

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN
EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL “CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN
LANCHIPA” DE TACNA, EN EL AÑO 2011**

TESIS

Presentada por:

Ing. GENARO MARIO CONDORI RAMOS

Para optar el Grado Académico de:

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

**TACNA - PERÚ
2013**


**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA
ESCUELA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
“CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA” DE TACNA, EN
EL AÑO 2011**

Tesis sustentada y aprobada el 15 de Febrero del 2013; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :



Dr. Bartolomé Jorge Anyosa-Gutiérrez

SECRETARIO :




Mgr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

MIEMBRO :



Mgr. Luis Celerino Catacora Lira

ASESOR :



Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre Francisca Regmos y a mis hermanos Justa, Andrea, Hugo, Guillermina y Martín, la presente es una muestra de gratitud por el apoyo moral al logro de mis objetivos.

A mi esposa Patricia Vilca, y a mis hijos Tony y Ximena por su comprensión durante el tiempo que le dedique a este trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas excelentes que han aportado en el desarrollo de mi trabajo y culminar su maestría.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción del problema	03
1.2 Formulación del problema	07
1.2.1 Problema general	07
1.2.2 Problemas específicos	07
1.3 Justificación e importancia de la investigación	08
1.3.1 Justificación de la investigación	08
1.3.2 Importancia de la investigación	10
1.4 Alcances y limitaciones	12
1.5 Objetivos de la investigación	12
1.5.1 Objetivo general	12
1.5.2 Objetivos específicos	13

1.6	Hipótesis	13
1.6.1	Hipótesis general	13
1.6.2	Hipótesis específicas	14

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del estudio	15
2.2	Base teórica de competencias laborales	21
2.2.1	Antecedentes	21
2.2.2	Definición y componentes del desarrollo de capacidades	24
2.2.3	Análisis de competencias	32
2.2.4	Definición de competencia laboral	34
2.2.5	Características de la competencia laboral	37
2.2.6	Clasificación de las competencias laborales	38
2.2.7	Proceso de desarrollo del modelo de competencias	43
2.2.8	Métodos utilizados para identificar competencias	46
2.3	Base teórica sobre desempeño laboral	51
2.3.1	Definición de desempeño laboral	51
2.3.2	¿Cómo mejorar el desempeño del personal?	52
2.3.3	Definición de la evaluación del desempeño	55

2.3.4	Objetivos e importancia de la evaluación del Desempeño	57
2.3.5	Indicadores sobre el desempeño laboral	60
2.3.6	Métodos para evaluar el desempeño	61
2.4	Definición de términos	67

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de la investigación	70
3.1.1	Tipo de investigación	70
3.1.2	Diseño de investigación	70
3.2	Población y muestra	71
3.2.1	Población	71
3.2.2	Muestra	72
3.3	Variables e indicadores	74
3.3.1	Variable independiente	74
3.3.2	Variable dependiente	75
3.3.3	Definición operacional de las variables	76
3.4	Instrumentos y fuentes de la recolección de datos	76
3.5	Procesamiento y técnicas de análisis de datos	77

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1	Confiabilidad de instrumentos	78
4.2	Resultados: Competencias laborales	82
4.2.1	Análisis por indicador	82
4.2.2	Análisis general	100
4.3	Resultados: Desempeño	103
4.3.1	Análisis por indicador	103
4.3.2	Análisis general	115
4.4	Propuesta para mejorar las competencias laborales	118
4.5	Contraste de hipótesis	120
4.5.1	Hipótesis específicas	120
4.5.2	Hipótesis general	125

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1	Discusión de resultados	127
	CONCLUSIONES	130
	RECOMENDACIONES	133

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
ANEXOS	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución del personal	72
Tabla 2: Distribución de la muestra	73
Tabla 3: Operacionalización de las variables	76
Tabla 4: Alpha de Cronbach: Competencias laborales	79
Tabla 5: Alpha de Cronbach: Desempeño	79
Tabla 6: Variable independiente: Relación ítem - indicador	80
Tabla 7: Variable dependiente: Relación ítem - indicador	80
Tabla 8: Escala de valoración para las competencias laborales	81
Tabla 9: Escala de valoración para el desempeño	81
Tabla 10: Indicador 1: Competencia de manejo de personal	82
Tabla 11: Indicador 2: Competencia de acción estratégica	85
Tabla 12: Indicador 3: Competencia de conciencia global	88
Tabla 13: Indicador 4: Competencia de trabajo en equipo	91
Tabla 14: Indicador 5: Competencia de planeación y administración	94
Tabla 15: Indicador 6: Competencia de comunicación	97
Tabla 16: Competencias laborales	100
Tabla 17: Indicador 1: Perspectiva	103
Tabla 18: Indicador 2: Equidad	106
Tabla 19: Indicador 3: Fortaleza	109

Tabla 20: Indicador 4: Equilibrio	112
Tabla 21: Desempeño	115
Tabla 22: Estadístico chi-cuadrado	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Competencias laborales	04
Figura 2: Modelo del sistema integrado de evaluación del Desempeño del capital humano	58
Figura 3: Indicador 1: Competencia de manejo de personal	83
Figura 4: Indicador 2: Competencia de acción estratégica	86
Figura 5: Indicador 3: Competencia de conciencia global	89
Figura 6: Indicador 4: Competencia de trabajo en equipo	92
Figura 7: Indicador 5: Competencia de planeación y administración	95
Figura 8: Indicador 6: Competencia de comunicación	98
Figura 9: Competencias laborales (por grupo ocupacional)	101
Figura 10: Competencias laborales (por indicador)	102
Figura 11: Indicador 1: Perspectiva	104
Figura 12: Indicador 2: Equidad	107
Figura 13: Indicador 3: Fortaleza	110

Figura 14: Indicador 4: Equilibrio	113
Figura 15: Desempeño (por grupo ocupacional)	116
Figura 16: Desempeño (por indicador)	117

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo principal determinar la influencia de las competencias laborales que caracterizan al personal que trabaja en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna sobre su desempeño dentro de la entidad; para lo cual, se trabajó con una muestra de 82 trabajadores. El personal de cada área fue considerado al azar de forma proporcional, la distribución de la muestra se dio en 03 grupos ocupacionales como son: Alcaldía y Órganos de Asesoramiento, Órganos de Apoyo y Órganos de Línea de la institución. Se encontró que existe una influencia significativa de las competencias laborales que caracterizan al personal sobre su desempeño. Se encontró que el nivel medio de las competencias laborales que caracterizan al personal son adecuadas; siendo la “Competencia de comunicación” la más destacada y la de “Competencia de acción estratégica” la que se debe mejorar principalmente. El nivel medio del desempeño laboral que caracteriza al personal se encontró que es adecuado; siendo el indicador denominado “Fortaleza” el más destacado y la “Perspectiva” el aspecto a mejorar. Se elaboró una propuesta específica tendiente a mejorar el entendimiento de la misión organizacional y que las actividades a desarrollar estén alineadas a los objetivos estratégicos de la entidad.

ABSTRACT

The present thesis had as principal aim to determine the influence of the labor competitions that they characterize to the personnel that is employed at the Municipality Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" of Tacna on his performance inside the entity; for which, one worked with a sample of 82 workers. The staff in every area was considered randomly in a proportional way, the distribution of the sample was in 03 occupational groups such as: Mayor and Advisory Bodies, Organs and Organ Support Line of the institution. One thought that there exists a significant influence of the labor competitions that they characterize to the personnel on his performance. One found that the average level of the labor competitions that they characterize to the personal sound adapted; being the "Competition of communication" the most out-standing and that of "Competition of strategic action" the one that it is necessary to improve principally. The average level of the labor performance that it characterizes to the personnel thought that it is suitable; being the indicator named "Fortaleza" the most out-standing and the "Perspective" the aspect to improve. There elaborated a specific offer tending to improve the understanding of the mission organizacional and that the activities to develop are aligned to the strategic aims of the entity.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el determinar la influencia de las competencias laborales que caracterizan al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna sobre su nivel de desempeño, con la finalidad de proponer alternativas que tiendan a mejorar la gestión edil.

En el capítulo I, se desarrolló el problema a investigar, el objetivo general y los específicos, determinando la justificación del tema y las hipótesis de investigación a contrastar.

En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico de las variables competencias laborales y desempeño; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros.

En el capítulo III, se desarrolló el marco metodológico de la investigación, abarcando el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población, la muestra analizada, fuentes de información, el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

Por último, en el capítulo IV se desarrolló el análisis y discusión de los resultados encontrados; el cual se desarrolló a través de cuadros y gráficos estadísticos que permiten analizar el comportamiento de cada indicador de las variables; se efectuó el contraste de las hipótesis definidas, se elaboró una propuesta para mejorar las competencias laborales, terminando con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

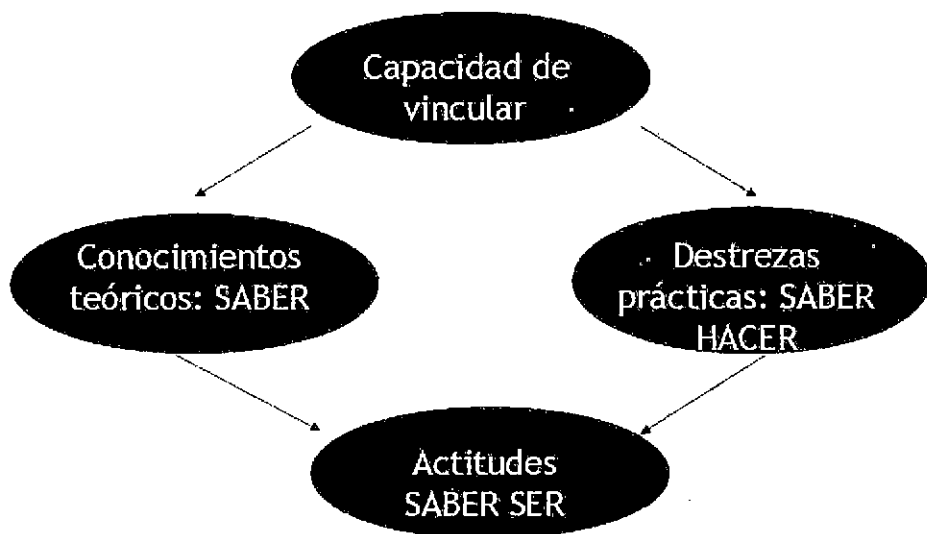
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo, inclusive en países de América Latina; englobando no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones entre otros. (FERNÁNDEZ, et. al 2004).

En la sociedad actual, la capacitación es necesaria para el desarrollo de la economía nacional, la cual lleva a elevar la productividad en todas las áreas de una empresa. Es concebida como una respuesta a la falta y necesidad de personal calificado, al reciente y elevado proceso de los cambios organizacionales y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser de una sociedad.

Es aprendizaje, y éste es cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en el trabajo, llevada de una manera efectiva, logra desarrollar habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes. Si la empresa se optimiza internamente, reduciendo sus costos y mejorando el servicio que ofrece al cliente, por ende se colocará en mejores condiciones para afrontar a la competencia (ver figura 1).



FUENTE: RAMIRES, et. al 2001

Figura 1

Competencias Laborales

En la actualidad, existe una creciente presión para capacitar al personal, el esfuerzo por lograr tener empleados calificados para realizar las funciones de cada puesto se está generalizando, y para que realmente tengan éxito, no solamente hace falta estructurar cursos e impartirlos, son muchos los factores que influyen como una adecuada selección de instructores, adecuada relación entre objetivos y necesidades detectadas en la organización, un análisis y evaluación que permita llegar a conocer cuáles fueron los resultados obtenidos de los planes y programas de capacitación, así como la modificación de éstos en caso de ser necesario.

La Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna es una entidad estatal que tiene más de diez años de existencia, cuya finalidad principal es proponer e implementar alternativas de desarrollo que permitan disminuir las brechas de desigualdad social y económica en el distrito. En base a la revisión del Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015, se precisan a continuación las debilidades encontradas:

- Los servicios de salud son insuficientes y carentes en infraestructura y equipamiento biomédico.

