo que se da en la disciplina administrativa es la discusión sobre cuáles son realmente las competencias que debería tener un gerente para lograr efectos sobresalientes en la dirección de las empresas. En esta investigación es importante dar una mirada a las competencias bajo el enfoque que presenta Renée Bédard, ya que rebasa los límites de los planteamientos tradicionales y mira la gerencia como una actividad centrada en el ser humano.

2.2.1.4 Tipos de competencias gerenciales

A continuación, se presentan tipos de competencias gerenciales:

Tipos	Contenido
Competencia en la comunicación	Es la capacidad de transmitir e intercambiar de manera eficaz la información para comprenderse con los demás, ya sea frente a frente, redactar documentos, participar en una reunión por teleconferencias o valerse del correo electrónico para coordinar algún proyecto encargado (Hellriegel et al, 2002).
Competencia para la planificación y administración:	Comprende programar y decidir qué tareas deben realizarse, determinar la manera de ejecutarlas, determinar los recursos necesarios para cumplir los objetivos; luego, supervisar el progreso para asegurarse de su correcta ejecución orrecta (Hellriegel et al, 2002).
Competencia en el trabajo en equipo Competencia en la acción estratégica:	Es llevar a cabo tareas con grupos reducidos de personas responsables en grupo, cuya tarea es interdependiente (Hellriegel et al, 2002). Es comprender la misión y los valores generales de la organización, además de aseverar que las acciones de todos los miembros de la empresa estén alineadas (Hellriegel et al, 2002).

Competencia para la globalización:	Es realizar un trabajo gerencial de una organización apelando a recursos humanos, financieros, de información o materiales de diversos países y aprovechando a mercados que abarcan diversas culturas (Hellriegel et al, 2002).
Competencia en el manejo de personal	Es comprometerse de la propia vida dentro o fuera del trabajo. Frecuentemente, cuando las cosas no salen bien, la gente suele responsabilizar de sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás, los buenos gerentes no lo hacen (Hellriegel et al, 2002).

Fuente: elaboración propia (extraído de Hellriegel et al, 2002).

2.2.1.5 Modelos de competencias gerenciales

A) Desarrollo del modelo de Quinn (1995)

a). Rol de coordinador: En este rol la tarea de los directivos refiere en conseguir que el trabajo se realice con certeza, es decir, que se consigan resultados y se logren los objetivos programados, de acuerdo a la misión y visión de la entidad y que las diferentes actividades se realicen con la importancia del caso, no permitiendo que surja un mínimo de conflicto entre los miembros (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

En el rol de coordinador, igualmente, considera tres competencias específicas: planificación, organización y control.

En cuanto a la Planificación, se considera que la planificación y la fijación de metas son herramientas primordiales para determinar los objetivos y cómo cumplirlos, de acuerdo a una programación con eficiencia. Al respecto, es crucial para los directivos ejercer con eficiencia la función de planificación, pues se considera la parte más importante de la labor del directivo (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

En cuanto a la Organización, esta competencia específica está coligada al rol de coordinador del gerente educativo, refiere el proceso de fraccionar el trabajo en componentes manejables y de asignar las acciones para lograr con la mayor eficacia posible los resultados deseados. Si bien la planificación ofrece las herramientas para decidir dónde ir y cuál es la mejor forma de llegar allí, pero por supuesto con ética y valores, así la organización se convierte en las herramientas para realmente llegar allí (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

En cuanto al Control, es un proceso que les indica a quienes gerencian, si efectivamente se llegó al cumplimiento de los objetivos y metas previamente determinados a través de la planificación. Para conservar la

continuidad y estabilidad de la organización, el gerente utiliza el control como un mecanismo que proporciona información de retorno y le indica si ha cumplido o no las metas fijadas en la planificación (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

Dentro de este rol el gerente tiene la responsabilidad de establecer metas y asegurarse que el trabajo siga los lineamientos establecidos. Debe estar pendiente del funcionamiento diario de la unidad que tiene a su cargo. Las competencias requeridas son: Planeación: Planeación financiera, de materiales, así como de recursos humanos, son las responsabilidades que debe desempeñar un gerente eficiente. Esto le ayudará a prever y actuar antes de que los percances sucedan. Organización: El gerente debe tener la habilidad de dividir las responsabilidades en pequeñas tareas y coordinar recursos materiales, financieros y humanos para lograr los objetivos deseados. Control: Los sistemas de control son fundamentales para asegurar resultados previstos. Debido a esto, el gerente debe tener la habilidad de analizar diferencias entre el desempeño actual y los objetivos establecidos, así como actuar en caso de que estas diferencias existan.

b). Rol de mentor: El rol de mentor; el cual se enmarca dentro del modelo de relaciones humanas, centrado en los individuos y en los grupos; supone que la intervención en la toma de decisiones genera un alto nivel de compromiso. En este rol, según el autor, se espera que el director ayude, sea considerado, abierto, justo con las personas y equipo de trabajo (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

Se refiere a la manera en que el gerente se relaciona con sus subordinados. Los gerentes saben que una buena relación con su equipo de trabajo facilita alcanzar los objetivos. Además que promueve un ambiente de respeto y confianza logrando así tener una mejor comunicación en la unidad que dirige.

El gerente debe entender la relación que hay entre los integrantes de un equipo, así como el desempeño individual de cada uno de ellos. Además, deben de conocerse así mismo y saber su grado de eficiencia. Por lo tanto, la honestidad es una de las características del gerente que lleva acabo este rol. Comunicación Interpersonal: Una buena comunicación interpersonal es determinante en el funcionamiento organizacional. Los gerentes deben ser capaces de analizar cómo se da la comunicación entre sus subordinados, así como aplicar técnicas que faciliten el flujo de información. Desarrollo de subordinados: El rol de mentor está asociado

con el de consejero, por lo que el gerente que lo desempeña ayuda a sus subordinados a desarrollarse a través de la retroalimentación de evaluaciones y del trabajo diario. El gerente debe asegurarse que el empleado reciba una crítica constructiva y tome acciones acerca de su desempeño.

Las tres competencias de este rol son: autocomprensión y comprensión de los demás, comunicación interpersonal y desarrollo de los subordinados.

Con respecto a la autocomprensión y comprensión de los demás, esta competencia involucra a los directivos en su rol de mentor, los cuales tienen que comprenderse a sí mismos y a los demás, aunque todos los miembros de un equipo de trabajo tienen algo en común, hay que comprender a su vez la individualidad de cada persona, Asimismo,, debe ser motivador y empático, el reto consiste, según Quinn (1995), en entender y valorar los puntos comunes; así como las diferencias; de igual manera, las múltiples maneras en que pueden afectarse las relaciones entre las personas (Quinn, 1995).

Comunicación interpersonal. La comunicación interpersonal es quizás “una de las competencias más importantes y menos comprendida del

directivo, pero es vital para desempeñar el rol de mentor; por cuanto la habilidad para comunicarse con eficacia es un activo imprescindible (Quinn, 1995 (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

Desarrollo de los subordinados, mentor significa consejero o guía en quien se confía. Ese guía debe encaminar parte de los esfuerzos del personal mediante procesos de adiestramiento, utilizando los resultados de la evaluación del rendimiento y la información de retorno (Quinn, 1995 (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

c). Rol de facilitador: Éste a semejanza del rol de mentor, se adscribe en el modelo de relaciones humanas. En este rol el directivo promueve el esfuerzo colectivo, crea la unión, amplía la moral del equipo y soluciona los conflictos interpersonales, promueve el trabajo colaborativo, es decir, que tienen una visión conjunta en beneficio de la entidad (Quinn, 1995, (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

El trabajo en equipo es elemental en toda organización. Los gerentes deben asegurarse de que dentro de un grupo de trabajo cada uno de los integrantes entienda la importancia de su labor, evitar conflictos entre ellos, así como generar unión. Toma de decisiones participativa: Incluir en la toma de decisiones a los sujetos que afectan las mismas, así como

responsabilizar y comprometer a quienes las toman. Los gerentes deben identificar el tipo de decisiones y el grupo de personas que deben tomarlas, ya que habrá algunas que solamente podrá tomar él. Además, el gerente debe estar capacitado en técnicas de toma de decisiones grupales. Manejo de conflictos: En todos los niveles jerárquicos se presentan conflictos. Los gerentes deben ser capaces no sólo de evitarlos, sino también darles un sentido positivo a estos conflictos. Una lluvia de ideas dentro de una toma de decisiones para generar nuevas propuestas es un ejemplo de lo anterior. (Vilchis, 2014).

Las competencias específicas de este rol son: creación de equipos, toma de decisiones participativas y gestión de conflictos.

Creación de equipos:

En los equipos de trabajo se requiere interacción y coordinación por parte del líder, sus miembros tienen roles específicos y muy especializados con la finalidad de cumplir los objetivos (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

Toma de decisiones participativa: No es una técnica única que puede aplicarse universalmente a cualquier situación; sin embargo, es sabido por los jefes las ventajas de involucrar a los empleados en la toma de decisiones, eso evidencia las buenas relaciones que se podrían suscitar por la participación de los miembros, que se compenetren

cabalmente con la misión de la entidad, para lograr los objetivos; una de esas ventajas está referenciada al involucramiento y sentido de responsabilidad adquirida cuando forma parte de las decisiones tomadas (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

Gestión del conflicto. El conflicto trae como consecuencia aspectos negativos que se muestran en el trabajo, la mayoría de los miembros de la organización evitan los conflictos, pero para esto ellos deben saber manejar los problemas y solucionarlos, el directivo promueve que se dé soluciones a los conflictos en forma participativa, para evitar un trabajo negativo (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

d). Rol de innovador: Este rol forma parte del modelo de sistemas abiertos, responde a la capacidad que debe tener el directivo para adaptarse y darle respuesta al entorno externo. Implica el uso de la creatividad, la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas; ofrece la oportunidad de afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

B) Modelo de Boyatzis y la Asociación Americana de Gerencia (AMA) (1982)

Tabla 1. Modelo de competencias directivas considera lo siguiente:

Competencia de dominio personal	Competencias de gestión de relaciones	Competencia de experiencia profesional
Motivación de logro	Empatía	Pensamiento analítico
Iniciativa	Liderazgo	Pensamiento sistémico
Flexibilidad	Gestión de conflictos	Experto profesional
Tolerancia a la frustración.	Trabajo en equipo	Análisis cuantitativo
<i>Manejo del tiempo y del estrés</i>	Comunicación efectiva	Manejo de software

Fuente: Boyatzis & AMA 1982

2.2.2 Cultura organizacional

2.2.2.1 Definición

Para definir la cultura organizacional, primero se indicará que la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. La gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre (Davis, 1993). Por su parte, Delgado (1990) puntualiza que la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad. Asimismo, la cultura organizacional es el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales (Schein, 1988).

Además, la cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza, porque condicionan el

comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Para Schein (1988), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para este autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y, en general, por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes; y por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa. Un aporte novedoso surge de Allaire y Firsirotu (1992), quienes consideran que la organización se constituye por tres elementos interrelacionados: (1) un sistema socioestructural, que sostiene un sistema cultural; (2) dicho sistema cultural, que sirve de justificación al anterior, y (3) los empleados, que como individuos elaboran activamente una realidad organizacional coherente.

De esta manera la cultura organizacional se concibe, a diferencia de valores y principios defendidos por otros autores, como “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnología, el mercado y la competencia)” (Allaire y Firsirotu, 1992). Por su parte, Denison (1991) indica que la cultura organizacional es el conjunto de procedimientos, y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. La cultura está asociada con el rendimiento y la efectividad organizacional. En la década de los noventa muchas investigaciones se orientan a buscar relaciones entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional, para tratar de establecer relaciones entre cultura, estrategia y competitividad. Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) identificaron siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial: promoción del aprendizaje y del desarrollo humano, distribución de los talentos y recursos entre las unidades organizacionales, innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos y servicios, cooperación y los equipos de trabajo y valores éticos. A diferencia de los primeros autores —que consideraban que la existencia de una cultura fuerte era garantía de éxito empresarial, las

pruebas empíricas comenzaron a mostrar unas relaciones contingentes entre cultura y resultados exitosos (Cabrera y Bonache, 1999).