- Escasa participación de la población en sus organizaciones y en la vida pública y social del distrito.
- Débil organización de los sectores productivos que ocasiona la informalidad.
- Infraestructura inadecuada e insuficiente para cumplimiento de funciones.
- Limitados recursos económicos para el abastecimiento de materiales logísticos.
- Personal de la entidad poco comprometido con los objetivos institucionales.
- Elevado nivel de rotación de los trabajadores, que provocan que su desempeño laboral no sea el más óptimo.

Ante dichos inconvenientes, ello refuerza la necesidad de contar con un personal capacitado que tenga las competencias laborales necesarias para desempeñarse de forma eficiente en las responsabilidades asumidas en sus respectivos puestos de trabajo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la influencia de las competencias laborales sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2011?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son las características de las competencias laborales del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna?
- c) ¿Qué alternativa proponer que permita mejorar las competencias laborales del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

Uno de los aspectos débiles en la mayoría de las organizaciones es la falta o infrautilización de las capacidades (conocimientos, aptitudes, experiencias) de los empleados y obreros. ***“Todas estas son causas de bajos niveles de performance y alta rotación de empleados, o bien con pérdida de interés por el futuro de la empresa. De estudios realizados por diversas consultoras estadounidenses se ha observado como promedio que las empresas con menores índices de rotación de personal poseen mayores niveles de rentabilidad”***. (LEÓN Lefcovich, 2006).

¿Cómo hacer para superar ello? En primer lugar la participación de los empleados por medio de equipos de trabajo y sistemas de sugerencia le permiten una mayor autovaloración y crecimiento personal, logrando una mayor participación y con ello un superior compromiso con los destinos de la empresa.

La competencia es una característica personal que subyace y determina los comportamientos que se llevan a cabo. De acuerdo al gráfico del iceberg, del cual sólo observamos la punta, ello equivaldría a

los comportamientos observables, veríamos que en la parte oculta del iceberg se esconderían las aptitudes, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos y motivos del sujeto. En este planteamiento, las competencias no se evalúan a través de tests o exámenes de conocimientos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona.

Por tanto, la presente investigación se justifica dado que se pretende analizar las características personales que subyacen a los comportamientos, las competencias se considera que se agrupan en cinco grandes grupos, de acuerdo con los autores (MITRANI, et. al 1992):

- *Aptitudes y habilidades*: capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.
- *Rasgos de personalidad*: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés por ejemplo.
- *Actitudes y valores*: lo que la empresa piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.

- *Conocimientos:* tanto técnicos como aquellos referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona: conocimientos del mercado, productos, informática, etc.
- *Motivos:* necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; por ejemplo, el motivo del logro.

1.3.2 Importancia de la investigación

La presente investigación es importante, ya que para la organización es primordial contar con una base de datos que sirva de inventario de todas las experiencias (tanto dentro como fuera de la empresa), conocimientos, cursos de capacitación y aptitudes, de los distintos empleados. Los recursos humanos son fundamentales para la existencia de la empresa. ***Depende de cómo trate ésta a sus empleados, tratarán estos a sus clientes.*** Ello es un punto a considerar en el marco de lo que se considera la satisfacción plena de los consumidores. Por otra parte, para realizar cualquier tipo de cambios es fundamental superar la resistencia al mismo de los empleados; sólo se logrará ello haciendo a estos partícipes reales de tales cambios operativos, escuchando activamente y sinceramente sus sugerencias, alertas y reclamos.

El término competencia de los empleados representa los conocimientos, destrezas, habilidades y motivaciones de cada uno como individuo en su cargo. A través del presente trabajo de investigación se busca contribuir con el conocimiento científico, que permita entender y analizar la problemática de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna; tendiendo a la búsqueda, de convertirse en una fuente de conocimiento y de generación de nuevas investigaciones.

La justificación del presente trabajo de investigación se centra en los siguientes ejes:

1. **Relevancia científico - social**, porque nos permite tener nuevo conocimiento acerca de la relación entre las competencias laborales del personal y su desempeño; buscando que sirva de base en las decisiones de los futuros planes de mejoramiento institucional.
2. **Relevancia académica**, porque los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.
3. **Relevancia práctico - institucional**, porque el estudio permite valorar el trabajo del personal administrativo de la entidad;

tendiendo a decisiones de mejora y reforzamiento de los aspectos positivos.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del presente trabajo de investigación abarcó al personal (ubicado en la plaza de la estructura orgánica). Que labora en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna. Las limitaciones de la investigación se relacionaron principalmente con las dificultades que involucró el desarrollar el trabajo de campo.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Determinar la influencia de las competencias laborales sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2011.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Analizar las características de las competencias laborales del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.
- b) Identificar el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.
- c) Proponer alguna alternativa que permita mejorar las competencias laborales del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis general

Existe una influencia significativa de las competencias laborales sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

1.6.2 Hipótesis específicas

- a)** Las competencias laborales del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna son regulares.
- b)** El desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna es regular.
- c)** La alternativa propuesta permitirá mejorar las competencias laborales del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En base a la revisión efectuada, se ha detectado la siguiente bibliografía afín, tales como:

- Desarrolló una investigación denominada ***“La gestión por competencias: Ventaja competitiva para el desempeño organizacional”***; en el cual analiza la implementación, características e implicaciones de la gestión por competencias en tres grandes empresas españolas en base a las entrevistas semi-estructuradas, realizadas con los responsables de su implementación. El esfuerzo por identificar las competencias para cada puesto y evaluar periódicamente la consecución de las mismas, ha resultado una clarificación de lo que la empresa espera de sus empleados y ha orientado los esfuerzos de aprendizaje de éstos últimos hacia las competencias más necesarias para la

empresa. Aunque la implementación ha supuesto una mayor carga de trabajo para los mandos intermedios, su colaboración ha ido aumentando con el tiempo al percibir que las consecuencias de dicho sistema se reflejan en el desempeño organizacional a través de la formación del empleado, de una mejor comunicación entre trabajadores y directivos. La gestión por competencias es valorada como un elemento clave para la ventaja competitiva de las empresas (VICARTE, G. 2005).

- Desarrolló una investigación denominada ***“Desarrollo de competencias profesionales vs desarrollo de competencias laborales”***; cuyo alcance explicativo, el diseño fue no experimental ya que no se intervino en el desarrollo de un fenómeno, solo se observó y se cuestionó sobre el hecho; los resultados obtenidos señalan que las empresas que emplean a las personas, dan prioridad al desarrollo de competencias profesionales, sobre el desarrollo de competencias laborales. Se obtuvo como conclusión de que es más seguro para una empresa, que la persona empleada argumente con un respaldo físico y certificado de un instituto formal, que es capaz de desempeñarse en un puesto de trabajo. Pero esto no quiere decir que las personas con competencias laborales más desarrolladas que las profesionales,

no sean capaces de desempeñarse en el puesto (BOJORQUEZ, 2007).

- Desarrollaron una investigación denominada “**Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral**”; siendo sus principales conclusiones las siguientes (LÓPEZ, et. al 2006):
 - ✓ En el marco de la globalización económica el capital humano cobra una gran relevancia en la medida que se ha considerado como factor substancial del incremento económico y en la generación de ventajas competitivas, esto se explica de una parte por los cambios sociales, tecnológicos y de otra por las transformaciones en las actividades productivas, en consecuencia las competencias que deben poseer los trabajadores para responder a las condiciones requeridas por los mercados nacionales e internacionales.
 - ✓ El tema de las competencias laborales ha incitado gran atención en diversos escenarios entre los que se destacan gremios empresariales, ministerios de educación, organizaciones internacionales, universidades y empresas en general. Esta atención está centralizada en conocer las ventajas de su aplicación en el sentido de mejorar la calidad y la pertinencia de la formación

del capital humano acrecentando el nivel de desempeño de los trabajadores y la competitividad de las empresas.

- ✓ Actualmente la formación por competencias es una tendencia en todos los países, su presencia en el panorama educativo de la educación superior es una opción que busca generar procesos formativos de mayor calidad sin perder el horizonte de las necesidades de la sociedad, de la profesión, de la disciplina y del trabajo académico.
- ✓ Es importante rescatar que la formación por competencias no significa en ningún momento estar orientada solamente por los pronunciamientos del contexto laboral sino que deben estar guiados por la problemática social, en este sentido lo que se quiere es que sea una formación integral en la cual además de proporcionar algunas herramientas para el desempeño profesional se confiera una serie de fundamentos para la convivencia.
- ✓ Ahora bien, en el contexto de trabajo social y partir de las áreas de intervención en las que se desempeña el trabajador social las competencias básicas que requiere el mercado laboral.
- Desarrollaron una investigación denominada ***“Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago”*** concluyendo que

el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz. Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada (QUINTERO, et. al 2008).

Además se destaca que el personal está parcialmente motivado, ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización. Las promociones, ascensos, no se consideran justas pero el ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo

de sus labores. Por consiguiente, se muestra una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un mayor grado de insatisfacción por la falta de un salario justo, una supervisión intransigente, en los vigilantes, lo que provoca presión por: falta de políticas de desarrollo profesional y promociones de ascenso, lo que ocasiona que el trabajador se sienta insatisfecho, de no corregir esta situación se puede producir una baja en la eficiencia organizacional, que pueda expresarse a través de las conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva la cual permite manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Para los empresarios es muy claro que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, este es máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad, el personal está mal remunerado y por lo tanto se

siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

2.2 BASE TEÓRICA SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

2.2.1 Antecedentes

Las competencias constituyen un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación. A continuación se precisan algunos aspectos relacionados con los antecedentes de las competencias laborales (VALLE, 2006):

- En 1949, Parsons, T. elabora Un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de *Acheviement vs Ascription*, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

- En 1958, Atkinson Lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.
- A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: Si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en

los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto.

- En 1973, McClelland demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”. (ESCOBAR, 2005).

- En Boyatzi 1982, En una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades (CARRASCO, 2011).

2.2.2 Definición y componentes del desarrollo de capacidades

El desarrollo de capacidades es ***“Un proceso mediante el cual las personas, los grupos, las instituciones y las sociedades, a través de la obtención de conocimientos, prácticas, habilidades y herramientas, mejoran su desempeño para alcanzar los resultados esperados”*** (LE BOTERF, 1996).

En base al Informe se destacan los componentes para el desarrollo de capacidades (DELORS, J. 1996).

a) Componente 1: Aspectos condicionantes o situación básica

del individuo (saber ser): Todos los seres humanos deben estar en condiciones de acceder a la educación, para lo cual, es prioritario vivir en un entorno saludable, que facilite la formación y desarrollo de competencias para la vida. Existen condicionantes que inhiben o que obstaculizan el acceso a la educación, por falta de condiciones básicas de salud, saneamiento, nutrición, o pobreza.

Crece en un entorno saludable es decisivo para los niños y niñas entre 0 y 5 años de edad, porque es la etapa de mayores riesgos vinculados con enfermedades infecto-contagiosas, deshidratación, mortalidad por diarreas infantiles y desnutrición; además de las consecuencias de más largo alcance, dada la vinculación entre el acceso deficitario a agua potable y alcantarillado, la recurrencia de diarreas infantiles y otras enfermedades que pueden conducir a la muerte, el impacto acumulativo en desnutrición infantil y las secuelas en limitaciones cognitivas y bajos rendimientos educacionales.

Todas las personas tienen derecho a gozar de agua suficiente, segura y físicamente accesible, y de servicios de saneamiento apropiados para alcanzar una vida digna y un desarrollo sostenible. Este derecho entraña además el acceso a un conjunto de otros derechos que directa o indirectamente se relacionan con el agua y el saneamiento, tales como el derecho a un ambiente sano, a la salud y a alimentos adecuados.