De este modo, ciertos atributos culturales pueden considerarse activos en un determinado entorno competitivo y cargas en otro diferente. Esta posición se vuelve relevante por el surgimiento y consolidación de la teoría de recursos y capacidades, para explicar la competitividad empresarial, ya no a partir de la respuesta interna a los estímulos del entorno, sino desde la posibilidad de desarrollar en el interior de la organización recursos valiosos, escasos, inimitables e intransferibles (Barney, 1986, 1991).

Los recursos intangibles son los más propensos a cumplir estas características y la cultura organizacional será uno de ellos, y se convertirá en fuente de ventaja competitiva sostenida siempre y cuando sea flexible, susceptible al cambio y coherente con la estrategia de la empresa (Cabello y Valle, 2002).

Es necesario referir que la cultura organizacional no puede desconocerse el debate entre quienes la ven desde la perspectiva gerencial —para los que la cultura es algo que la organización tiene y, por lo tanto, es susceptible de ser gestionada— y los estudiosos sociales —que la

consideran como algo que la organización es y por ello más proclive a ser comprendida que manipulada—. Urrea y Arango distinguen entre la cultura empresarial y la cultura organizacional, por ello entienden la primera “como un conjunto de valores-orientaciones y representaciones que acompañan la acción empresarial y están presentes en las prácticas y los discursos de los empresarios, a partir de determinados contextos sociohistóricos en los cuales se desenvuelven empresas y empresarios, así como otros actores colectivos” (2000); mientras que la segunda, que haría parte de la primera, se refiere a formas organizativas de los procesos de trabajo y de los elementos constitutivos de la gestión empresarial a partir de las prácticas y comportamientos de todos los miembros de la organización.

De acuerdo a Hofstede (1999), quien definió la cultura como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra. Se consideraron tres razones para escoger este modelo: tiene una estructura teórica sólida y, además, facilita hacer la relación con el bienestar (su categorización y caracterización por medio de dimensiones excluyentes); tiene reconocimiento de muchos investigadores y sus instrumentos para caracterizar la cultura han sido probados y validados, y, por último, el modelo asume un aspecto no

considerado por los autores clásicos (de especial utilidad en esta investigación que tiene el carácter de aplicada): la cultura organizacional no hace referencia tanto a los valores y principios o a relaciones simbólicas, sino a las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas, y de esta manera sale al paso a una de las mayores críticas para la intervención de la cultura, pues es más factible intervenir las prácticas que modificar los valores ya arraigados de las personas.

La cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. Esta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto. Admite diversas formas de pensar en su renovación, adaptación y mejora constante. Para el pensamiento positivista, crear y modificar la cultura organizacional es visto como una cuestión instrumental que puede ser reducida a seleccionar los medios más adecuados para instalar un sistema cultural funcional con la estrategia. Esta racionalidad esencialmente técnica está fundamentada en ciencias básicas y disciplinas subyacentes, para su aplicación con procedimientos de diagnóstico y con prácticas que suponen habilidades y actitudes en la ejecución.

La “reflexión desde la acción” es una de las formas de pensar en el cambio cultural como un proceso de resolución de problemas. Esta visión parece ignorar la complejidad de los sistemas culturales y las diversas situaciones conflictivas originadas en diferencias de percepción, opiniones y pensamientos. Relacionadas con creencias y valores no compartidos. Vinculadas a los diferentes intereses, finalidades y prioridades de los miembros. Derivadas de distintas percepciones acerca de las relaciones entre las variables y componentes. Por interpretaciones subjetivas de las conductas, preconceptos y sesgos. Por falta de una metodología de diagnóstico consensuada. • Por diferencias de apreciación del “encuadre” o marco contextual en el que se determinan fines a lograr y medios que pueden ser elegidos. • Relacionados con las emociones y sentimientos en juego. En este marco de complejidad, la antropología piensa la cultura como un sistema que existe en los grupos sociales, cuyos componentes pueden ser descritos e investigados con metodología científica. La administración, en cambio, piensa en la cultura organizacional como un sistema que “tiene” la organización y que puede ser considerado como recurso y potencialmente convertirse en un “activo estratégico”. Su investigación y diagnóstico no responde únicamente a propósitos científicos cognitivos. La administración es pragmática y utilitarista y busca conocer creencias y valores centrales para intervenir en ellos y si

es necesario reorientarlos o transformarlos. La idea del cambio cultural, como oportunidad para agregar valor a las personas, ha sido tomada con optimismo y seriedad por el mundo de los negocios recién a partir de mediados de la década del noventa. El objetivo es lograr instalar una cultura fuerte pero funcional, alineada con la estrategia y que potencie el compromiso de los integrantes. También evitar que pueda convertirse en disfuncional y operar como una barrera para el cambio y el progreso que haga peligrar la sobrevivencia. Los componentes esenciales de la cultura organizacional son creencias invisibles y subconscientes que influyen en los comportamientos de las personas que la integran. Por esta razón son difíciles de percibir y de administrar. La técnica de los seis sombreros es útil para orientar, ordenar y ampliar el pensamiento acerca de la cultura organizacional y facilita la instalación del tema en la mente de los directivos. Agrega diferentes perspectivas a posibles desacuerdos racionales sobre el modelo lineal de cambios de creencias y valores seguido por cambios en las conductas. Su propuesta indaga en los supuestos y presunciones que condicionan premisas básicas que a su vez fundamentan opciones optimistas o pesimistas con relación al cambio cultural. Esta y otras perspectivas de pensamiento permiten ejercitar la mente y constituyen una oportunidad para aprender, descubrir y ampliar los propios modelos mentales acerca de la cultura organizacional. Ello

ayuda a mantener una visión autocrítica y creativa del impacto -positivo o negativo- sobre el desempeño, el desarrollo y el éxito de la organización. Una reflexión final: No hay ninguna cultura organizacional enteramente equivocada, sencillamente porque no existe ninguna enteramente correcta.

2.2.2.2 La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración

La cultura es un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad. Algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente (Allaire y Firsirotu, 1992). Estos estudios destacaron los aspectos de la cultura de una sociedad y sus efectos sobre el comportamiento, pero poco se ocuparon de las características culturales de las organizaciones. A comienzos de los años ochenta, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertó el interés por la cultura organizacional. El liderazgo de Japón, en cuanto a calidad, y funcionalidad de sus productos, se atribuyó a las características de su cultura, lo que llevó a muchos investigadores a estudiarla como un activo

estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones. En 1973, Ouchi (1982) comenzó a estudiar las prácticas directivas de las empresas japonesas, los principios propios de la cultura y las posibilidades de transferencia a las empresas norteamericanas. Peters y Waterman (1982) realizaron una investigación en organizaciones calificadas como excelentes en un período completo de veinte años -1961 a 1980- y concluyeron en que no sólo los japoneses tenían una cultura original y que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave. A partir de estos primeros estudios se incrementó el interés por el estudio de la cultura para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma. Recientemente, grandes éxitos y fracasos (por ejemplo, General Electric o Enron) han sido atribuidos a la cultura. El tema comienza a instalarse en la agenda directiva en la década de los noventa, en la que empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas. En la actualidad se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados.

Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura. La cultura es así una variable o un

medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983).

La dirección de una organización puede entonces, formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa. Una estrategia de socialización, adoctrinamiento o “culturización” de los integrantes, debe verse como parte de “la praxiología, que abarca todos los métodos para relacionar medios con fines” y realizar valores (Frischknecht, 1983, pp 289-306). Si se trata de una variable, la cultura organizacional podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos. Y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986)

De igual manera, una estrategia y su implementación a través de estructuras y sistemas, no alineada con el sistema cultural -creencias y valores- podría llevar a ineficiencias, un deterioro en el desempeño y la pérdida de eficacia en el logro de objetivos. La consecuencia de estos pensamientos ha impulsado al management a crear técnicas destinadas a

“cultivar” creencias, supuestos y valores que puedan movilizar conductas alineadas con las estrategias organizacionales. Para muchos la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la dirección “para cambiar la cultura matriz de la empresa a tiempo y de acuerdo con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales” (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 163).

2.2.2.3 Modelos de la cultura organizacional

A) Modelo planteado por Davis (1993)

Según Salinas (2015) este modelo refiere a la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones a pesar de que no es habitual que esta realidad penetre en sus pensamientos conscientes y considera las siguientes dimensiones:

- **Innovación y aceptación de riesgo:** Esta dimensión hace referencia al desarrollo de pericias, creatividad con oportunidad, como la forma de responder a nuevas situaciones. Es necesario precisar que la innovación es el nuevo instrumento de competitividad, y que los directivos necesitan

practicarlo, en los procesos de planificación, organización, control y evaluación.

Gran parte de la innovación se puede aplicar en los instrumentos de gestión como el plan estratégico, planes operativos, presupuestos, etc., los mismos que deben ser renovados dinámicamente. Además, si los directivos se capacitan y toman en cuenta la mejora continua en todo el quehacer de la organización, entonces lograran marcar la diferencia en cuanto a la relación con otras organizaciones (Davis, 1993 citado en Salina, 2015).

Atención a los detalles: Esta dimensión significa calidez, dominio administrativo y toma de decisiones, ese aspecto es importante, ya que la atención a los detalles en cuanto a los procesos de planificación, organización, control y evaluación, está orientado a brindar una calidad del servicio tanto a los usuarios internos y externos, lo cual, sólo se logrará con miembros de la organización con inteligencia emocional (Davis, 1993 citado en Salina, 2015).

Orientación hacia los resultados: Esta dimensión se refiere al nivel de iniciativa, disposición a cambios y autoridad compartida. Asimismo, es necesario indicar que actualmente en las organizaciones todas las

actividades son hacia el logro de resultados, por tanto, se debe tener miembros dinámicos, innovadores, con conocimientos fortalecidos, habilidades diferenciadas y sobre todo con actitud y valores, de esta forma con su desempeño se logren resultados de acorde a la misión de la entidad y a sus objetivos propuestos (Davis, 1993 citado en Salina, 2015).

Orientación hacia las personas: Esta dimensión hace referencia a la toma de decisiones y designación de funciones. Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados en las personas que están dentro de la organización. Asimismo, en las organizaciones el capital humano reviste capital de importancia, puede haber nuevas tecnologías, infraestructura sofisticada, etc. (Davis, 1993 citado en Salina, 2015).

Orientación hacia el equipo: Esta dimensión trata de la participación y decisiones consensuada. Asimismo, es el grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos, los directivos deben defender los derechos de los servidores y promover la participación de los servidores; por tanto, los directivos son respaldados por los servidores. (Davis, 1993 citado en Salina, 2015).

Agresividad: Esta dimensión se refiere a las conductas de desagrado y cordura. Al respecto, los directivos deben promover que los miembros de la organización reclamen sus derechos sin agresividad, pero convencidos de sus requerimientos. Asimismo, los directivos deben preocuparse y no permitir que los miembros de la organización estén decepcionados y mantengan la sensatez en todo momento, por lo que se deduce, que tan importante es la inteligencia emocional en todas las organizaciones. (Davis, 1993 citado en Salina, 2015).

Estabilidad: Esta dimensión se refiere a la adaptación, a las condiciones laborales, al trato y al cumplimiento de objetivos. Siente que puede adaptarse a las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de trabajo. Los servidores son tratados bien independientemente de su condición laboral. El personal nombrado se cree dueño de la institución. Asimismo, como se sabe al personal contratado se le exige más el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. (Davis, 1993 citado en Salina, 2015).

B) Modelo Planteado por Denison y sus colegas (1995):

Sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados. Se desarrolla con

base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son agregados en los citados rasgos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison y Mishra 1995, citado en Salinas, 2015).

Involucramiento:

Definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Se considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos (Denison y Mishra 1995).

Consistencia

Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas (Davis, 1993 citado en Salina, 2015).

Adaptabilidad:

Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden refirir entre sí (Denison y Mishra 1995 citado en Salina, 2015).

2.3 Definición de términos básicos**Competencias gerenciales**

Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. La competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por

ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones venezolanas. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología.

Benchmarking

El proceso que consiste en la medición y comparación de las operaciones o los procesos internos de la organización con los del mejor representante de su clase, proveniente del interior o exterior de la industria.

Capacidad gerencial

Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Capacidad productiva

Estimación de cuánto podrá producir una empresa para determinar así sus condiciones para atender el mercado.

Competencia

La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.

Control

Proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar. De esta manera se ven las diferencias, es decir, las desviaciones, y se estudia por qué han existido y cómo se pueden solucionar.

Control estratégico

Tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

Cultura estratégica

Un conjunto de normas, valores, actitudes y tipos de conocimientos relacionados con la comprensión de las actividades estratégicas, sobre todo, los objetivos estratégicos y maneras de alcanzarlos, compartidos por todos los miembros de una organización.

Cultura organizacional

Un sistema de significado compartido entre sus miembros, que ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización.

Directivo

Es quien toma las decisiones para una estrategia conjuntamente con los otros directivos de la empresa. Lleva a cabo las funciones de planificación, organización y control.

Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los que se pro-pusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

Eficacia

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El presente estudio considera de tipo básico

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación, se considera lo siguiente:

No experimental

Responde a los diseños no experimentales, porque no recurre a la manipulación de alguna de las variables en estudio, sino que éstas se analizan tal y como suceden en la realidad.

a) Descriptivo

El presente estudio es descriptivo porque refiere las características o atributos de las variables de estudio.

b) Transeccional

Responde a los estudios transeccionales en tanto la información recogida corresponde a un solo periodo.

3.2 Población y /o muestra de estudio

3.2.1 Población

La población objetivo en estudio estará conformada por 68 servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

3.2.2 Muestra:

Para el presente estudio se obtuvo la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$N = \frac{N_0 Z^2 p \cdot q}{(N_0 - 1) E^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Descripción

- ✓ N= Población
- ✓ Z=Confianza Estadística 95 %
- ✓ P=q= probabilidad éxito/fracaso
- ✓ E= margen de error

✓ Reemplazando

✓ $N = 125$

✓ $Z = 1,96$

✓ $p = 0,5$

✓ $q = 0,5$

✓ $E = 0,8$

Muestra= 68

3.3 Variables

3.3.1 Identificación de variables

Variable independiente

X: Competencias gerenciales

Variable dependiente

Y: Cultura Organizacional

3.3.2 Caracterización de las variables

Variable independiente

X: Competencias gerenciales

Indicadores:

- Competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador
- Competencias gerenciales orientadas al rol de mentor
- Competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador
- Competencias gerenciales orientadas al rol innovador

Variable dependiente

Y: Cultura Organizacional

Indicadores:

- Innovación y aceptación de riesgo
- Atención a los detalles
- Orientación hacia los resultados
- Orientación hacia las personas
- Orientación hacia el equipo
- Estabilidad

3.3.3 Operacionalización de las variables

Variable	Definición operacional	Indicadores	Nivel de medición de la variable
Competencias gerenciales	Es el conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.	Competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador	Ordinal
		Competencias gerenciales orientadas al rol de mentor	
		Competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador	
		Competencias gerenciales orientadas al rol innovador	
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) práctica.	Innovación y aceptación de riesgo	Ordinal
		Atención a los detalles	
		Orientación hacia los resultados	
		Orientación hacia las personas	
		Orientación hacia el equipo	
		Estabilidad	

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

a) Encuesta

Las encuestas están dirigidas a los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, para evaluar las competencias gerenciales y la cultura organizacional.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

a) Cuestionario

Se aplicó un cuestionario dirigido a los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, para evaluar las competencias gerenciales y la cultura organizacional.

3.5 Tratamiento de datos

El procesamiento de datos se hará de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizarán: El soporte informático SPSS 22 Edition, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales.

Y Excel, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos. Se utilizarán técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a la estadística Descriptiva, se utilizarán: Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas servirán para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes. Tablas de contingencia. Se utilizará este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente. En cuanto a la estadística inferencial, se utilizará Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación

Se presentan los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose las frecuencias y porcentajes de éstos, exponiéndolas siguiendo el orden de presentación de las variables y sus indicadores. El análisis se desarrolla mediante la interpretación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, presentados por variables e indicadores, los mismos pueden ser observados en las tablas y figuras elaboradas para tal fin.

4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados

4.2.1 Análisis de tablas y figuras de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla 2
Competencias Gerenciales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insuficiente	10	14,7	14,7
Regularmente suficiente	35	51,5	66,2
Suficiente	23	33,8	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 14,7 % refieren que las competencias gerenciales de los directivos y/o funcionarios es insuficiente. Asimismo, el 51,5 % de los encuestados manifiestan que es regularmente suficiente y un 33,8 % manifiestan que es suficiente.

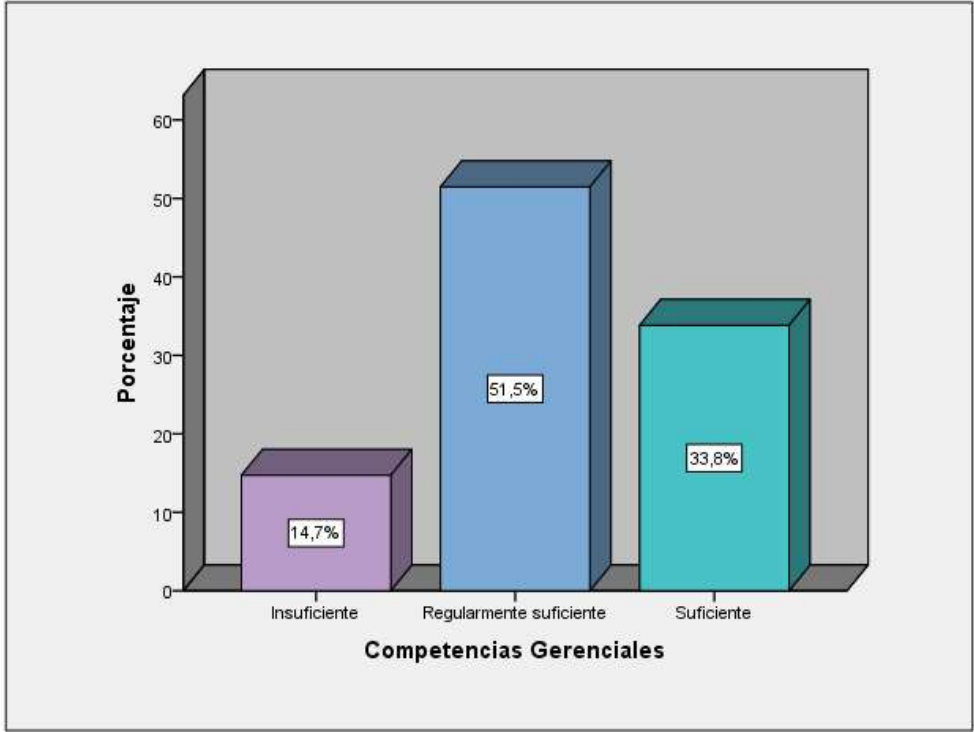


Figura 1 : Competencias Gerenciales
Fuente : Tabla 2

INDICADOR: ROL DEL COORDINADOR

Tabla 3
Rol del coordinador

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insuficiente	9	13,2	13,2
Regularmente suficiente	33	48,5	61,8
Suficiente	26	38,2	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Como se aprecia, del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 13,2 % refieren que las competencias gerenciales en cuanto a su rol de coordinador de los directivos y/o funcionarios es insuficiente. Asimismo, el 48,5 % de los encuestados manifiestan que es regularmente suficiente y un 38,2 % manifiestan que es suficiente.

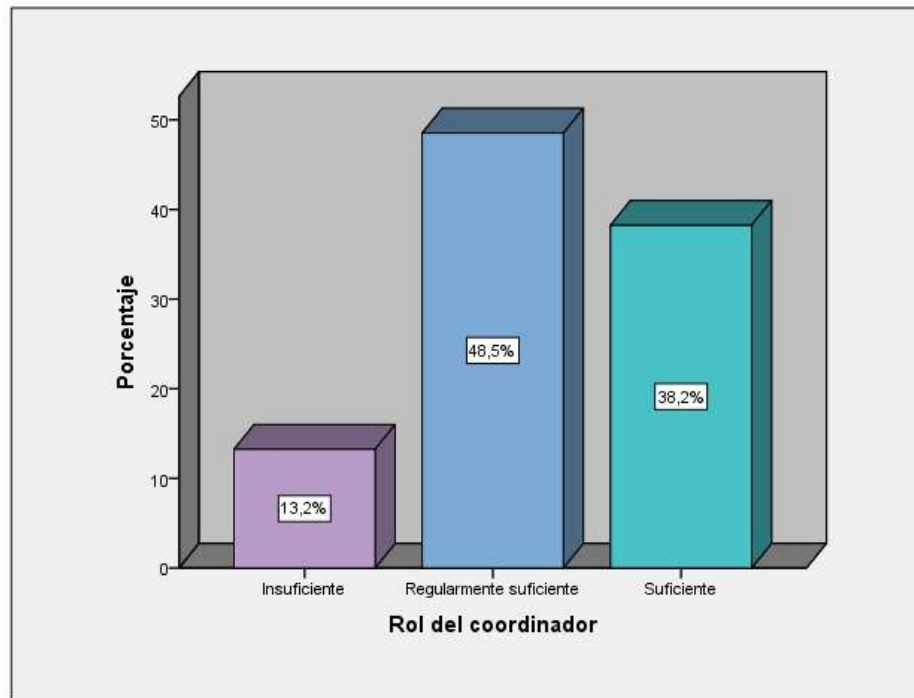


Figura 2 : Rol del coordinador
Fuente : Tabla 3

INDICADOR: ROL DEL MENTOR

Tabla 4
Rol de mentor

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insuficiente	10	14,7	14,7
Regularmente suficiente	47	69,1	83,8
Suficiente	11	16,2	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 14,7 % refieren que las competencias gerenciales en cuanto a su rol de mentor de los directivos y/o funcionarios es insuficiente. Asimismo, el 69,1 % de los encuestados manifiestan que es regularmente suficiente y un 16,2 % manifiestan que es suficiente.