En ese sentido, el derecho a entornos saludables para la infancia y la adolescencia implica el acceso a servicios básicos de calidad y a un ambiente propicio que proteja la salud y estimule el desarrollo pleno de sus capacidades. El entorno saludable es un concepto integral que reconoce el hogar, la escuela, la comunidad como espacios clave donde transcurre parte importante de la infancia y la adolescencia donde se adquieren conocimientos y valores decisivos para la vida.

b) Componente 2: Competencias de conocimientos generales (saber entender): Abarca el incremento del saber, que permite comprender mejor las múltiples facetas del propio entorno, favorece el despertar de la curiosidad intelectual, estimula el sentido crítico y permite descifrar la realidad, adquiriendo al mismo tiempo una autonomía de juicio. Desde esa perspectiva, es

fundamental que cada niño, pueda acceder de manera adecuada al razonamiento científico, principalmente en los niveles de enseñanza primaria y secundaria. Aprender para conocer, supone aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento. El proceso de adquisición del conocimiento no concluye nunca y puede nutrirse de todo tipo de experiencias. Puede considerarse que la enseñanza básica tendrá éxito, si aporta el impulso y las bases necesarias para seguir aprendiendo durante toda la vida.

Un principio aceptado en todos los foros internacionales, es que la educación es un factor clave del desarrollo social, y un elemento equitativo, sostenible y justo para la integración. Para ello, es vital que exista una transformación de la propuesta pedagógica y curricular de educación básica, a fin de ofrecer una educación a base de módulos que sepa atender las necesidades vitales de los educandos de una manera abierta, flexible y pertinente.

Es indudable que existe una relación estrecha y compleja entre educación y desarrollo, no obstante este vínculo esté afectado por múltiples factores internos o externos, es posible reconocer que la educación es condición indispensable, aunque no suficiente, para el desarrollo, económico, social o cultural. Por otro lado, en la

medida que exista una estructura social que permita una movilidad ascendente y un contexto económico favorable, la educación generará un potencial humano rico y variado, capaz de reducir las desigualdades sociales.

Por ello, es preciso que se capacite a la persona en competencias operativas básicas, que sean elementos fundamentales para su posterior desarrollo, como son leer, pensar críticamente, capacidad de elaborar un pensamiento creativo propio a partir de la conjunción y elaboración de elementos integradores en marcos cada vez más complejos, operativos y otros. Pero también, son necesarios elementos capacitadores en términos laborales y que son el primer eslabón para incorporarse a un oficio, empleo o profesión que le permite una autonomía y ser autosuficientes.

c) Componente 3: Competencias de saberes técnicos u organizacionales (saber hacer): Vinculadas a la cuestión profesional, a ¿cómo? desarrollan sus habilidades los ciudadanos en su trabajo individual o colectivo, la tecnología que emplean y la productividad que logra por hombre ocupado. Tiene que ver con la educación técnica y universitaria que priorizan su atención en un conjunto de competencias específicas, que combina la calificación propiamente dicha, adquirida mediante la formación técnica y

profesional. Evalúa el nivel de la tecnología en la agricultura y en la minería, el estado y tecnificación de la industria manufacturera, y reconoce la capacidad de las empresas para innovar en nuevas tecnologías, obtener mayor productividad y avanzar en el progreso tecnológico de la región.

La Universidad debe hacer suyo el tema de la formación por competencias, asumiendo un rol protagónico para liderar el cambio que exige el mundo globalizado, éste requiere un tipo de formación que permita la movilidad y transferibilidad del estudiante entre programas, instituciones, niveles y entre sistemas educativos de diferentes países.

La tarea más importante de la Universidad consiste en liderar ella misma, la transformación que necesita el país y comenzar a construir un futuro diferente. Para gerenciar la relación proactiva, hacer una participación más dinámica de la universidad - empresa en la realidad actual, es prioritario fundamentar la aplicación de la prospectiva en los siguientes supuestos: Creatividad e innovación, interdisciplinariedad, heterogeneidad, y disposición para el cambio.

El binomio educación - trabajo, implica el enseñar conocimientos utilitarios y de aptitudes técnicas especializadas capaces de responder a los desafíos del desarrollo tecnológico en el espacio

de la producción. Al respecto, puede expresarse que los requerimientos en entrenamiento cubren la gama que va de las habilidades más generales hasta las más ligadas a los equipos, productos, servicios o tecnologías específicas de la empresa y desde los niveles obreros hasta la más alta gerencia. Por otra parte, se requieren profesionales con conocimientos actualizados y una buena formación general, al igual que técnicos con una base múltiple en destrezas y conocimientos para ser integrados al tipo de organización polivalente y flexible que caracteriza a la empresa moderna.

d) Componente 4: Competencias sociales o participativas (saber emprender): En una economía social de mercado como la peruana, existe una atmósfera que privilegia el espíritu de competencia y el éxito individual. En ese entorno, hemos de desarrollar una aptitud de trabajo en equipo, con capacidad de iniciativa, de asumir riesgos y de iniciar emprendimientos. En el país existen muchos pequeños emprendedores; y hacer empresa, es la capacidad de ellos para crear sus propios empleos y emplear a otros a su vez. El análisis de las condiciones del desarrollo empresarial, del empleo asalariado o no dependiente, de la existencia de programas y proyectos de apoyo a emprendedores,

de incubadoras de empresas con fondos regionales y municipales de promoción, y de servicios dirigidos a emprendedores es el objeto de este componente.

La competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios de mejor calidad y de menor costo que los competidores en el mercado nacional e internacional; lo cual, se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población. De acuerdo con estas características, la competitividad no se hereda ni depende de la coyuntura económica, sino que hay que crearla con esfuerzo e iniciativa propia. Lo que hace próspero a un país es la capacidad de sus empresas para alcanzar elevados niveles de productividad; es decir, la capacidad de usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. Adicionalmente, los países que resultan más competitivos no son aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible.

2.2.3 Análisis de competencias

A continuación se identifican algunas definiciones sobre competencias, se destacan las siguientes:

- Una competencia es ***“Una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización”*** (MCLAGAN, 1997).
- El análisis de competencias tiene como objeto ***“Identificar los conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”*** (SPENCER, Jr. 1994).
- El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al

componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables.

Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o una destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos.

El conocimiento es la información o comprensión que son necesarios para realizar una tarea con éxito. La destreza es una capacidad aprendida necesaria para realizar bien una tarea o actividad con un resultado específico. La destreza puede implicar una acción que directamente desempeñe la tarea o que proporcione ayuda a otros para realizarla. La habilidad es una capacidad cognitiva o física demostrada, necesaria para realizar una tarea con una amplia variedad de resultados

posibles. El comportamiento facilitador es un valor declarado, hábito de trabajo, característica personal o forma de conducta que contribuye a conseguir un rendimiento eficaz.

2.2.4 Definición de competencia laboral

El significado de competencia laboral como simple descripción de algo que debe ser capaz de hacer una persona que trabaje en una área laboral concreta y como una acción, conducta o resultado que la persona en cuestión debe poder realizar, se trata más bien de un punto de vista alternativo respecto del concepto de competencia, al considerar que el conocimiento, la comprensión de la situación, el discernimiento, la discriminación y la acción inteligente subyacen en la actuación y en la competencia; es decir, ***“La competencia supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro”*** (MASTACHE, 2007).

La competencia laboral daría cuenta de una nueva estructuración de los asalariados que opera en dos sentidos: Diferenciándolos de acuerdo con sus funciones y niveles de competencias y

homogeneizándolos por objetivos y comportamientos comunes; por tanto, la capacitación supondría movilidad de saberes y conocimientos a través del aprendizaje, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, en la vida ocupacional y fuera de ella. Las competencias reunidas de esta forma pueden ser calificadas en las siguientes categorías: a) El saber hacer, que comprende lo práctico, lo técnico y lo científico; su adquisición es formal y profesional; b) El saber ser, que incluye rasgos de personalidad y carácter, y c) El saber actuar, que permite la toma de decisiones y la intervención oportuna.

En base a la revisión bibliográfica, se han seleccionado algunas definiciones tales como:

- a) ***“Son aquellos conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”*** (BUNK, G. P. 1994).
- b) ***“Es una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por***

experiencia en situaciones concretas de trabajo” (DUCCI, 1997).

- c) ***“Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”*** (LEBOTERF, G. 1998).
- d) ***“Son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”*** (KOCHANSKY, J. 1998).

Para el presente trabajo de investigación el concepto de competencia laboral es ***“Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”***. (CARRASCO 2001), de donde se diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

2.2.5 Características de la competencia laboral

Se destacan las siguientes:

- a) **Es personal**, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en nuestro lenguaje cotidiano cuando decimos que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre con respecto a los objetos, que aunque son muy útiles no son “competentes”.
- b) **La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa.** En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo explicitar qué sería un “conductor competente” que un “ciudadano competente”.
- c) **La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.**
- d) **Las competencias se realizan a través de las habilidades.** Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán.

- e) **Están asociadas a una movilización de saberes.** No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.
- f) **Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia.** Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.
- g) **Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas:** Articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito – conocimiento explícito.

2.2.6 Clasificación de las competencias laborales

Desarrolla la siguiente clasificación de las competencias (BYHAM, 1996):

- a) **Competencias organizacionales (factores únicos que hacen a una organización competitiva):** Son las “core competencies” (West), hacen referencia a aquello para lo cual, una determinada organización es buena. Relacionan aquellos factores únicos que pueden darle a las empresas una ventaja competitiva; son la combinación de características corporativas, habilidades,

motivaciones, conocimiento, tecnología y sistemas que distinguen a una empresa de otra. Son más que la suma de las competencias de cada uno de los empleados; involucran las rutinas, procesos, sistemas y mecanismos. Las “core competencies” hacen referencia a un conjunto de habilidades y tecnologías que posibilitan a una organización, ofrecer beneficios particulares a sus clientes. Una “core competence” debe igualmente hacer una contribución sobresaliente al valor percibido por el cliente y finalmente, única desde el punto de vista competitivo y posible de aplicar en nuevos productos o procesos.

b) Competencias de puesto de trabajo o de rol (enfoque funcionalista - aspectos que un individuo debe demostrar para ser efectivo en un trabajo, rol, función, tarea, empleo, a un nivel de la organización o en la organización entera): Esta clasificación tiene su base en la Escuela del Pensamiento Funcionalista (sociología). Parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. Luego se responde la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función; es decir, la relación entre un problema y una solución, repitiéndose este proceso hasta llegar al detalle requerido.

c) Competencias personales (aspectos de un individuo que implican un nivel de habilidad, logro o resultado): Los psicólogos de la personalidad han trabajado para definir las relaciones existentes entre los atributos de un individuo, la conducta y los resultados del trabajo por más de 75 años (JOSEPH, P. T., 2003). Esta aproximación al concepto de competencias, las define como los conocimientos, habilidades, rasgos, motivaciones y otras características subyacentes de la persona que desempeña determinado cargo; las cuales, han sido relacionadas de manera causal con el alto desempeño (IVERSEN, O., 2000). Se identifican tres tipos principales de competencias:

- **Competencias técnicas:** Las definiciones del tipo de competencias asociadas a las habilidades y los conocimientos a menudo son llamadas técnicas, funcionales, "duras" o relacionadas con el cargo. Estas definiciones hacen un llamado a listar las tareas importantes, las habilidades y el conocimiento relacionados con el trabajo en cuestión y que alguien requiere para desempeñarlo de manera efectiva (COOK, et. al 1998).
- **Competencias conductuales (enfoque conductista):** Es un enfoque que define las competencias en términos eminentemente conductuales y se ocupa principalmente de identificar qué tipo de

comportamientos están asociados con el desempeño superior. Estos tipos de competencias a menudo son llamadas competencias "blandas", o conductas personales o actitudes. (COOK, et. al 1998). Definen un nivel de desempeño mínimo aceptable, la aproximación conductista busca los niveles superlativos o diferenciadores. Los diferentes modelos en este enfoque están basados primordialmente en el estudio de las "conductas competentes" de personas sobresalientes o exitosas. Las mayores contribuciones han sido realizadas por autores como McClelland, Boyatzis, Schroeder, Spencer & Spencer y Goleman.