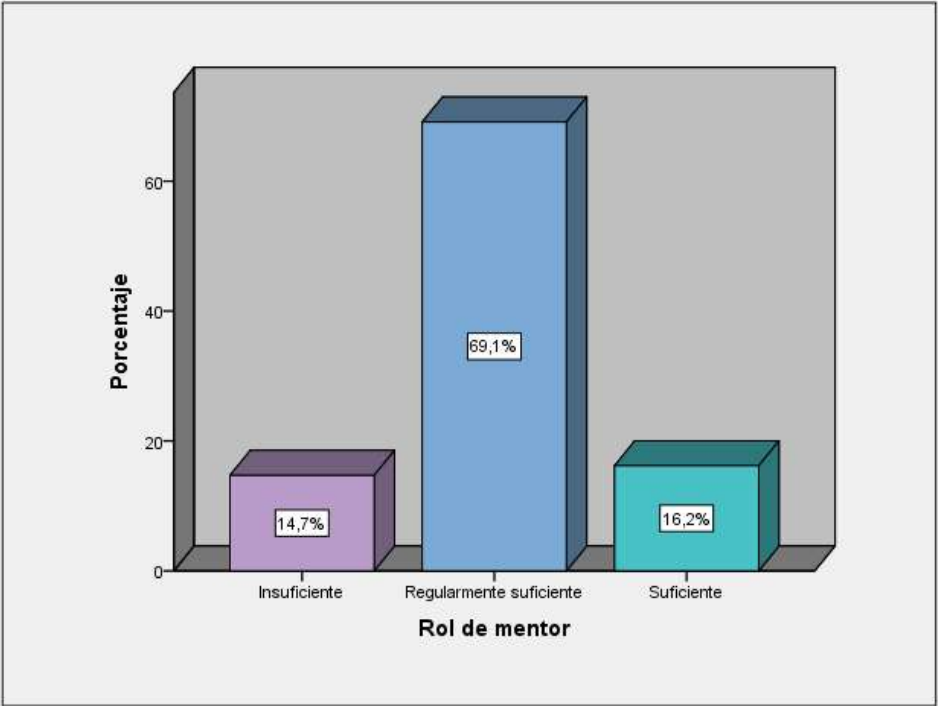


Figura 3 : Rol de mentor

Fuente : Tabla 4

INDICADOR: ROL DE FACILITADOR

Tabla 5
Rol de facilitador

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insuficiente	9	13,2	13,2
Regularmente suficiente	36	52,9	66,2
Suficiente	23	33,8	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 13,2 % refieren que las competencias gerenciales en cuanto a su rol de coordinador de los directivos y/o funcionarios es insuficiente. Asimismo, el 52,9 % de los encuestados manifiestan que es regularmente suficiente y un 33,8 % manifiestan que es suficiente.

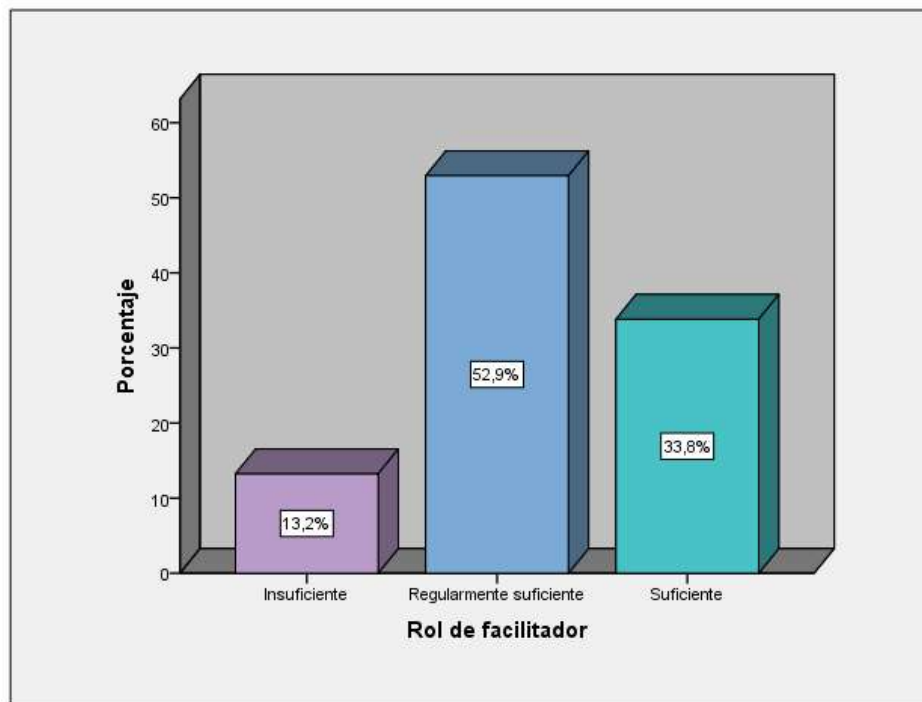


Figura 4 : Rol de facilitador
Fuente : Tabla 4

INDICADOR: ROL DE INNOVADOR

Tabla 6
Rol de innovador

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insuficiente	21	30,9	30,9
Regularmente suficiente	36	52,9	83,8
Suficiente	11	16,2	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 30,9 % refieren que las competencias gerenciales en cuanto a su rol de innovador de los directivos y/o funcionarios es insuficiente. Asimismo, el 52,9 % de los encuestados manifiestan que es regularmente suficiente y un 16,2 % manifiestan que es suficiente.

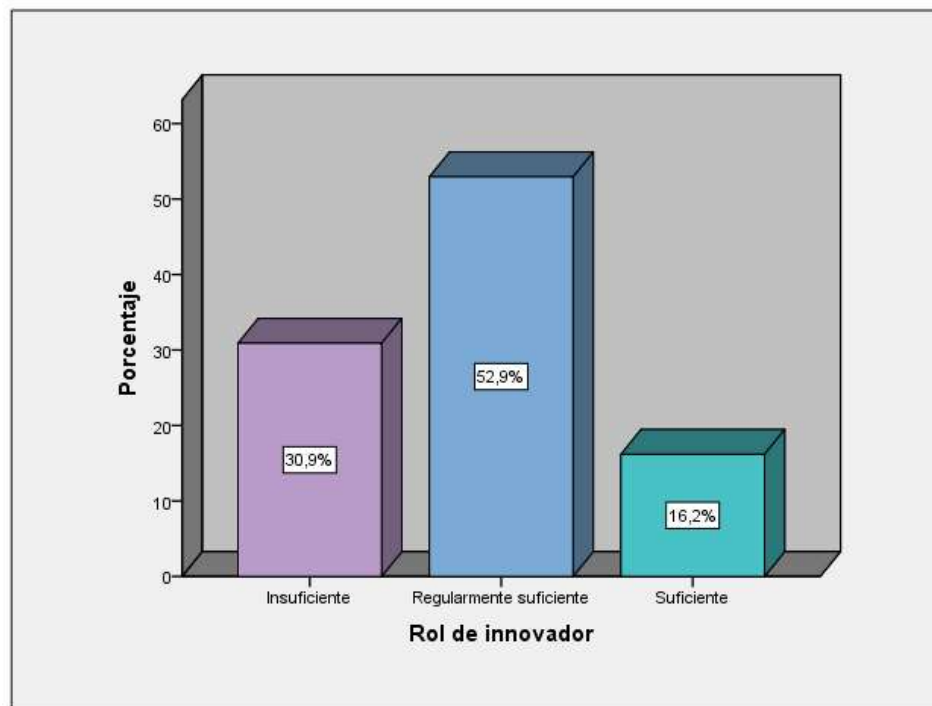


Figura 5 : Rol de innovador
Fuente : Tabla 6

INDICADOR: ASUMIR RIESGOS Y RESPONSABILIDADES

Tabla 7
Asumir riesgos y responsabilidades

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insuficiente	10	14,7	14,7
Regularmente suficiente	39	57,4	72,1
Suficiente	19	27,9	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 14,7 % refieren que las competencias gerenciales con respecto en asumir riesgos y responsabilidades de los directivos y/o funcionarios es insuficiente. Asimismo, el 57,4 % de los encuestados manifiestan que es regularmente suficiente y un 27,9 % manifiestan que es suficiente.

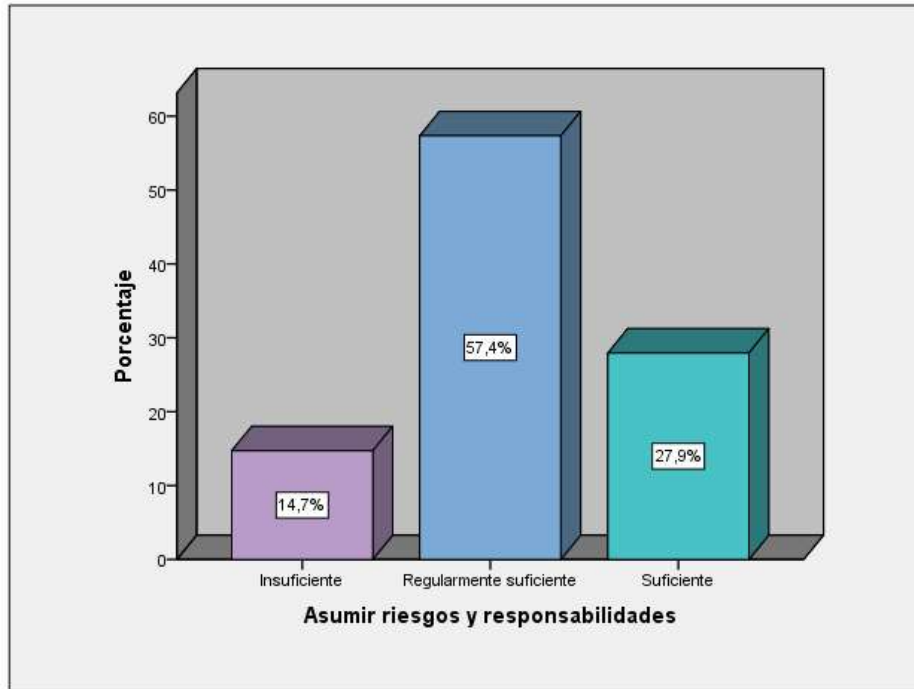


Figura 6 : Asumir riesgos y responsabilidades
Fuente : Tabla 7

VARIABLE DEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 8
Cultura Organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	9	13,2	13,2
Regularmente favorable	41	60,3	73,5
Favorable	18	26,5	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 13,2 % refieren que la cultura organizacional de los directivos y/o funcionarios es desfavorable. Asimismo, el 60,3 % de los encuestados manifiestan que es regularmente favorable y un 26,5 % manifiestan que es favorable.

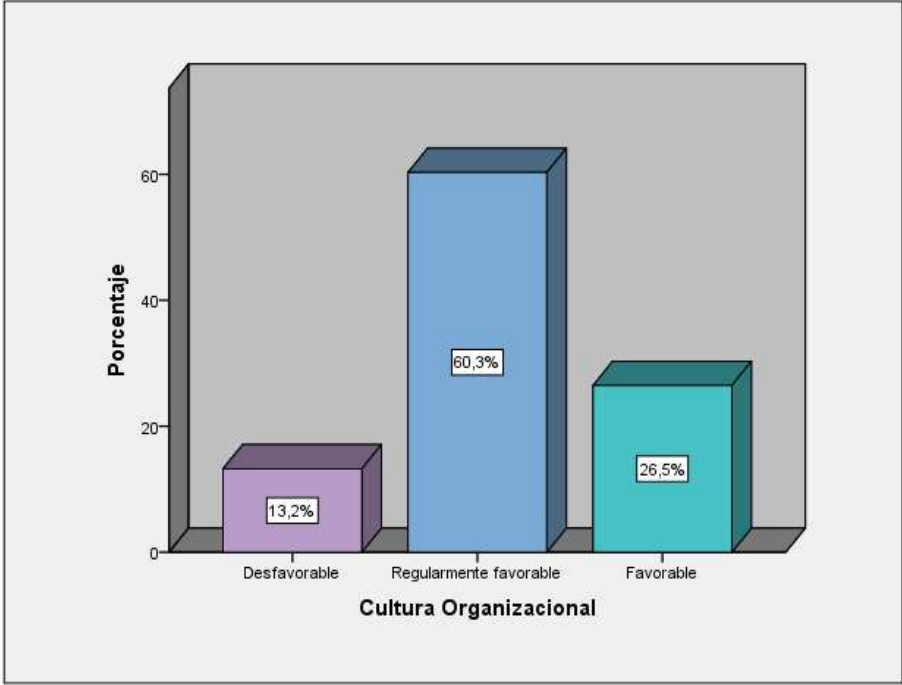


Figura 7 : Cultura Organizacional

Fuente : Tabla 8

INDICADOR: INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DE RIESGO

Tabla 9
Innovación y aceptación de riesgo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	11	16,2	16,2
Regularmente favorable	31	45,6	61,8
Favorable	26	38,2	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 16,2 % refieren que la cultura organizacional en cuanto a su innovación y aceptación de riesgo de los directivos y/o funcionarios es desfavorable. Asimismo, el 45,6 % de los encuestados manifiestan que es regularmente favorable y un 38,2 % manifiestan que es favorable.