- **Competencias emocionales:** Hace referencia a cómo las personas manejan sus emociones (GOLEMAN, 2000). Estas dan cobertura a habilidades tales como ser capaz de tener empatía y entender a las demás personas (y por ende, trabajar de manera más productiva con ellos) y alguien que sea capaz de controlar sus propias reacciones cuando se encuentra bajo presión. (COOK, et. al 1998).

Clasifican las competencias laborales a desarrollar, se precisa (HELLRIEGEL, et. al 2002):

- **Competencias en la comunicación:** Es la capacidad de intercambiar y transmitir eficazmente información para entenderse con los demás.
- **Competencias para la planeación y la administración:** Comprende decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances.
- **Competencias para el trabajo en equipo:** Es la disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permiten trabajar conjuntamente para alcanzar un fin común, distribuyendo y/o asignando responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de sus integrantes.
- **Competencia en la acción estratégica:** Entiende la misión de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización. Realiza actividades y toma decisiones congruentes con la misión y estrategias de la organización.
- **Competencias para la globalización:** Entiende el entorno internacional y las tendencias globales en la administración de los recursos tecnológicos, financieros y materiales en la gestión del talento humano.

- **Competencias para el manejo de relaciones interpersonales:**
Responsabilidad sobre su propia vida y en la interacción con los demás. Tiene normas de comportamiento claras y su manejo personal es normalmente asertivo aceptando errores y aciertos

2.2.7 Proceso de desarrollo del modelo de competencias

Un buen análisis de competencias y desarrollo del modelo sigue habitualmente los siguientes pasos:

- 1. Establecer los objetivos del proyecto de desarrollo de modelo de competencias:**
 - Determinar la unidad de análisis. Esta unidad puede ser tan pequeña como un único puesto de trabajo, o tan grande como toda la organización.
 - Seleccionar los sistemas de gestión de personal a los que se va a aplicar el modelo. Estos sistemas, como el de selección, retribución o planificación de recursos humanos, se tratarán en la siguiente sección.
- 2. Obtener el apoyo de ejecutivos y mandos superiores:** Es necesario que los ejecutivos defiendan activamente el proyecto y

proporcionen recursos. Deben comprender que para conseguir el éxito de un proyecto de desarrollo de modelo de competencias, pensar en términos de ellas ha de convertirse en una forma de vida en la organización.

- 3. Planificar el marco y la metodología para el análisis de competencias:** Seleccionar las características del trabajo que se va a analizar a fin de identificar las competencias del rendimiento eficaz. (Algunas metodologías centran su análisis en productos o procesos de trabajo, otras en obligaciones y responsabilidades de puestos, otras en funciones y tareas de puestos, y otras en diferencias en hábitos de trabajo entre los ejecutantes superiores y los demás). Determinar el espacio temporal que ha de cubrir el análisis. (¿Quiere limitarse a las competencias que se necesitan ahora, o quiere determinar las que harán falta a más largo plazo, o ambos casos?). Seleccionar las herramientas que se van a emplear para recoger y analizar los datos, como entrevistas, *focus groups*, sondeos de opinión, observaciones, etc.
- 4. Desarrollar planes de comunicación y formación para todos los miembros de la organización que se vayan a ver afectados por el proyecto de competencias:** Como en cualquier otra

iniciativa o cambio dentro de la organización, una comunicación frecuente y completa es fundamental para conseguir el éxito.

- 5. Empezar con la ejecución del plan de comunicación y educación antes de iniciar el trabajo de análisis:** Es importante que todos los miembros de la organización sepan qué está ocurriendo antes de que se les pida participar en el proyecto.
- 6. Identificar las competencias utilizando los métodos seleccionados.**
- 7. Utilizar los datos obtenidos para crear el o los modelos de competencias.**
- 8. Aplicar el modelo a los sistemas de gestión de personal seleccionados, como selección, actualización profesional de los empleados, planificación de sucesión, otros.**
- 9. Integrar los sistemas de personal basados en competencias a fin de que estén alineados y se apoyen mutuamente.**
- 10. Evaluar la eficacia del proceso de análisis de competencias y de los modelos creados:**
 - ¿Cómo podría mejorar el proceso?
 - ¿Qué lecciones hemos aprendido?
 - ¿Están funcionando bien las aplicaciones del modelo en sus sistemas de gestión de personal?

11. Planificar la actualización periódica del modelo: El desarrollo de modelos de competencias es un proceso continuo, no un proyecto puntual y único. Para que sea realmente provechoso, la lista de competencias debe ser revisada y puesta al día para tener en cuenta los cambios en las estrategias y las condiciones.

2.2.8 Métodos utilizados para identificar competencias

1. Focus Groups (también denominados Paneles de Expertos):

Mediante el intercambio guiado de opiniones, grupos de profesionales que conocen bien los roles de trabajo objetivo identifican las competencias que creen que son necesarias para el éxito. El grupo puede incluir a los empleados asignados a esos roles, a sus mandos y a sus clientes.

Ventajas e inconvenientes:

- Permite una participación amplia de los distintos miembros de la organización, lo que fomenta su aceptación.
- Ofrece una validez moderada.
- Puede centrarse en competencias que se necesiten en el futuro.
- Relativamente poco costoso, pese a la gran cantidad de datos que recoge.

2. Entrevistas de incidentes críticos: Se entrevista a los trabajadores con un rendimiento excelente para identificar los comportamientos que fueron decisivos para el éxito en situaciones problemáticas. El entrevistador pregunta al trabajador qué hizo, pensó, dijo, sintió y provocó. De la información suministrada se infieren las competencias decisivas para su éxito. A menudo se entrevista también a los trabajadores con rendimiento medio o bajo para compararlos con los anteriores.

Ventajas e inconvenientes

- Proporcionan una visión en profundidad de los retos que se plantean en el puesto y las competencias que se necesitan para superarlos; ofrece un alto grado de validez.
- Los datos recogidos son subjetivos; la información puede no ser fiable, pero una muestra amplia reduce este problema.
- Consume enormes cantidades de tiempo y recursos humanos.
- Requiere un alto grado de habilidad analítica y experiencia en análisis de competencias para deducir las competencias.
- Los datos pueden no tener una aceptación amplia debido al pequeño número de personas incluidas en la entrevista.
- Se centra en los factores de éxito pasados y actuales, que pueden ser diferentes de los comportamientos necesarios para el futuro.

3. Entrevistas con los estamentos interesados: Se entrevista individualmente a personas que conocen el puesto o el rol de trabajo objetivo, a fin de obtener su opinión sobre las competencias necesarias para el éxito. Este grupo puede incluir a los empleados asignados a ese puesto o rol, directivos, colaboradores y clientes externos e internos. En ocasiones se realizan también entrevistas de *benchmarking* con representantes de otras organizaciones que cuentan con prácticas de éxito.

Ventajas e inconvenientes

- Proporciona información procedente de una amplia variedad de estamentos interesados, con lo que es mayor la aceptación.
- La validez puede ser difícil de determinar. Los conocimientos de los entrevistados pueden variar mucho.
- Hay que tener cuidado con la aplicación de datos recogidos de otras organizaciones; la información puede no ser aplicable a un entorno de trabajo diferente.
- Consume mucho tiempo y trabajo.

4. Sondeos de opinión: Se envía un cuestionario escrito o electrónico a los profesionales que conocen bien el rol de trabajo objetivo, incluidos los empleados asignados a ese rol, directivos, colaboradores y clientes. Habitualmente el sondeo presenta una

lista de posibles competencias necesarias para el trabajo y se pide a los destinatarios del cuestionario que indiquen la importancia de cada una para el éxito en el rol de trabajo objetivo. Se pide también a los destinatarios que añadan las competencias que piensen deberían estar incluidas.

Ventajas e inconvenientes

- La validez y la fiabilidad varían según la muestra elegida de destinatarios y la calidad de la elaboración del cuestionario.
- Se puede recoger mucha información con poco costo. Se puede obtener información de un gran número de personas dispersas geográficamente.
- Facilita la aceptación por la amplitud del espectro de participantes.

5. Menús y bases de datos de competencias: Se puede adquirir a distintas firmas consultoras y editoriales bases de datos genéricas de competencias consideradas importantes en diferentes organizaciones. Algunas de estas bases de datos tienen la forma de menús para que el usuario elija las competencias apropiadas para el puesto objetivo de entre una lista de posibilidades. Algunas de estas bases de datos recogen sólo una categoría de competencias, como las de liderazgo, y otras cubren una amplia variedad de roles de trabajo.

Ventajas e inconvenientes

- La validez puede resultar baja debido a las grandes diferencias de entorno de trabajo, cultura y atribuciones específicas de cada puesto entre las distintas organizaciones.
- Poco costoso, rápido y fácil de usar.
- Puede resultar útil como un primer paso para introducir el desarrollo del modelo de competencias en la organización.

6. Observaciones (también denominadas Análisis de Trabajo): Se observa a los trabajadores de rendimiento más alto en el puesto. Se registran las tareas que realizan y las acciones que emprenden para realizar esas tareas. Las observaciones a menudo incluyen pedir a los trabajadores que expliquen la razón de sus acciones. También se realizan a menudo muestras comparativas de trabajadores con rendimiento medio y bajo. Las competencias necesarias para el rendimiento destacado o modélico se deducen de estas observaciones.

Ventajas e inconvenientes

- La validez es alta si se seleccionan muestras representativas.
- Requiere un alto grado de habilidad analítica y experiencia en el análisis de competencias para deducir las competencias.
- Consume enormes cantidades de tiempo y trabajo.

- La aceptación puede ser baja debido al pequeño número de personas incluidas en las observaciones.

2.3 BASE TEÓRICA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

2.3.1 Definición de desempeño laboral

Orozco Ligia, Indica que según la Real Academia Española, desempeño es **actuar, trabajar, dedicarse a una actividad**. Se ha tenido que aprender a fijar nuevas definiciones de lo que significa “desempeño” en una organización determinada (MORA, 2007).

Define el desempeño laboral como ***“El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”***. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir (DAVENPORT, 2006).

Stoner en 1994, Afirma que el desempeño laboral ***“Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”*** (RUIZ C. et. al 2008).

Precisa que es ***“Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”***.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento (CHIAVENATO, 2002).

2.3.2 ¿Cómo mejorar el desempeño del personal?

A continuación se precisan algunos consejos que permitirán mejorar el desempeño del personal en la organización (NUÑEZ, 2010):

- a) Hacerles saber qué se espera de ellos:** Mientras mejor entiendan los trabajadores qué es lo que se espera de ellos, mejor se desempeñarán en sus labores. Deben tener bien en claro, cuáles

son sus funciones o tareas específicas, cuáles son los procedimientos que deben seguir, cuáles son las políticas que deben respetar, qué es aquello que pueden hacer, y aquello que no pueden hacer, cuáles son los objetivos que deben cumplir, cuáles son las cualidades que deben tener (honestidad, diligencia, puntualidad, capacidad para trabajar en equipo, etc.), etc. Para lo cual se debe compartir los reglamentos, manuales o procedimientos, con información sobre lo que deben y no deben hacer. Mientras más claros y específicos seamos al redactar estos documentos, mejores resultados tendremos.

Hacerles saber lo que se espera de ellos, también implica hacerles saber cuáles serían las consecuencias de un mal desempeño, ya sea un descuido en sus labores, una falta a las normas de la empresa, una violación de los valores, etc.

b) Hacerles saber qué pueden esperar de nosotros: Al personal se les debe dejar bien en claro qué es lo que se espera de ellos, pero también se debe dejarles bien en claro, qué es lo que ellos pueden esperar de nosotros a cambio. El personal debe saber muy bien cómo es que se puede comunicar con nosotros, cómo nos puede hacer llegar sus consultas o sugerencias.

- c) Tratar con equidad:** Al personal se le debe tratar con equidad y justicia, ya sea al momento de determinar su remuneración, al momento de reconocer o recompensar sus desempeños o resultados obtenidos, al momento de incentivarlos o motivarlos, al momento de castigarlos, al momento de establecer políticas o reglamentos, o, simplemente, al momento de relacionarnos con ellos. Un trato equitativo evita que éste se pueda sentir injustamente tratado, que se genere el descontento, por tanto, una disminución en la productividad y la eficiencia.
- d) Dar el ejemplo:** Para lograr un buen desempeño, los directivos deben dar el ejemplo. El personal nunca se desempeñará como se quiere, si no ven ello reflejado en nuestra conducta de todos los días. Las normas, reglas o políticas sobre lo que se puede o no hacer, se deben aplicar para todos por igual, incluyendo a los directivos.
- e) Retroalimentar:** Implica evaluar el desempeño del personal, señalar sus faltas, errores o bajo rendimiento, y proponer mejoras y soluciones. Para ello, se deben establecer reuniones periódicas con cada trabajador, en donde evaluemos junto con él, su desempeño laboral, comparando su real desempeño con el esperado y, en caso de no haber cumplido las expectativas,

hacerle notar sus faltas o bajo rendimiento, y señalarle en qué aspectos debe mejorar.

f) Motivar: La forma más común de mejorar el desempeño del personal, es motivándolo constantemente. Para ello, se puede utilizar diferentes técnicas de motivación, tales como delegarles a nuestros trabajadores una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, otorgarles nuevas funciones, elogiar o recompensar sus logros obtenidos, brindarles buenas condiciones de trabajo, ofrecerles un buen clima laboral, y asignarles una buena remuneración, que vaya de acuerdo a la real capacidad y recursos del trabajador.

2.3.3 Definición de la evaluación del desempeño

Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización (FARÍAS, 2011).

Se destacan las siguientes definiciones:

- Harper y Lynch, en 1992; Plantean que es ***“Una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”*** (LAVANDA, 2005).
- Byars y Rue, en 1996; Indican que la evaluación del desempeño ***“Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”*** (GONZÁLEZ, 2009).
- Precisa que es ***“Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”*** (CHIAVENATO, 2002).
- Puchol, en 2003, Define como ***“Un procedimiento continuo, sistemático y orgánico, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios”*** (GONZÁLEZ, et. al 2008).

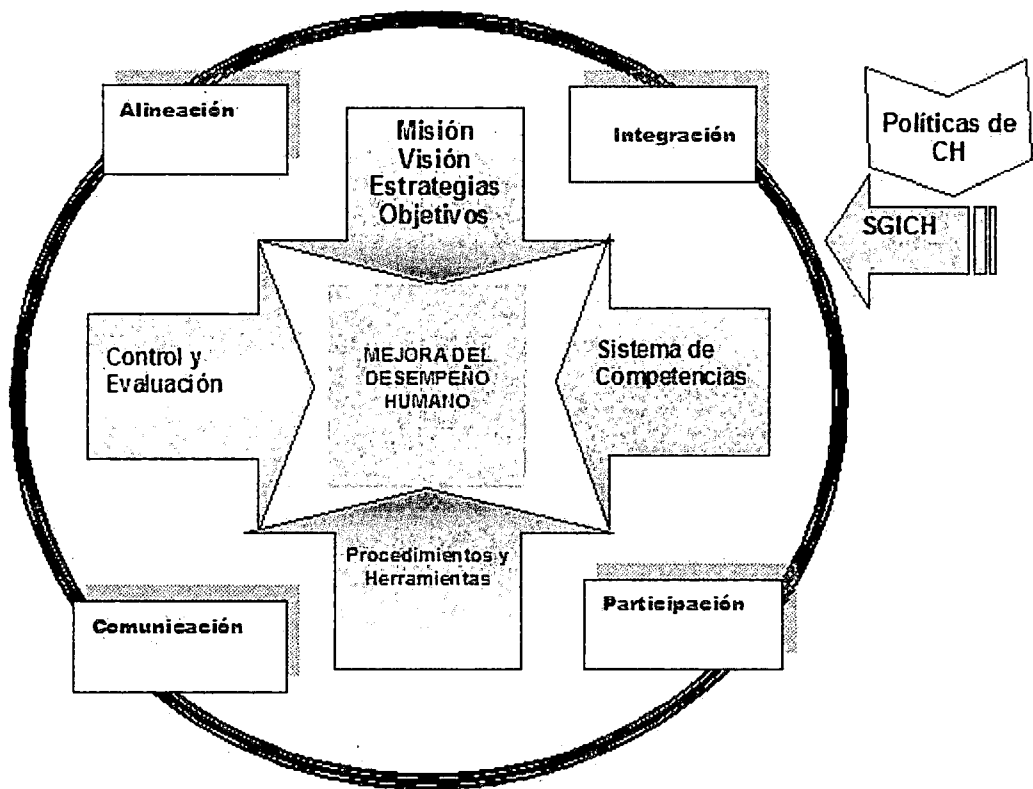
2.3.4 Objetivos e importancia de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes (CEDANO, 2011):

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Propone un programa de evaluación del desempeño; el cual precisa etapas de planeación, coordinación y desarrollo, los cuales se destacan en el siguiente gráfico (CHIAVENATO, 2002):



FUENTE: CHIAVENATO, I. (2002).

Figura 2

Modelo del sistema integrado de evaluación del desempeño del capital humano

Destaca además la importancia de la evaluación del desempeño, en los siguientes aspectos:

- a) **Utilidad para la organización:** La evaluación del desempeño le sirve a la organización para:

- Involucrar a las personas con los resultados, haciéndoles ver cómo afecta su rendimiento a la organización y las consecuencias que tiene el logro o no de esos objetivos.
- Informar a las personas de cómo lo están haciendo.
- Reforzar comportamientos adecuados.
- Informar a los trabajadores de las expectativas que tiene la organización con respecto a su rendimiento.
- Identificar las causas del bajo rendimiento.
- Mejorar la comunicación entre responsables y trabajadores.
- Establecer compromisos de mejora.
- Construir un estilo de gestión que haga prevalecer los valores de la organización.

b) Utilidad para los trabajadores: La evaluación del desempeño les sirve a los trabajadores para:

- Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.
- Identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Obtener ayuda en el proceso de mejora.
- Mejorar la comunicación con su responsable inmediato.
- Obtener reconocimiento por sus esfuerzos.

2.3.5 Indicadores sobre el desempeño laboral

Para el presente trabajo de investigación se han considerado los siguientes indicadores para evaluar el desempeño laboral (DUARTE, 2004):

- a) Perspectiva:** Tener la capacidad de ver a largo plazo y con una visión objetiva sobre la realidad. Tomar decisiones con base en datos que provengan del análisis del entorno, conociendo sus consecuencias y ejecutándolas en el momento preciso. Tener autodominio sobre emociones, acciones y pensamientos, tener en el centro de cada acción al hombre.
- b) Equidad:** Dar a cada persona lo que le corresponde en la medida, lugar y tiempo preciso, ofreciendo las mismas oportunidades a aquellos que poseen las mismas capacidades y retribuyendo justamente a cada persona. Otorgar a cada situación la importancia que le corresponde.
- c) Fortaleza:** Permanecer o resistir en la búsqueda del bien a pesar de las amenazas, peligros o posibles daños que pueden originar. Valentía y perseverancia necesarias para sacar adelante los proyectos, sin dejarse vencer por las dificultades, y tener la visión y

fuerzas necesarias para saber cuándo se debe abandonar una tarea.

d) Equilibrio: Saber moderar sus apetitos o instintos que le impidan llegar a fines más altos. Moderación en aspectos internos y externos que esclavicen a la persona. Capacidad de disfrutar de los placeres y someter las pasiones a la razón.

2.3.6 Métodos para evaluar el desempeño

Se destacan los siguientes:

a) Método de escala gráfica: Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. El procedimiento exige el aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos, estadísticos en la elaboración, montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Se destacan las siguientes características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinua, y Escala gráfica discontinua.

b) Método de elección forzada: Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la selección de oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador

antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presentó cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos. Siendo sus características:

- Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
 - o Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
 - o Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, el empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

c) Método de investigación de campo: Es un método de desempeño desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Siendo sus características:

- Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.
- Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos:
 - o Evaluación inicial: El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

- **Análisis suplementario:** Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- **Planeamiento:** Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: consejería al funcionario, readaptación, entrenamiento, desvinculación y sustitución; promoción a otro cargo o mantenimiento en el mismo.
- **Seguimiento:** Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

d) Método comparación por pares: Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Siendo sus características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

e) Escala de calificación basada en el comportamiento: Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos, siendo sus características:

- Descripción del desempeño aceptable e inaceptable, obtenidas por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

f) Evaluación en 360°: Conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc., siendo sus objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para

mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error (AYALA, 2004).

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Se mencionan a continuación algunas definiciones relevantes para el mejor entendimiento del presente trabajo de investigación:

- a) Rendimiento:** Refiere el producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa. Es la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar al mismo.
- b) Organización:** Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no modelos de gestión implantados?

- c) Evaluación del desempeño:** Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.
- d) Clima laboral:** Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.
- e) Competencia laboral:** Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.
- f) Habilidad:** Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

g) Liderazgo: Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa, que permite y fomenta el éxito.

h) Eficiencia: Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado; ejemplo: Puedes trabajar muy rápido, pero quizás no estés haciendo las cosas bien (un grupo de trabajadores estaba podando árboles para hacer un camino, hasta que el jefe les dijo, está perfecto, pero era para el otro lado).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue aplicada ó práctica; puesto que se caracterizó por la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren (se confrontó la teoría con la realidad); siendo el nivel de investigación descriptivo y correlacional.

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, dado que se busca proponer alternativas de mejora, y de corte transversal, puesto que la información se recabó en un momento en el tiempo.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población de trabajadores que labora en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna es de 104 personas donde 30 son Nombrados y 74 contratados (en base a las plazas de la estructura orgánica), los cuales se han agrupado en 03 grupos ocupacionales, como se presenta a continuación:

Tabla 1
Distribución del personal

Grupo Ocupacional	N	%	Área u Oficina
Alcaldía y Órganos de Asesoramiento	34	32,69%	Alcaldía; Gerencia Municipal; Gerencia de Secretaría General; Gerencia de Asesoría Legal; Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización; Procuraduría Municipal; Unidad de Imagen Institucional y Unidad de Tecnologías de la Información.
Órganos de Apoyo	32	30,77%	Gerencia de Administración y Gerencia de Administración Tributaria.
Órganos de Línea	38	36,54%	Gerencia de Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes; Gerencia de Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico; Sub Gerencia de Supervisión y Liquidación de Obras y Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana.
TOTAL	104	100,00%	

FUENTE: Gerencia de PPyR

ELABORACIÓN: Propia

3.2.2 Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra, se aplicó la siguiente fórmula, y se asumieron los siguientes supuestos:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

- Nivel de confiabilidad del 95%. (Z = 1,96)
- Margen de error \pm 5%. (e)
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50%. (P)
- Tamaño de la población es 104. (N)

Por tanto, después de reemplazar en la fórmula respectiva, el tamaño de la muestra es de 82 encuestas. El personal de cada área fue considerado al azar y de forma proporcional (muestreo aleatorio estratificado), como se presenta en la siguiente tabla resumen:

Tabla 2

Distribución de la muestra

Grupo Ocupacional	Muestra	N	%
Alcaldía y Órganos de Asesoramiento	27	34	32,69%
Órganos de Apoyo	25	32	30,77%
Órganos de Línea	30	38	36,54%
TOTAL	82	104	100,00%

FUENTE: Gerencia de PPyR

ELABORACIÓN: Propia

3.3 VARIABLES E INDICADORES

3.3.1 Variable independiente

- **X: Competencias laborales:** Son las destrezas y habilidades que caracterizan al trabajador para desarrollar sus actividades en la organización.