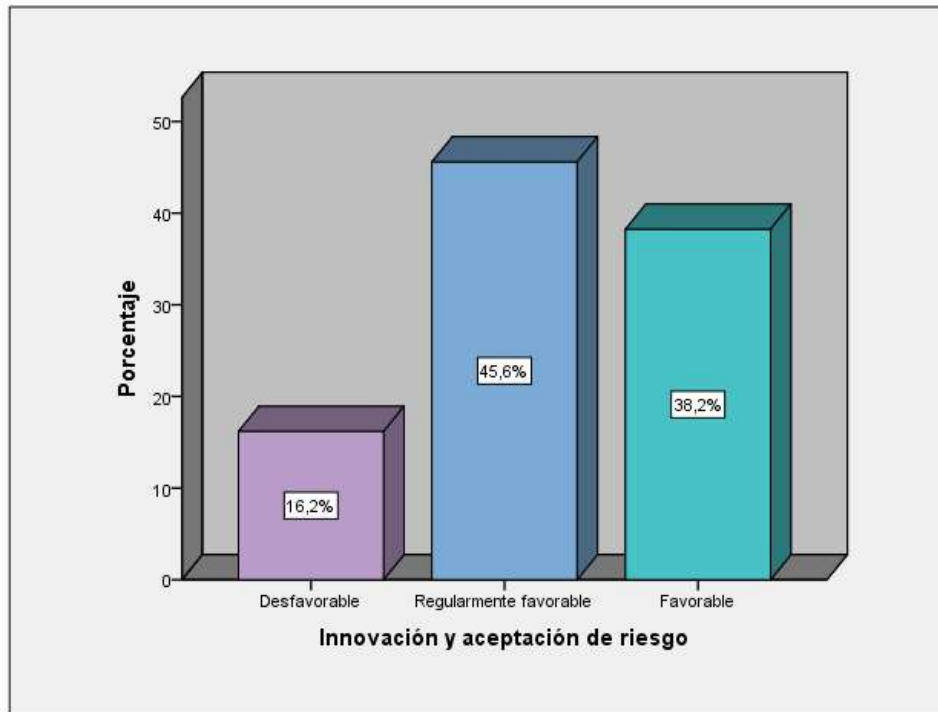


Figura 8 : Innovación y aceptación de riesgo

Fuente : Tabla 8

INDICADOR: ATENCIÓN A LOS DETALLES

Tabla 10
Atención a los detalles

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	9	13,2	13,2
Regularmente favorable	20	29,4	42,6
Favorable	39	57,4	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 13,2 % refieren que la cultura organizacional con respecto en atención a los detalles de los directivos y/o funcionarios es desfavorable. Asimismo, el 29,4 % de los encuestados manifiestan que es regularmente favorable y un 57,4 % manifiestan que es favorable.

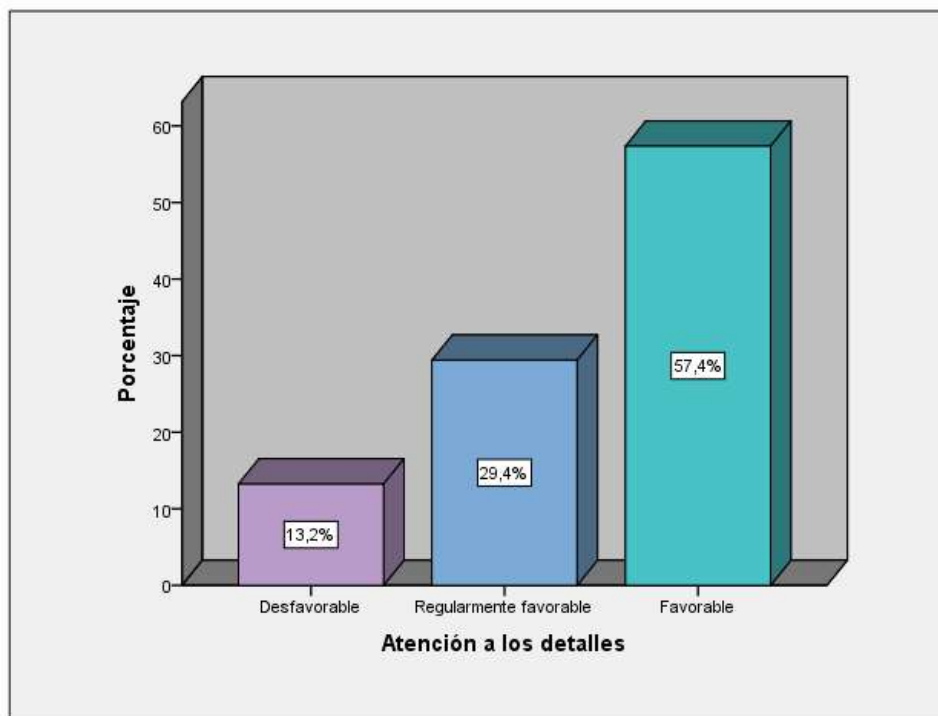


Figura 9 : Atención a los detalles

Fuente : Tabla 10

INDICADOR: ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS

Tabla 11
Orientación hacia los resultados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	9	13,2	13,2
Regularmente favorable	34	50,0	63,2
Favorable	25	36,8	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 13,2 % refieren que la cultura organizacional en cuanto a su orientación hacia los resultados de los directivos y/o funcionarios es desfavorable. Asimismo, el 50 % de los encuestados manifiestan que es regularmente favorable y un 36,8 % manifiestan que es favorable.

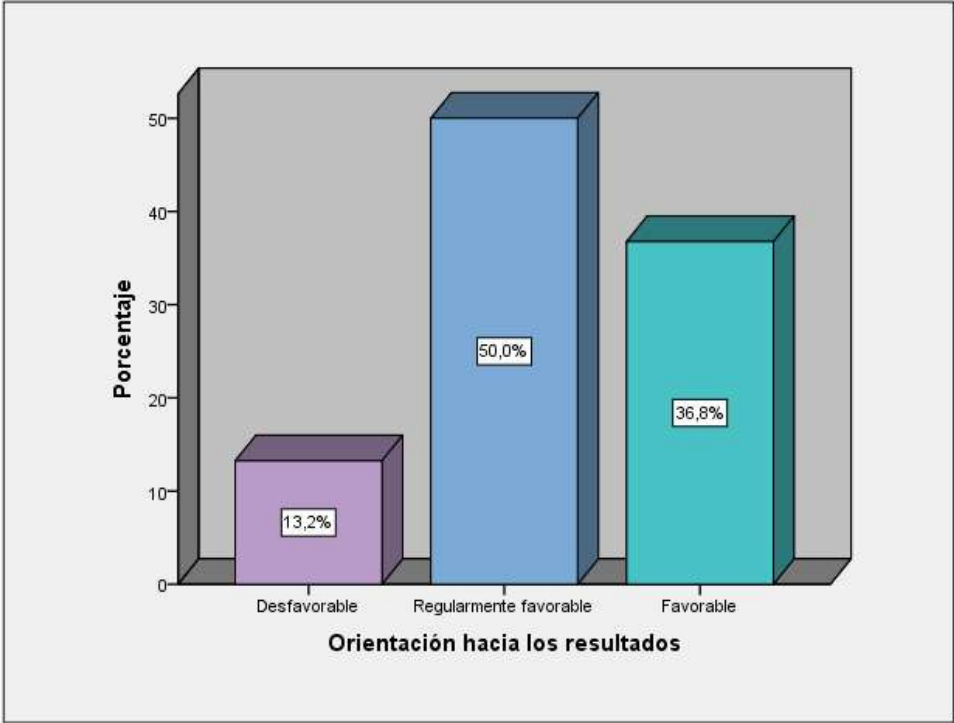


Figura 10 : Orientación hacia los resultados

Fuente : Tabla 11

INDICADOR: ORIENTACIÓN HACIA LOS PERSONAS

Tabla 12
Orientación hacia las personas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	11	16,2	16,2
Regularmente favorable	29	42,6	58,8
Favorable	28	41,2	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 16,2 % refieren que la cultura organizacional en cuanto a la orientación hacia las personas por parte de los directivos y/o funcionarios es desfavorable. Asimismo, el 42,6 % de los encuestados manifiestan que es regularmente favorable y un 41,2 % manifiestan que es favorable.

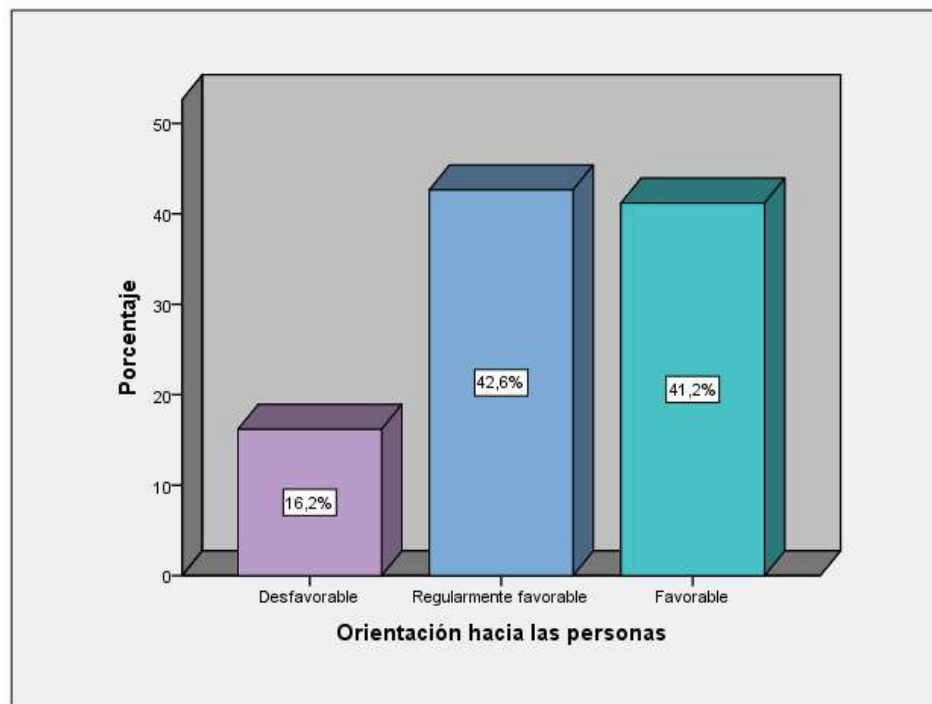


Figura 11 : Orientación hacia las personas
Fuente : Tabla 12

INDICADOR: ORIENTACIÓN HACIA EL EQUIPO

Tabla 13
Orientación hacia el equipo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	11	16,2	16,2
Regularmente favorable	41	60,3	76,5
Favorable	16	23,5	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 16,2 % refieren que la cultura organizacional en cuanto a su orientación hacia el equipo por parte de los directivos y/o funcionarios es desfavorable. Asimismo, el 60,3 % de los encuestados manifiestan que es regularmente favorable y un 23,5 % manifiestan que es favorable.