Indicadores

- a) X_1 = Manejo de personal: Comprende el nivel de interrelación con los compañeros de trabajo.
- b) X_2 = Acción estratégica: Implica el considerar el alcanzar los objetivos de la entidad a través de aporte laboral.
- c) X_3 = Conciencia global: Implica el tomar en cuenta otras realidades laborales en el desarrolla de sus actividades.
- d) X_4 = Trabajo en equipo: Abarca el trabajo en conjunto que debe caracterizar a las áreas dentro de las organizaciones.
- e) X_5 = Planeación y administración: Implica el trazarse metas laborales.
- f) X_6 = Comunicación: Abarca el intercambio de ideas y aspectos que suman a la consecución de los objetivos del área.

3.3.2 Variable dependiente

- **Y: Desempeño:** Es la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos.

Indicadores

- a) Y_1 = Perspectiva: Implica si el trabajador considera los aspectos del entorno que afectan a la entidad en su desempeño laboral.
- b) Y_2 = Equidad: Implica si el trabajador desarrolla una labor sin favoritismos basado en un trato igualitario con los demás.
- c) Y_3 = Fortaleza: Implica si el trabajador le imprime muchas ganas y compromiso al momento de desarrollar sus labores.
- d) Y_4 = Equilibrio: Implica si el trabajador se caracteriza por tomar decisiones centradas y objetivas.

3.3.3 Definición operacional de las variables

Tabla 3

Operacionalización de las variables

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA	ESCALA
Independiente: Competencias Laborales	- Manejo de personal.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Acción estratégica.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Conciencia global.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Trabajo en equipo.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Planeación y administración.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Comunicación.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
Dependiente: Desempeño	- Perspectiva.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Equidad.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Fortaleza.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Equilibrio	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal

FUENTE: Propia

3.4 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos fueron confeccionados por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y el apoyo del asesor; los mismos fueron validados por el estadístico Alpha de Cronbach. Se utilizaron dos instrumentos:

- Un test para determinar las competencias laborales del personal.

- Un test para determinar el nivel de desempeño laboral del personal de la entidad.

La fuente de información fue esencialmente primaria, puesto que fue recabada del personal que labora en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna. El marco teórico implicó fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

3.5 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 18,0 en español. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Cuadros de frecuencias, gráficos de barras y diagramas de caja.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Coeficiente de correlación Pearson.
- Prueba de Chi-cuadrado.
- Prueba de significancia "t" de Student.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach, (cuya valoración oscila entre 0 y 1), de donde valores cercanos a 1 implican que el instrumento empleado es confiable. En base a la Escala de Likert se procedió a analizar las respuestas logradas (valores cercanos a 1 implica que se está muy en desacuerdo con lo afirmado y valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo con lo afirmado).

Para ello, se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 18,0 fue el siguiente:

Tabla 4

Alpha de Cronbach: Competencias laborales

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,907	30

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0

ELABORACIÓN: Propia

Se obtuvo un valor general de 0,907 que representa que la confiabilidad del instrumento "Competencias Laborales" es muy adecuada.

Tabla 5

Alpha de Cronbach: Desempeño

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,824	20

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0

ELABORACIÓN: Propia

Se obtuvo un valor general de 0,824 que representa que la confiabilidad del instrumento "Desempeño" es adecuada.

Definida la confiabilidad de los instrumentos, es preciso identificar la relación de cada una de las preguntas del instrumento utilizado con su respectiva variable de investigación, se tiene:

Tabla 6

Variable Independiente: Relación item - Indicador

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
COMPETENCIAS LABORALES	Competencia de manejo de personal	01, 02, 03, 04, 05
	Competencia de acción estratégica	06, 07, 08, 09, 10, 11
	Competencia de conciencia global	12, 13
	Competencia de trabajo en equipo	14, 15, 16, 17, 18, 19
	Competencia de planeación y administración	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
	Competencia de comunicación	28, 29, 30

FUENTE: Cuestionario de "Satisfacción Laboral"
ELABORACIÓN: Propia

Tabla 7

Variable Dependiente: Relación item - Indicador

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
DESEMPEÑO	Perspectiva	01, 02, 03, 04, 05
	Equidad	06, 07, 08, 09, 10
	Fortaleza	11, 12, 13, 14, 15
	Equilibrio	16, 17, 18, 19, 20

FUENTE: Cuestionario de "Rendimiento"
ELABORACIÓN: Propia

Para el análisis global del comportamiento de las variables analizadas, se planteó una escala de valoración con niveles e intervalos de igual amplitud, los cuales se han distribuido en base a los puntajes dados a través de la Escala de Likert, de donde se tuvo los siguientes:

Tabla 8

Escala de valoración para las Competencias Laborales

ESCALA	INTERVALO
Competencias laborales muy inadecuadas	30 – 53
Competencias laborales inadecuadas	54 – 77
Competencias laborales regulares	78 – 101
Competencias laborales adecuadas	102 – 125
Competencias laborales muy adecuadas	126 – 150

FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia

Tabla 9

Escala de valoración para el Desempeño

ESCALA	INTERVALO
Desempeño laboral muy inadecuado	20 – 35
Desempeño laboral inadecuado	36 – 51
Desempeño laboral regular	52 – 67
Desempeño laboral adecuado	68 – 83
Desempeño laboral muy adecuado	84 – 100

FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"

ELABORACIÓN: Propia

4.2 RESULTADOS: COMPETENCIAS LABORALES

4.2.1 Análisis por indicador

Tabla 10

Indicador 1: Competencia de Manejo de Personal

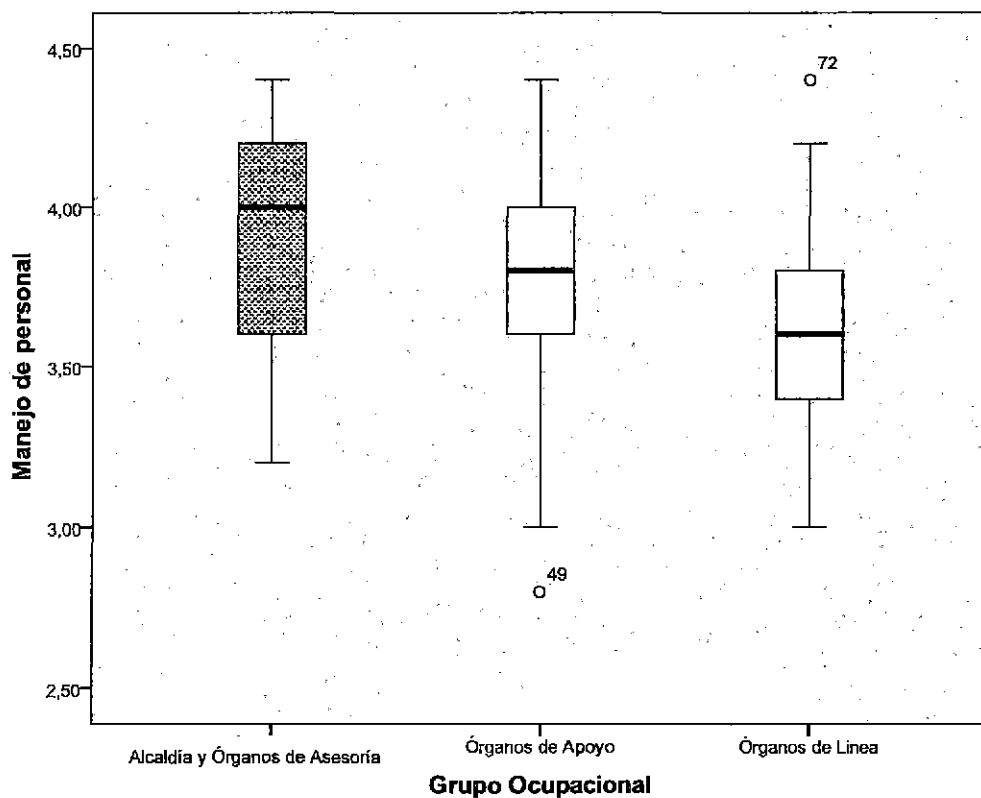
	N	Media	Desv. típ.
Manejo de personal	82	3,7122	0,39888

Grupo Ocupacional			Estadístico
Manejo de personal	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	3,8296
		Desv. típ.	0,38312
	Órganos de Apoyo	Media	3,7680
		Desv. típ.	0,41102
	Órganos de Línea	Media	3,5600
		Desv. típ.	0,36540

Preguntas	Media	Desv. típ.
Asumo con responsabilidad las consecuencias por las acciones propias	4,05	0,955
Logro motivarme con frecuencia por los logros objetivos	3,91	0,945
Me caracteriza por ser tenaz y perseverante	3,73	0,890
Busco con frecuencia comparar lo logrado con lo planeado	2,99	0,745
Busco aprender de las experiencias propias y ajenas	3,88	0,880

FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia

Figura 3

Indicador 1: Competencia de Manejo de Personal

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 10 representan el comportamiento medio del indicador denominado "Competencia de manejo de personal". El resultado medio general obtenido fue de 3,71 y una desviación típica de 0,399 (obteniéndose un valor del coeficiente de variación de 10,75%, que implica que las respuestas afines a este indicador son concentradas o similares); lo que permitió concluir que el personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna considera que se caracteriza por un adecuado manejo personal en su centro laboral.

Al analizar por grupo ocupacional, se destaca que es el personal que labora en la Alcaldía y en los Órganos de Asesoramiento los que tienen un valor medio más alto (3,83), seguido por los Órganos de Apoyo (3,77) y por los Órganos de Línea (3,56). En lo que respecta al análisis por pregunta, el personal considera que los aspectos más resaltantes son: El asumir con responsabilidad las consecuencias de sus acciones y que se logran motivar cuando alcanzan alguna meta o cumplen con la labor encomendada; siendo el aspecto a reforzar: El que se efectúe una planificación de las tareas encargadas con la finalidad de comparar el avance real del mismo, para efectuar la retroalimentación respectiva.

Tabla 11

Indicador 2: Competencia de Acción Estratégica

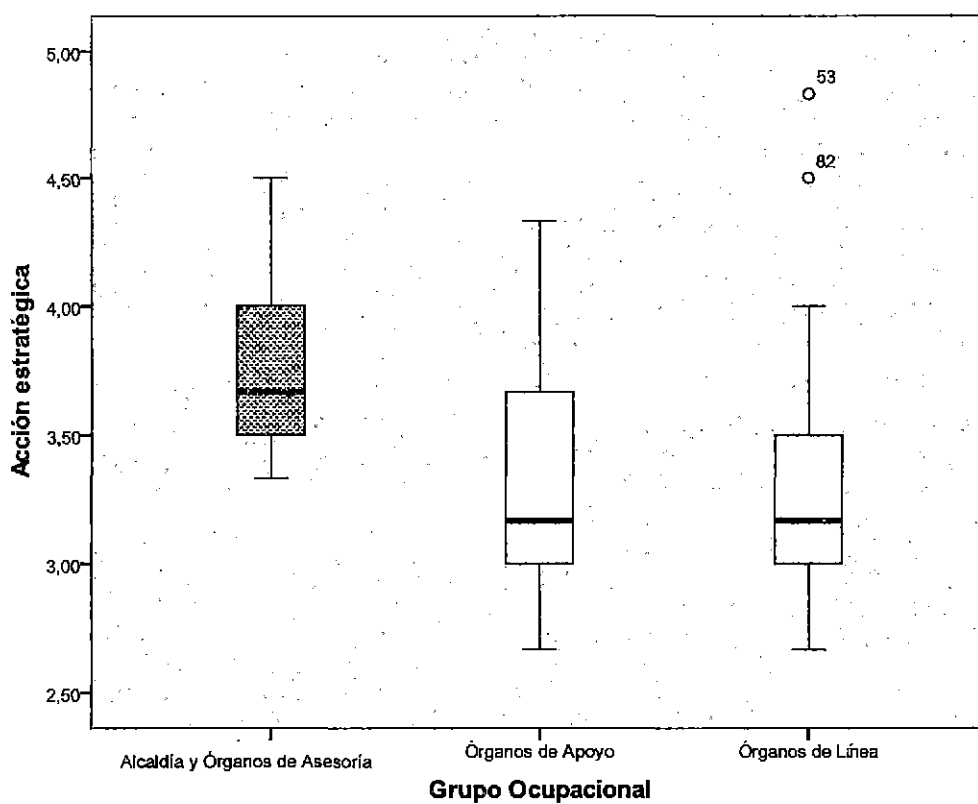
	N	Media	Desv. típ.
Acción estratégica	82	3,4512	0,48183