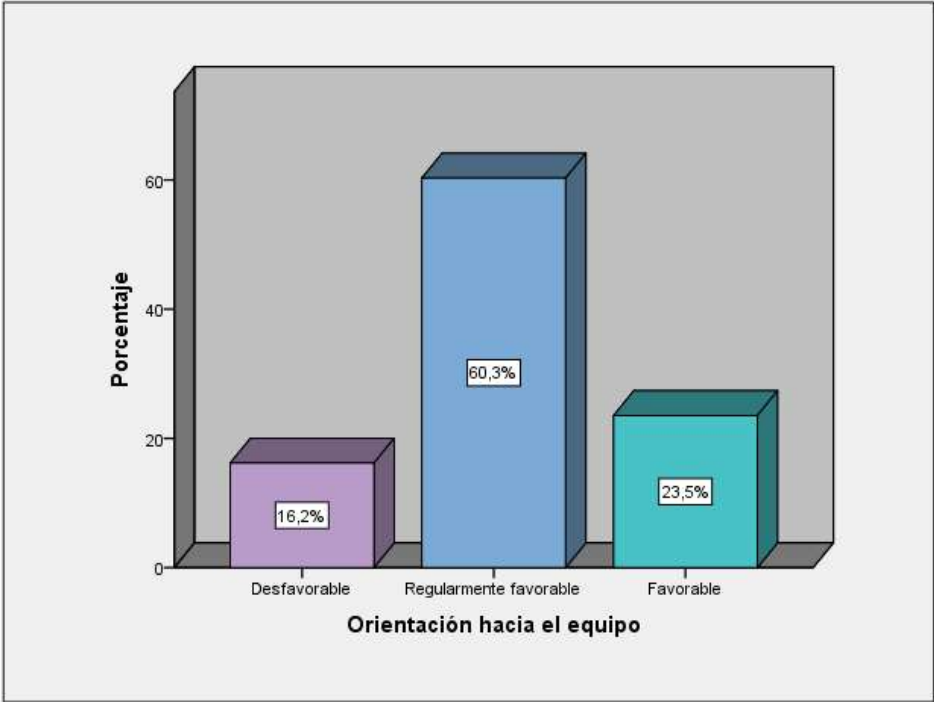


Figura 12 : Orientación hacia el equipo

Fuente : Tabla 13

INDICADOR: AGRESIVIDAD

Tabla 14
Agresividad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	9	13,2	13,2
Regularmente favorable	53	77,9	91,2
Favorable	6	8,8	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 13,2 % refieren que la cultura organizacional en cuanto a la agresividad por parte de los directivos y/o funcionarios es desfavorable. Asimismo, el 77,9 % de los encuestados manifiestan que es regularmente favorable y un 8,8 % manifiestan que es favorable.

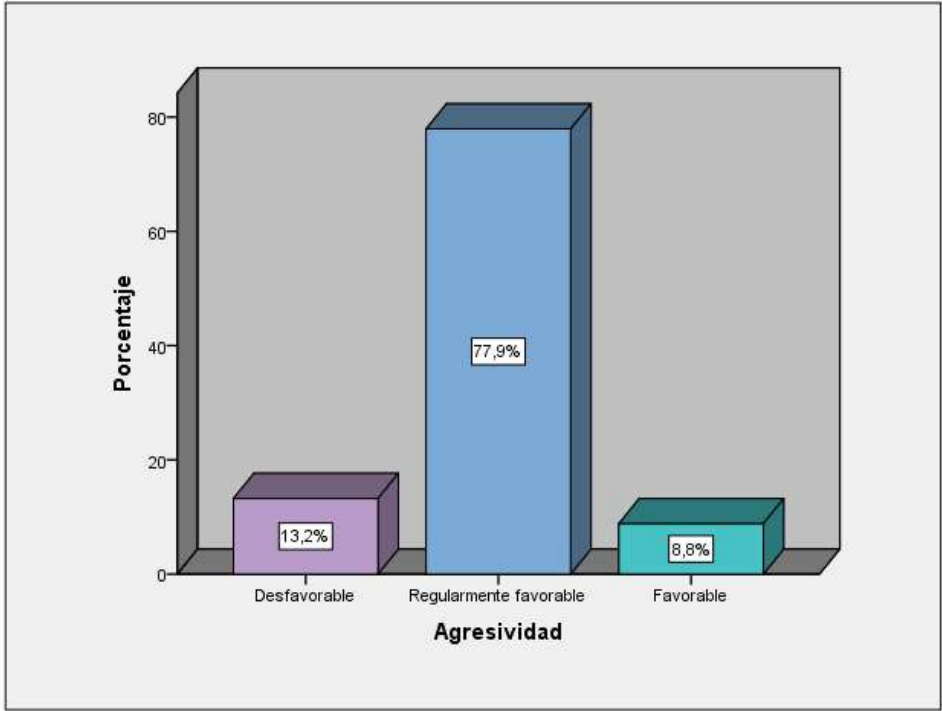


Figura 13 : Agresividad

Fuente : Tabla 14

INDICADOR: ESTABILIDAD

Tabla 15
Estabilidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	9	13,2	13,2
Regularmente favorable	54	79,4	92,6
Favorable	5	7,4	100,0
Total	68	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

Se puede observar que del total de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el 13,2 % refieren que la cultura organizacional en cuanto a su estabilidad de los directivos y/o funcionarios es desfavorable. Asimismo, el 79,4 % de los encuestados manifiestan que es regularmente favorable y un 7,4 % manifiestan que es favorable.

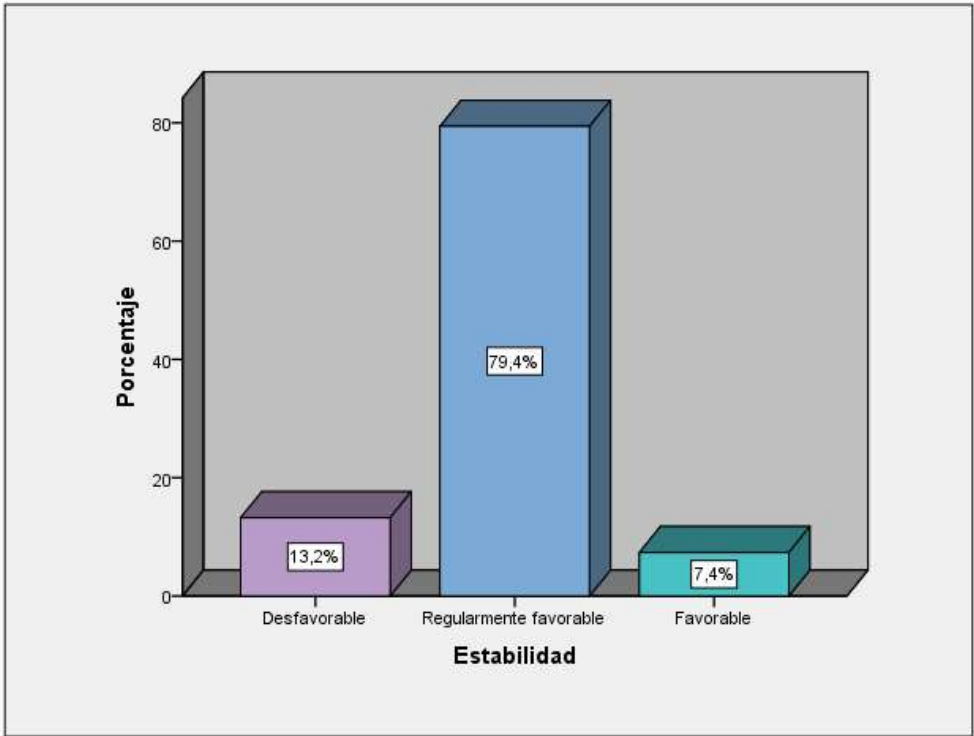


Figura 14 : Estabilidad
Fuente : Tabla 15

4.3 Contrastación de la hipótesis

Contrastación de la hipótesis principal

Las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: Las competencias gerenciales no influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Hipótesis alterna

H₁: Las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman)

Correlaciones

			Competencias Gerenciales	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	0,653**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	68	68
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	0,653**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	68	68

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el p-valor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Contrastación de la primera hipótesis secundaria.

Las competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: Las competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador no influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Hipótesis alterna

H₁: Las competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05 se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman)

Correlaciones

			Rol de coordinador	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Rol de coordinador	Coefficiente de correlación	1,000	0,678**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	68	68
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	0,678**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	68	68

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el p-valor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que Las competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Contrastación de la segunda hipótesis estadística

Las competencias gerenciales orientadas al rol de mentor influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: Las competencias gerenciales orientadas al rol de mentor no influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Hipótesis alterna

H₁: Las competencias gerenciales orientadas al rol de mentor influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05 se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman)

Correlaciones

			Rol de mentor	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Rol de mentor	Coeficiente de correlación	1,000	0,603**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	68	68
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	0,603**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	68	68

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el p-valor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las competencias gerenciales orientadas al rol de mentor influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Contrastación de la tercera hipótesis estadística

Las competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: Las competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador no influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Hipótesis alterna

H₁: Las competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05 se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman)

Correlaciones

			Rol de facilitador	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Rol de facilitador	Coefficiente de correlación	1,000	0,588**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	68	68
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	0,588**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	68	68

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el p-valor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Contrastación de la cuarta hipótesis estadística

Las competencias gerenciales orientadas al rol innovador influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: Las competencias gerenciales orientadas al rol innovador no influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Hipótesis alterna

H₁: Las competencias gerenciales orientadas al rol innovador influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05 se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman)

Correlaciones

			Rol de innovador	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Rol de innovador	Coeficiente de correlación	1,000	0,677**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	68	68
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	0,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	68	68

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el p-valor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las competencias gerenciales orientadas al rol innovador influyen en la cultura organizacional de los servidores de las áreas críticas de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de Resultados

De acuerdo a los resultados se determinó que las competencias gerenciales son regularmente suficiente en un 51,5 % (Tabla 2.), tales resultados se relacionan parcialmente con Calderón, Galvis & Torres (2003), quienes desarrollaron el trabajo de investigación “Cultura organizacional y bienestar laboral”, y concluyó que existe una asociación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral, ya que existe un vínculo directo entre culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo y la satisfacción de sus trabajadores; pero no se pudo establecer que existiera relación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar. Una próxima investigación podría tratar de establecerla con la relación cultura orientada a resultados y satisfacción. Los nexos hallados encuentran sustento teórico, por cuanto las características de las empresas con las orientaciones culturales mencionadas ofrecen mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor autonomía y reconocimiento, mayores oportunidades de aprendizaje y formación y promoción, condiciones más favorables para el ajuste persona-

organización y tienen canales más expeditos de comunicación. En estas empresas el trabajador percibe que es posible la participación, que sus opiniones son importantes y son tenidas en cuenta, que puede integrar su proyecto de vida con los intereses organizacionales y siente que su trabajo se torna un reto personal. Desde un punto de vista descriptivo, puede afirmarse que, en general, el bienestar en las siete empresas fue bien valorado y que fueron muy bien calificadas las condiciones físicas de trabajo, las relaciones personales con los jefes, la congruencia entre el decir y el hacer en sus empresas, la satisfacción por sus tareas y el cumplimiento de los acuerdos en aspectos de compensación y beneficios.

También se relaciona con Naranjo, R. (2015), quien en su estudio “Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia”, determinó que lo esencial del verdadero liderazgo no se reduce a simple autoridad. Los líderes son eficaces cuando otras personas los reconocen como tales, al escuchar seriamente sus ideas, valorar y seguir sus sugerencias; recurrir a ellos en busca de consejo. Lo que hace a un líder no es el cargo, sino una serie de atributos, actitudes y hábitos que no lo separa del resto de personas en la organización. Es indispensable que el líder de hoy sea capaz de mantener interacción con el entorno, identificar las estrategias que en un momento condujeron al

éxito en el pasado, romper con los efectos paradigmáticos, y mantener un modelo mental abierto al cambio. Un buen líder debe ser capaz de manejar adecuados procesos comunicativos, combinando de manera adecuada las habilidades gerenciales de escucha, observación y expresión. De esta manera puede comunicarse eficientemente con sus pares y empleados, pues un mal proceso comunicativo interfiere con el liderazgo. Además, es importante destacar el papel de la retroalimentación en el proceso comunicativo, sobre todo desde la perspectiva del liderazgo. Una buena práctica para reducir el papeleo innecesario no es sólo trabajar con informes ejecutivos sino empoderar a los subordinados, permitiéndoles que exploren su capacidad de trabajo, que muchas veces está subutilizada.

Asimismo, se relaciona con Castillo (2014) desarrolló el trabajo de investigación denominado “Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación”, de la Universidad Católica Santo Toribio y concluye que los directivos de las Instituciones Educativas evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores

puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos.

Además, se relaciona con Roca (2012), quien en su estudio “Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009”, concluyó que la cultura organizacional de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, es caracterizada como desfavorable en un 58.1%, lo que se deduce que la gestión universitaria se orienta predominantemente a las personas, antes que, al equipo, y que, por esta razón, el gobierno de la universidad está en función a intereses de grupo más no en beneficio de toda la comunidad universitaria.

Al respecto, Quinn, 1995 citado en Salinas, (2015), el Rol de Mentor, el cual se enmarca dentro del modelo de relaciones humanas, centrado en los individuos y en los grupos; supone que la intervención en la toma de decisiones genera un alto nivel de compromiso. En este rol, según el autor, se espera que el director ayude, sea considerado, abierto, justo con las personas y equipo de trabajo.

El gerente debe entender la relación que hay entre los integrantes de un equipo, así como el desempeño individual de cada uno de ellos. Además, deben de conocerse así mismo y saber su grado de eficiencia. Por lo tanto, la honestidad es una de las características del gerente que lleva acabo este rol. Comunicación Interpersonal: Una buena comunicación interpersonal es determinante en el funcionamiento organizacional. Los gerentes deben ser capaces de analizar cómo se da la comunicación entre sus subordinados, así como aplicar técnicas que faciliten el flujo de información. Desarrollo de subordinados: El rol de mentor esta asociado con el de consejero, por lo que el gerente que lo desempeña, ayuda a sus subordinados a desarrollarse a través de la retroalimentación de evaluaciones y del trabajo diario. El gerente debe asegurarse que el empleado reciba una crítica constructiva y tome acciones acerca de su desempeño.

Las tres competencias de este rol son: autocomprensión y comprensión de los demás, comunicación interpersonal y desarrollo de los subordinados.

Con respecto a la autocomprensión y comprensión de los demás, esta competencia involucra a los directivos en su rol de mentor, los cuales

tienen que comprenderse a sí mismos y a los demás, aunque todos los miembros de un equipo de trabajo tienen algo en común, hay que comprender a su vez la individualidad de cada persona, Asimismo,, debe ser motivador y empático, el reto consiste, según Quinn (1995), en entender y valorar los puntos comunes; así como las diferencias; de igual manera, las múltiples maneras en que pueden afectarse las relaciones entre las personas (Quinn, 1995).

Al respecto, Rol de facilitador, Quinn, 1995, (Quinn, 1995 citado en Salinas (2015), éste a semejanza del rol de mentor, se adscribe en el modelo de relaciones humanas. En este rol el directivo promueve el esfuerzo colectivo, crea la unión, amplía la moral del equipo y soluciona los conflictos interpersonales, promueve el trabajo colaborativo, es decir, que tienen una visión conjunta en beneficio de la entidad (Quinn, 1995, (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

El trabajo en equipo es elemental en toda organización. Los gerentes deben asegurarse de que dentro de un grupo de trabajo cada uno de los integrantes entienda la importancia de su labor, evitar conflictos entre ellos, así como generar unión. Toma de decisiones participativa: Incluir en la toma de decisiones a los sujetos que afectan las mismas, así como

responsabilizar y comprometer a quienes las toman. Los gerentes deben identificar el tipo de decisiones y el grupo de personas que deben tomarlas, ya que habrá algunas que solamente podrá tomar él. Además, el gerente debe estar capacitado en técnicas de toma de decisiones grupales. Manejo de conflictos: En todos los niveles jerárquicos se presentan conflictos. Los gerentes deben ser capaces no sólo de evitarlos, sino también darles un sentido positivo a estos conflictos. Una lluvia de ideas dentro de una toma de decisiones para generar nuevas propuestas es un ejemplo de lo anterior. (Vilchis, 2014).

Las competencias específicas de este rol son: creación de equipos, toma de decisiones participativas y gestión de conflictos.

Al respecto, Quinn, 1995 citado en Salinas, (2015), sostiene que este rol forma parte del modelo de sistemas abiertos, responde a la capacidad que debe tener el directivo para adaptarse y darle respuesta al entorno externo. Implica el uso de la creatividad, la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas; ofrece la oportunidad de afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

Los gerentes que promueven el pensamiento creativo en sus subordinados tienen entre otros beneficios, unas soluciones a problemas de una forma más creativa y eficiente. Manejo del cambio: Uno de los mayores retos que enfrentan los gerentes es alcanzar los objetivos antes planeados evitando que los cambios de la industria les afecten. Esta competencia no sólo contempla la identificación de cambios necesarios, sino también el desarrollo de estrategias que permitan implementar estos cambios de manera eficiente (Vilchis, 2014).

Con respecto al rol del coordinador, se determinó que es regularmente suficiente en un 48, 5% (Tabla 3).

Al respecto, Quinn (1995) explica que el rol de coordinador refiere en conseguir que el trabajo se realice con certeza, es decir, que se consigan resultados y se logren los objetivos programados, de acuerdo a la misión y visión de la entidad y que las diferentes actividades se realicen con la importancia del caso, no permitiendo que surja un mínimo de conflicto entre los miembros (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

Con respecto al rol del mentor, se determinó que es regularmente suficiente en un 69,1 (Tabla 4). Al respecto, **Rol de Mentor**, (Quinn, 1995 citado en Salinas, (2015), el rol de mentor; el cual se enmarca dentro del modelo de relaciones humanas, centrado en los individuos y en los

grupos; supone que la intervención en la toma de decisiones genera un alto nivel de compromiso. En este rol, según el autor, se espera que el director ayude, sea considerado, abierto, justo con las personas y equipo de trabajo.

De acuerdo al rol de facilitador, se determinó que es regularmente suficiente en un 52,9 % (tabla 5). Al respecto, (Quinn, 1995, (Quinn, 1995 citado en Salinas, (2015), este a semejanza del rol de mentor, se adscribe en el modelo de relaciones humanas. En este rol el directivo promueve el esfuerzo colectivo, crea la unión, amplía la moral del equipo y soluciona los conflictos interpersonales, promueve el trabajo colaborativo, es decir, que tienen una visión conjunta en beneficio de la entidad.

En cuanto al rol de innovador se determinó que es regularmente suficiente en un 52,9% (Tabla 6). Al respecto, **Rol de innovador:** Este rol forma parte del modelo de sistemas abiertos, responde a la capacidad que debe tener el directivo para adaptarse y darle respuesta al entorno externo. Implica el uso de la creatividad, la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas; ofrece la oportunidad de afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

Con respecto a la cultura organizacional, se determinó que es regularmente favorable en un 60,3%. Con respecto a la innovación y aceptación de riesgo, se determinó que es regularmente favorable en un 45,6% y favorable en un 38,2% (tabla 9). **Rol de innovador:** Este rol forma parte del modelo de sistemas abiertos, responde a la capacidad que debe tener el directivo para adaptarse y darle respuesta al entorno externo. Implica el uso de la creatividad, la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas; ofrece la oportunidad de afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización (Quinn, 1995 citado en Salinas, 2015).

Al respecto, Marcano, N. & Finol de Franco, M. (2007), en su estudio "Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas", se concluyó que, los directores y subdirectores (gerentes educativos) de las escuelas de primera y segunda etapas de educación básica, objeto de estudio, cuentan con las competencias personales, demostrado por los valores muy altos obtenidos para los indicadores conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol, que la ubican en la categoría de muy alto dominio de las competencias. En este sentido, se podría afirmar que la gestión en los centros educativos se apoya en los componentes personales de quienes

direccionan como factores claves para llevar a cabo las acciones organizacionales. obtenidos para los indicadores conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol, que la ubican en la categoría de muy alto dominio de las competencias. En este sentido, se podría afirmar que la gestión en los centros educativos se apoya en los componentes personales de quienes direccionan como factores claves para llevar a cabo las acciones organizacionales. En relación a la variable competencias gerenciales en los roles de director, coordinador, mentor y facilitador, con sus respectivos indicadores, los resultados permitieron ubicarlos en la categoría muy alto dominio de la competencia; esto pone en evidencia que, según su propia percepción, los directores y subdirectores de las escuelas básicas de I y II etapas, poseen las características y cualidades requeridas para la conducción de las escuelas que gerencian.

Con respecto a la atención a los detalles, se determinó que regularmente favorable en un 29,4% y favorable en un 57,4%. Al respecto, Davis, 1993 citado en Salina, (2015), esta dimensión significa calidez, dominio administrativo y toma de decisiones, ese aspecto es importante, ya que la atención a los detalles en cuanto a los procesos de planificación, organización, control y evaluación, está orientado a brindar una calidad

del servicio tanto a los usuarios internos y externos, lo cual, sólo se logrará con miembros de la organización con inteligencia emocional.

Con respecto a la orientación hacia los resultados, Davis, 1993 citado en Salina (2015), se determinó que es regularmente favorable en un 50%. (Tabla 11). Al respecto, esta dimensión se refiere al nivel de iniciativa, disposición a cambios y autoridad compartida. Asimismo, es necesario indicar que actualmente en las organizaciones todas las actividades son hacia el logro de resultados, por tanto, se debe tener miembros dinámicos, innovadores, con conocimientos fortalecidos, habilidades diferenciadas y sobre todo con actitud y valores, de esta forma con su desempeño se logren resultados de acorde a la misión de la entidad y a sus objetivos propuestos.

Con respecto a la orientación hacia las personas, se determinó que regularmente favorable en un 42,6 % y favorable en un 41,2%. (Tabla 12). Al respecto, (Davis, 1993 citado en Salina, 2015), esta dimensión hace referencia a la toma de decisiones y designación de funciones. Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados en las personas que están dentro de la organización. Asimismo, en las organizaciones el capital humano reviste capital de

importancia, puede haber nuevas tecnologías, infraestructura sofisticada, etc.

Con respecto a la orientación hacia el equipo, se determinó que es regularmente favorable en un 60,3%. (Tabla 13).

Al respecto, Marcano, N. & Finol de Franco, M. (2007), en su estudio “Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas”, se concluyó que, los directores y subdirectores (gerentes educativos) de las escuelas de primera y segunda etapas de educación básica, objeto de estudio, cuentan con las competencias personales, demostrado por los valores muy altos obtenidos para los indicadores conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol, que la ubican en la categoría de muy alto dominio de las competencias. En este sentido, se podría afirmar que la gestión en los centros educativos se apoya en los componentes personales de quienes direccionan como factores claves para llevar a cabo las acciones organizacionales, obtenidos para los indicadores conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol, que la ubican en la categoría de muy alto dominio de las competencias. En este sentido, se podría afirmar que la gestión en los centros educativos se apoya en los componentes

personales de quienes direccionan como factores claves para llevar a cabo las acciones organizacionales. En relación a la variable competencias gerenciales en los roles de director, coordinador, mentor y facilitador, con sus respectivos indicadores, los resultados permitieron ubicarlos en la categoría muy alto dominio de la competencia; esto pone en evidencia que, según su propia percepción, los directores y subdirectores de las escuelas básicas de I y II etapas, poseen las características y cualidades requeridas para la conducción de las escuelas que gerencian.