Grupo Ocupacional			Estadístico
Acción estratégica	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	3,7654
		Desv. típ.	0,33095
	Órganos de Apoyo	Media	3,3067
		Desv. típ.	0,45816
	Órganos de Línea	Media	3,2889
		Desv. típ.	0,48922

Preguntas	Media	Desv. típ.
Conozco el entorno que afecta a mi área y a la municipalidad	3,38	0,884
Busco evaluar las amenazas y oportunidades significativas a mi trabajo	3,55	0,996
Busco enterarme como se trabaja en áreas afines a la mía en otras municipalidades	3,10	1,001
Analizo con frecuencia los factores que afectan a la municipalidad	3,56	1,043
Logro identificar las fortalezas y limitaciones que caracterizan a la municipalidad	3,39	0,828
Busco implementar la consecución de las metas tendientes a alcanzar los objetivos institucionales	3,73	0,668

FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Test de "Competencias laborales"
 ELABORACIÓN: Propia

Figura 04

Indicador 2: Competencia de Acción Estratégica

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 11 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Competencia de acción estratégica”. El resultado medio general obtenido fue de 3,45 y una desviación típica de 0,482 (obteniéndose un valor del coeficiente de variación de 13,97%, que implica que las respuestas afines a este indicador son concentradas o similares); lo que permitió concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna considera que se caracteriza por un regular nivel de análisis estratégico de la situación de la entidad.

Al analizar por grupo ocupacional, se destaca que es el personal que labora en la Alcaldía y en los Órganos de Asesoramiento los que tienen un valor medio más alto (3,77), seguido por los Órganos de Apoyo (3,31) y por los Órganos de Línea (3,29). En lo que respecta al análisis por pregunta, el personal considera que los aspectos más resaltantes son: El buscar alcanzar las metas propuestas tendientes a alcanzar los objetivos de la entidad; siendo el aspecto a reforzar: El enterarme como desarrollan sus labores el personal de otras áreas, y el conocer más el entorno que afecta a la municipalidad.

Tabla 12

Indicador 3: Competencia de Conciencia Global

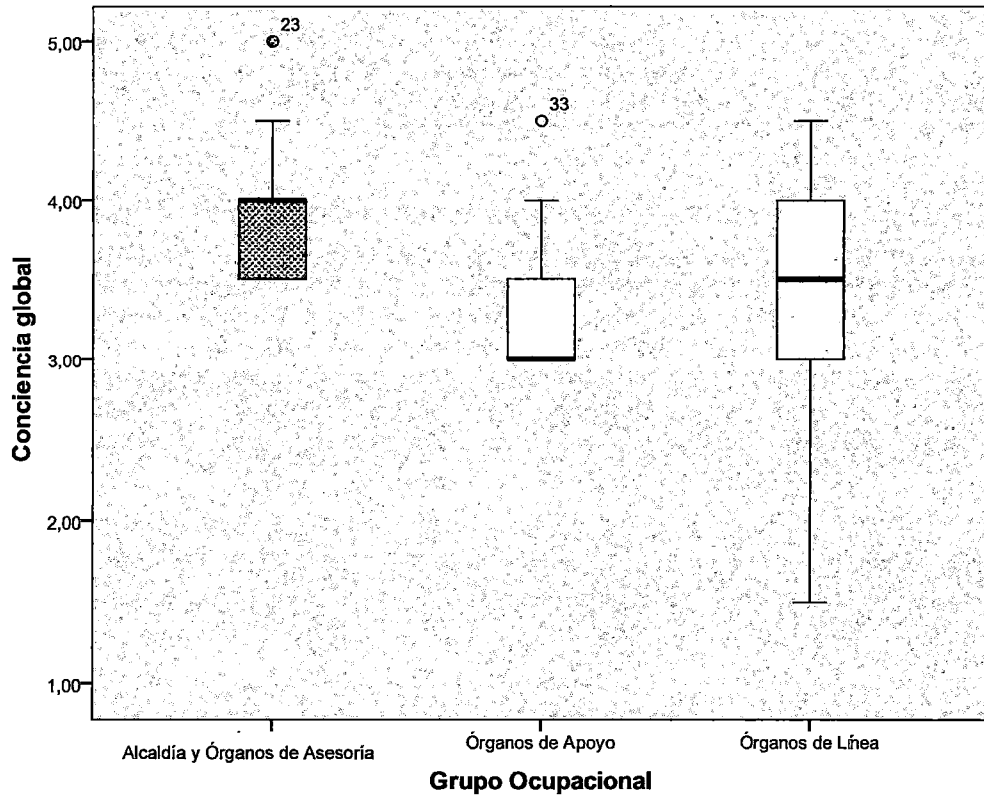
	N	Media	Desv. típ.
Conciencia global	82	3,5732	0,65791

Grupo Ocupacional			Estadístico
Conciencia global	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	3,9444
		Desv. típ.	0,40032
	Órganos de Apoyo	Media	3,3800
		Desv. típ.	0,46278
	Órganos de Línea	Media	3,4000
		Desv. típ.	0,83460

Preguntas	Media	Desv. típ.
Me mantengo enterado del entorno político y económico que afecta a la municipalidad	3,61	0,991
Me caracterizo por compartir el conocimiento con mis compañeros	3,54	1,045

FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Test de "Competencias laborales"
 ELABORACIÓN: Propia

Figura 5

Indicador 3: Competencia de Conciencia Global

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 12 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Competencia de conciencia global”. El resultado medio general obtenido fue de 3,57 y una desviación típica de 0,658 (obteniéndose un valor del coeficiente de variación de 18,43%, que implica que las respuestas afines a este indicador son concentradas o similares); lo que permitió concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna considera que se caracteriza por un regular nivel de conocimiento sobre el entorno que afecta a la municipalidad.

Al analizar por grupo ocupacional, se destaca que es el personal que labora en la Alcaldía y en los Órganos de Asesoramiento los que tienen un valor medio más alto (3,94), seguido por los Órganos de Línea (3,40) y por los Órganos de Apoyo (3,38). En lo que respecta al análisis por pregunta, el personal considera que los aspectos más resaltantes son: El mantenerse enterado del entorno político de la entidad; siendo el aspecto a reforzar: El compartir la información y conocimiento con los compañeros de trabajo.

Tabla 13

Indicador 4: Competencia de Trabajo en Equipo

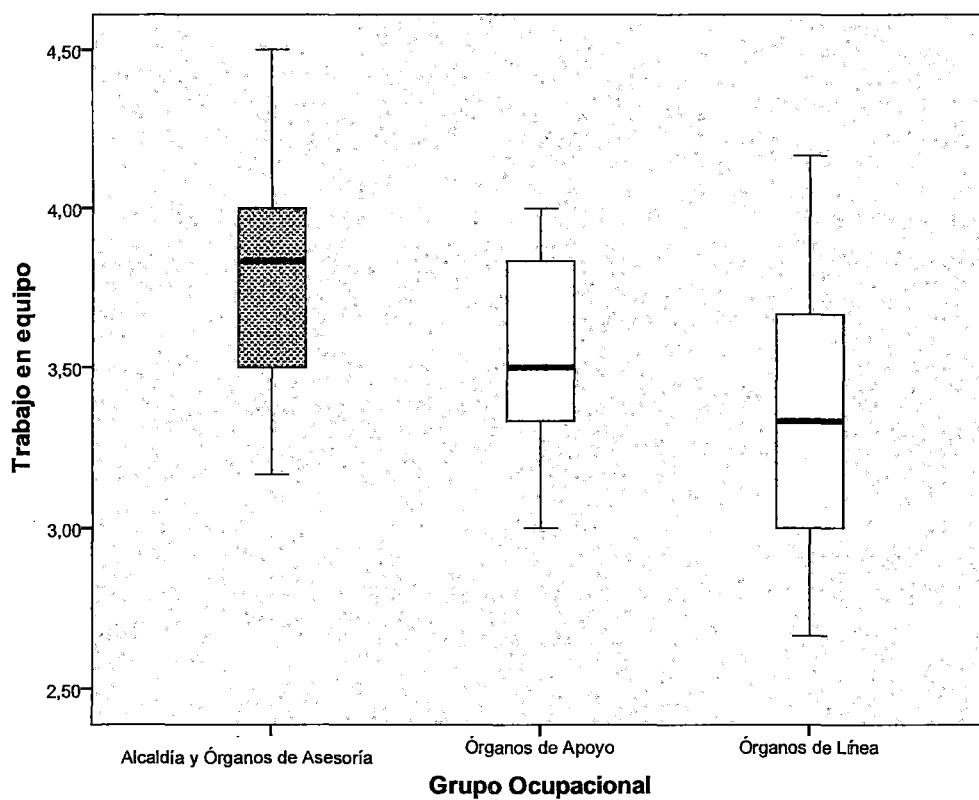
	N	Media	Desv. típ.
Trabajo en equipo	82	3,5691	0,38663

Grupo Ocupacional			Estadístico
Trabajo en equipo	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	3,7840
		Desv. típ.	0,35148
	Órganos de Apoyo	Media	3,5933
		Desv. típ.	0,29297
	Órganos de Línea	Media	3,3556
		Desv. típ.	0,38090

Preguntas	Media	Desv. típ.
Busco desarrollar mis actividades laborales en equipo	3,60	0,718
Describo adecuadamente las responsabilidades de cada uno de mis compañeros	3,32	0,815
Me caracterizo por mantener un entorno motivador en la oficina	3,45	0,819
Comparto con los demás los medios necesarios para lograr resultados	3,70	1,130
Busco aprender de los demás al trabajar en equipo	3,89	0,544
Sé cómo enfrentar los conflictos y las discrepancias en el equipo	3,46	1,068

FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia

Figura 6

Indicador 4: Competencia de Trabajo en Equipo

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 13 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Competencia de trabajo en equipo”. El resultado medio general obtenido fue de 3,57 y una desviación típica de 0,387 (obteniéndose un valor del coeficiente de variación de 10,84%, que implica que las respuestas afines a este indicador son concentradas o similares); lo que permitió concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna considera que se caracteriza por un regular nivel de trabajo en equipo dentro de las áreas de la entidad.

Al analizar por grupo ocupacional, se destaca que es el personal que labora en la Alcaldía y en los Órganos de Asesoramiento los que tienen un valor medio más alto (3,78), seguido por los Órganos de Apoyo (3,59) y por los Órganos de Línea (3,36). En lo que respecta al análisis por pregunta, el personal considera que los aspectos más resaltantes son: El buscar aprender más de los demás y el compartir los medios para alcanzar los resultados; siendo el aspecto a reforzar: El describir adecuadamente las responsabilidades de cada miembro de mi área de trabajo.