En cuanto a la agresividad, se determinó que es regularmente favorable en un 77,9% (Tabla 14). Al respecto, agresividad: Esta dimensión se refiere a las conductas de desagrado y cordura. Al respecto, los directivos deben promover que los miembros de la organización reclamen sus derechos sin agresividad, pero convencidos de sus requerimientos. Asimismo, los directivos deben preocuparse y no permitir que los miembros de la organización estén decepcionados y mantengan la sensatez en todo momento, por lo que se deduce, que tan importante es la inteligencia emocional en todas las organizaciones. (Davis, 1993 citado en Salina, 2015).

Con respecto a la estabilidad, se determinó que es regularmente favorable en un 79,4%. (Tabla 15).

Al respecto, Estabilidad: Esta dimensión se refiere a la adaptación, a las condiciones laborales, al trato y al cumplimiento de objetivos. Siente que puede adaptarse a las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de trabajado. Los servidores son tratados bien independientemente de su condición laboral. El personal nombrado se cree dueño de la institución. Asimismo, como se sabe al personal contratado se le exige más el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. (Davis, 1993 citado en Salina, 2015).

CONCLUSIONES

Primera

Las competencias gerenciales influyen significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, reflejado en que los directivos no demuestran destrezas de innovación y aceptación de riesgo, atención a los detalles, orientación hacia los resultados, orientación hacia las personas, orientación hacia el equipo, estabilidad, debido a que no poseen un buen rol de coordinador, rol mentor, rol de facilitador, lo que es corroborado estadísticamente, a través del coeficiente de Spearman es 0,653 y el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia.

Segunda

Las competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, reflejado en la innovación y aceptación de riesgo, atención a los detalles, es decir no hay calidez en la comunicación entre los directivos del área y los trabajadores, entre los compañeros de trabajo, debido a que los directivos no cumplen su rol de coordinador, es decir, no planifican y

organizan con mucha eficiencia, lo que se corroboró estadísticamente, según el coeficiente de Spearman es 0,678 y el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia.

Tercera

Las competencias gerenciales orientadas al rol de mentor influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, reflejado en que no se orientan hacia los resultados, que se ve reflejado en que los directivos no permiten a los directivos un buen nivel de iniciativa, los directivos se rehúsan explicar sus acciones, debido a que no cumplen adecuadamente su rol de mentor, es decir, que no tienen una adecuada comunicación interpersonal, no desarrolla una óptima práctica de actitudes y valor en el cumplimiento del rol de mentor. Todo ello es corroborado a través del coeficiente de Spearman es 0,603 y el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia.

Cuarta

Las competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, que se ve reflejado en que los directivos no desarrollan una adecuada orientación hacia las personas, es decir, los directivos a veces toman

decisiones arbitrarias, los directivos trabajan aisladamente de los servidores, debido a que los directivos no cumplen adecuadamente su rol de facilitador, es decir, no crean equipos en forma eficiente, no toman en gran medida decisiones participativas, así como no desarrollan una adecuada gestión de conflictos, lo que es corroborado estadísticamente a través del coeficiente de Spearman es 0,588 y el pvalor es 0,00 menor que el nivel de significancia.

Quinta

Las competencias gerenciales orientadas al rol innovador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, que se ve reflejado en la estabilidad, es decir, los servidores no son tratados muy bien en su condición laboral, al personal contratado se le exige más para el cumplimiento de los objetivos y metas, debido a que los directivos no desarrollan pensamiento creativo no se desarrolla un adecuado rol innovador, es decir, no se adaptan al cambio, no desarrollan pensamiento creativo, demostrado estadísticamente a través del coeficiente de Spearman es 0,677 y el pvalor es 0,653 menor que el nivel de significancia.

RECOMENDACIONES

Primera

Al alcalde de Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, ordene al Jefe del Área de personal elabore un modelo estratégico de competencias gerenciales, orientado a los funcionarios de las municipalidades, con el objetivo de optimizar la cultura organizacional.

Segunda

Al alcalde de Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, promueva el fortalecimiento de capacidades, en cuanto a competencias gerenciales orientadas al rol de coordinador, con la finalidad de optimizar la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna.

Tercera

A los funcionarios y/o directivos se adapten a las estrategias gerenciales orientadas al rol de mentor, con la finalidad de promover una positiva cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna.

Cuarta

A los funcionarios y/o directivos considere desarrollar reuniones de trabajo permanente y con participación de los grupos de interés, para la mejora de sus competencias gerenciales orientadas al rol de facilitador e influyan favorablemente en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna.

Quinta

Las competencias gerenciales orientadas al rol innovador influyen en la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional”.

Bogota pp. 163-186

Barney, J. (1986). Organizacional culture can be a source of sustained competitive advantage. *Revista Academy of Management Review*,

Vol. 11 N° 3.

Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage”, en: *Academy of Management Review*, v.

11, n. 3, p. 656-665.

Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *AD-MINISTER*, (3), 68–88.

Beneitone, P., Esqueti, C., González, J., Marty, M., Siufi, G. y Wagenaar, R. (2007). Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. Informe final–proyecto Tuning–América Latina 2004-2007. Universidad de Deusto–Universidad de Groningen.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.

Cabrera, E., Bonache, J. (1999). An expert HR. System for Aligning Organizational Culture and Strategy, en: *Human Resource Planning*, v. 22, n. 1, pp. 1-10.

Calderón, G. & Otros (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral Cuadernos de Administración*, vol. 16, núm. 25, enero-junio, pp. 109-137 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.

Castillo (2014). *Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo-Chiclayo.

Denison, D. y Mishra, A. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*", en *Organization Science*. Vol. 6 N° 2.

Denison, D., (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Bogotá.

Frischknecht, F. (1983). Filosofía de la estrategia. *Revista Administración de empresas*. Tomo XIV, N° 160, pp 289-306.

Hales, C. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88–115.

Hitt, M.; Ireland, R.; Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*, México, International Thompson.

Hofstede, G., (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*, Madrid.

Marcano, N. & Finol de Franco, M. (2007). *Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas*. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Martin, G. y Staines, H. (1994). Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13(7), 23–34.

Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper & Row.

Mole, V., Dawson, S., Winstanley, D. y Sherval, J. (1993). Researching managerial competences. British Academy of Management Annual Conference, Milton Keynes, September.

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.

Ouchi, W., (1982). Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, Bogotá.

Roca (2012). Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica, Barcelona.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis.
Revista Administrative Science Quarterly. N° 28, pp. 3339-3358.

Smircich, L. (1983). Organizations and Cultures, en: Administrative
Science Quaterly, s. v., s. n.

Urrea, F.; Arango, L. (2000). Culturas empresariales en Colombia, en:
Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de
Colombia, Bogotá, Colciencias, Corporación Calidad, p. 39-80.

Valle, R. (2002). La cultura en la teoría de los recursos y capacidades:
una aproximación empírica”, Sevilla, Universidad Pablo de Olavide.

Weber, M. (1971). Économie et société. París: Plon. De la versión
alemana Wirtschaft und Gesellschaft.

Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. Personnel
Management, 23(9), 30–33.

Zapata, A. (2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. Cuadernos de
Administración, 41, 81–92.

Zapata, A., Murillo, G. y Martínez, J. (2006). Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Cali: Universidad de Valle.

ANEXOS



ENCUESTA

INSTRUMENTO Nº 1

INSTRUCCIONES

Sr. ESTIMADO SR. ADMINISTRATIVO

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a las competencias gerenciales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

En desacuerdo	Poco de acuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

	Indicador:	1	2	3	4	5
	Rol de coordinador					
1	Posee conocimiento suficiente sobre el rol de coordinador					
2	Planifica con eficiencia					
3	Organiza con eficiencia					

4	Control con eficiencia					
5	Práctica de actitudes y valores en el cumplimiento del rol de coordinador					
	Rol de mentor					
6	Posee conocimiento suficiente sobre cumplir el rol de mentor					
7	Comunicación interpersonal adecuada					
8	Realiza el desarrollo de los subordinados en forma adecuada					
9	Practica de actitudes y valores en el cumplimiento del rol del mentor					
	Rol de facilitador					
10	Posee conocimiento suficiente sobre el cumplimiento el rol de facilitador					
11	Crea equipos en forma eficiente					
12	Toma de decisiones participativas en forma eficiente					
13	Desarrolla la gestión del conflicto en forma eficiente					
14	Practica actitudes y valores en el cumplimiento del rol de facilitador					
	Rol de innovador					
15	Posee conocimiento suficiente sobre el cumplimiento el rol innovador					
16	Convive con el cambio en forma adecuada					
17	Desarrolla pensamiento creativo en forma adecuada					
18	Practica actitudes y valores en el cumplimiento del rol innovador					

ENCUESTA

INSTRUMENTO N° 2

Cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay

ESTIMADO Sr. Servidor y/o funcionario.

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información sobre la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay. Por consiguiente, agradeceré a usted responda con sinceridad, seriedad y en forma personal las preguntas del cuestionario.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que la ha realizado. Por tanto, cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Nunca	Raras veces	A veces	Siempre	Frecuentemente
1	2	3	4	5

	Indicador:	1	2	3	4	5
	Innovación y aceptación de riesgo					
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí					
2	En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades					
3	En mi trabajo se toleran errores creativos ocasionales.					
4	En el departamento, el trabajo está bien organizado.					
5	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos					

	institucionales.					
6	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional					
	Atención a los detalles					
7	Existe calidez en la comunicación entre las directivos del área y los trabajadores					
8	Los directivos demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones					
9	Los directivos toman decisiones con la participación de los servidores					
10	Existe calidez en la comunicación entre compañeros de trabajo.					
11	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros.					
12	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.					
	Orientación hacia los resultados					
13	Los directivos permiten a los servidores a un alto nivel de iniciativa					
14	Los directivos obligan a los servidores a seguir normas y reglamentos preestablecido					
15	Los directivos se rehúsan explicar sus acciones					
16	Los directivos permiten trabajar con autonomía a los servidores.					
	Orientación hacia las Personas					
17	Los directivos tomas decisiones unilaterales.					

18	Los directivos defienden los derechos de grupo					
19	Los directivos promueven la división del gremio de los servidores.					
20	Los directivos toman decisiones arbitrarias					
21	Los directivos trabajan aisladamente de los servidores					
	Orientación Hacia El Equipo					
22	Los directivos defienden los derechos de los servidores					
23	Los directivos promueven la participación de los servidores					
24	Los directivos toman decisiones consensuadas					
25	Los directivos tienen el respaldo de los servidores.					
	Agresividad					
26	Exijo mis derechos sin agresividad, pero con total seguridad de que petición es correcta.					
27	Si expresan agresividad, desagrado, decepción u otro sentimiento negativo hacia mí, respondo con descontrol diciendo o haciendo lo que no deseo o debo hacer.					
28	Si siento agresividad, desagrado, decepción y otros efectos negativos hacia alguien, le expreso lo que siento.					
29	trato de mantener la cordura por más que otros me agradan					
30	Respondo con agresividad cuando alguien me agrede.					

31	Controlo mis emociones para no agredir a nadie.					
	Estabilidad					
32	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajado.					
33	Los servidores son tratados bien independientemente de su condición laboral.					
34	El personal nombrado se cree dueño de la institución					
35	Al personal contratado se le exige más para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.					