Tabla 14

Indicador 5: Competencia de Planeación y Administración

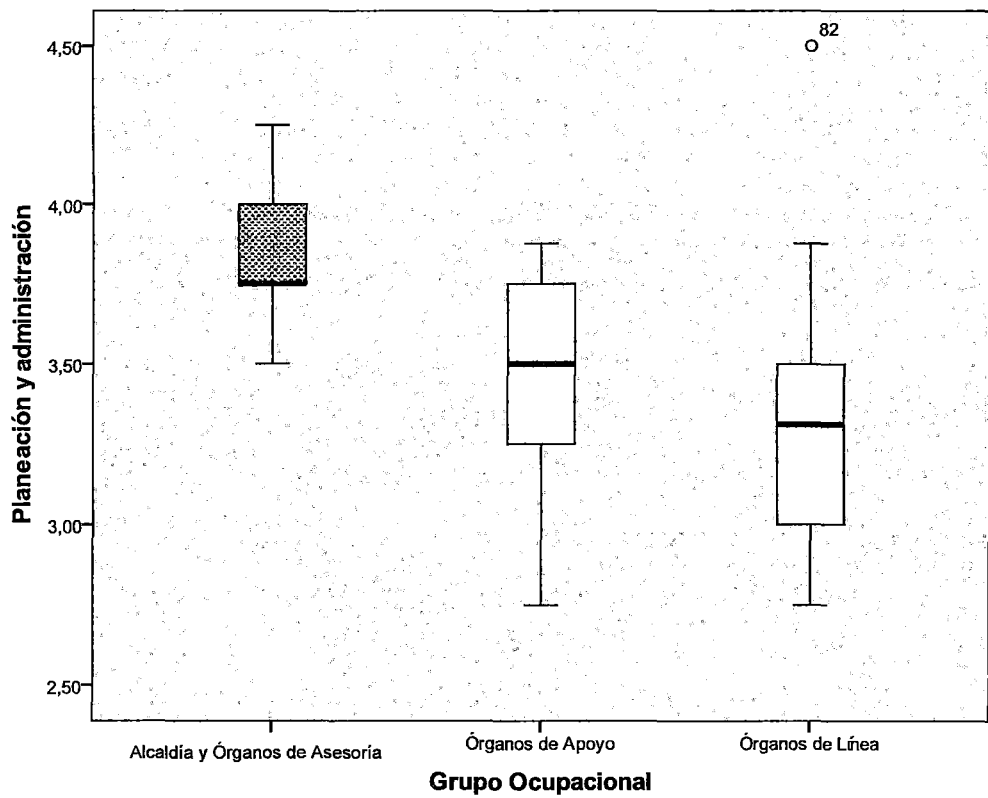
	N	Media	Desv. típ.
Planeación y administración	82	3,5244	0,37031

Grupo Ocupacional			Estadístico
Planeación y administración	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	3,8287
		Desv. típ.	0,20554
	Órganos de Apoyo	Media	3,4450
		Desv. típ.	0,30208
	Órganos de Línea	Media	3,3167
		Desv. típ.	0,36515

Preguntas	Media	Desv. típ.
Busco utilizar con frecuencia la información para resolver problemas	3,73	0,832
Me caracterizo por tomar decisiones oportunas	3,22	0,917
Busco asumir las consecuencias de mis actos y aceptar riesgos	3,82	1,056
Busco compartir las responsabilidades con los demás compañeros	2,91	0,932
Busco usar de los medios y/o recursos con eficiencia	3,78	0,943
Logro seleccionar y priorizar las tareas encargadas	3,48	0,652
No me incomoda trabajar bajo presión	3,30	0,898
Impulso que las acciones desarrolladas se enmarquen en las políticas y directrices de la entidad	3,95	1,065

FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia

Figura 7

Indicador 5: Competencia de Planeación y Administración

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 14 representan el comportamiento medio del indicador denominado "Competencia de planeación y administración". El resultado medio general obtenido fue de 3,52 y una desviación típica de 0,370 (obteniéndose un valor del coeficiente de variación de 10,51%, que implica que las respuestas afines a este indicador son concentradas o similares); lo que permitió concluir que el personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna considera que se caracteriza por un regular nivel de planificación de las actividades a desarrollar.

Al analizar por grupo ocupacional, se destaca que es el personal que labora en la Alcaldía y en los Órganos de Asesoramiento los que tienen un valor medio más alto (3,83), seguido por los Órganos de Apoyo (3,45) y por los Órganos de Línea (3,32). En lo que respecta al análisis por pregunta, el personal considera que los aspectos más resaltantes son: El impulsar que las actividades a desarrollar estén dentro de las políticas institucionales y el aceptar las consecuencias de sus actos; siendo el aspecto a reforzar: El buscar compartir la responsabilidad con los demás.

Tabla 15

Indicador 6: Competencia de Comunicación

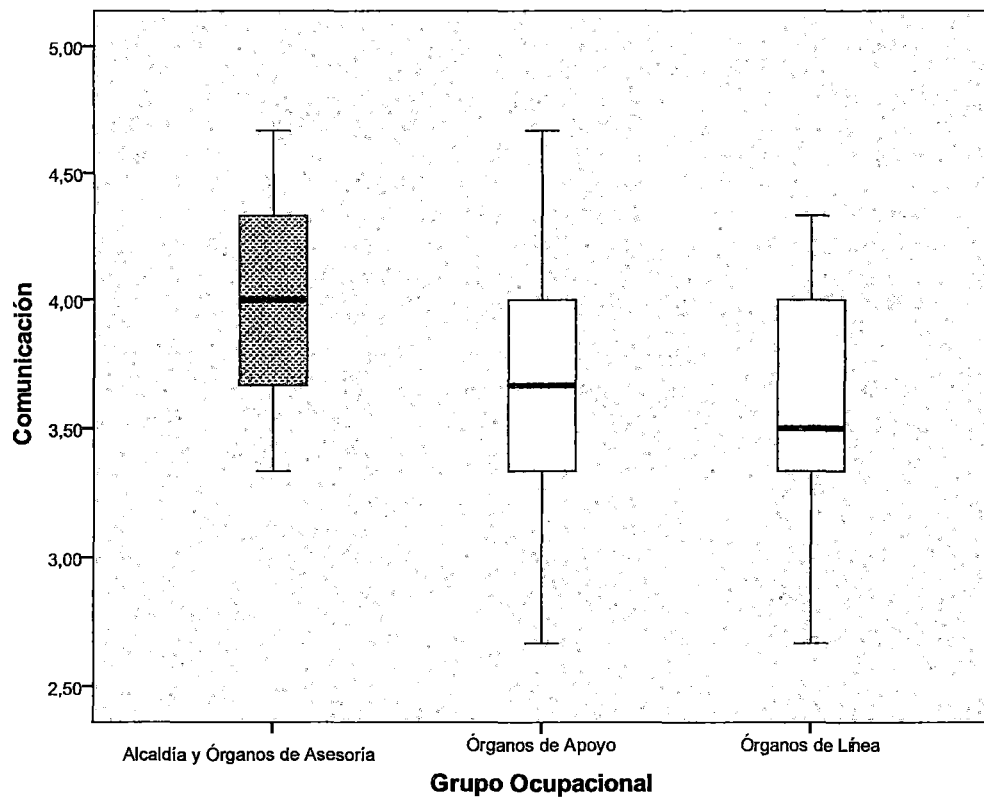
	N	Media	Desv. típ.
Comunicación	82	3,7764	0,53172

Grupo Ocupacional		Estadístico	
Comunicación	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	4,0247
		Desv. típ.	0,45221
	Órganos de Apoyo	Media	3,7333
		Desv. típ.	0,55277
	Órganos de Línea	Media	3,5889
		Desv. típ.	0,50805

Preguntas	Media	Desv. típ.
Me caracterizo por expresar claramente las ideas	3,49	0,671
Utilizo con frecuencia las tecnologías de la información	3,71	0,909
Impulso el lograr acuerdos tendientes a la mejora del servicio edil	4,13	1,028

FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia

Figura 8

Indicador 6: Competencia de Comunicación

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 15 representan el comportamiento medio del indicador denominado "Competencia de comunicación". El resultado medio general obtenido fue de 3,78 y una desviación típica de 0,532 (obteniéndose un valor del coeficiente de variación de 14,07%, que implica que las respuestas afines a este indicador son concentradas o similares); lo que permitió concluir que el personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna considera que se caracteriza por un adecuado nivel de comunicación dentro de la entidad.

Al analizar por grupo ocupacional, se destaca que es el personal que labora en la Alcaldía y en los Órganos de Asesoramiento los que tienen un valor medio más alto (4,02), seguido por los Órganos de Apoyo (3,73) y por los Órganos de Línea (3,59). En lo que respecta al análisis por pregunta, el personal considera que los aspectos más resaltantes son: El impulsar que se tomen acuerdos tendientes a la mejora del servicio edil; siendo el aspecto a reforzar: El lograr expresar de forma más clara las ideas.

4.2.2 Análisis general

Tabla 16

Competencias Laborales

	N	Media	Desv. típ.
Competencias laborales	82	107,3537	8,82389

	Grupo Ocupacional		Estadístico
	Competencias laborales	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media
Desv. típ.			5,07999
Órganos de Apoyo		Media	105,7600
		Desv. típ.	5,56986
Órganos de Línea		Media	101,7667
		Desv. típ.	8,90054

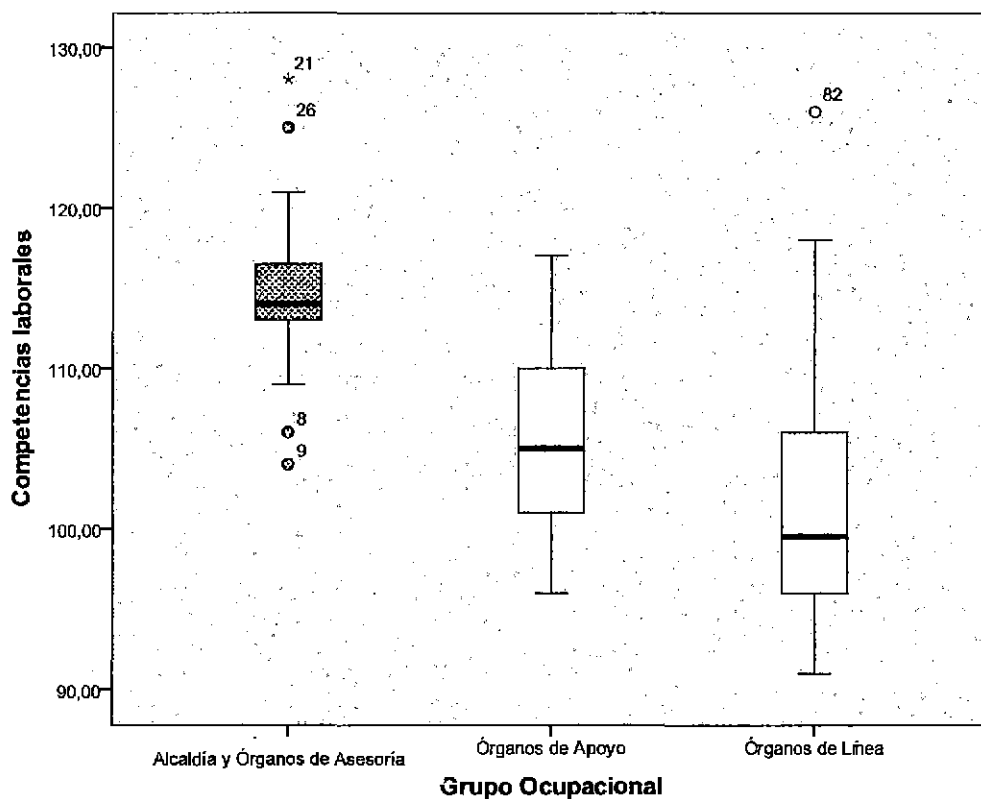
FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia

INTERPRETACIÓN

Después del análisis descriptivo de cada uno de los indicadores, se procedió a efectuar un análisis global, de donde se obtuvo un valor medio total de 107,35 con una desviación típica de 8,82. Dicho valor al ubicarlo en la escala de valoración previamente determinada en la tabla 8, se concluyó que cae en el nivel denominado "**Competencias laborales adecuadas**"; ello implica que el personal de la Municipalidad Distrital

“Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna considera que sus competencias para desarrollar las actividades encargadas son adecuadas.



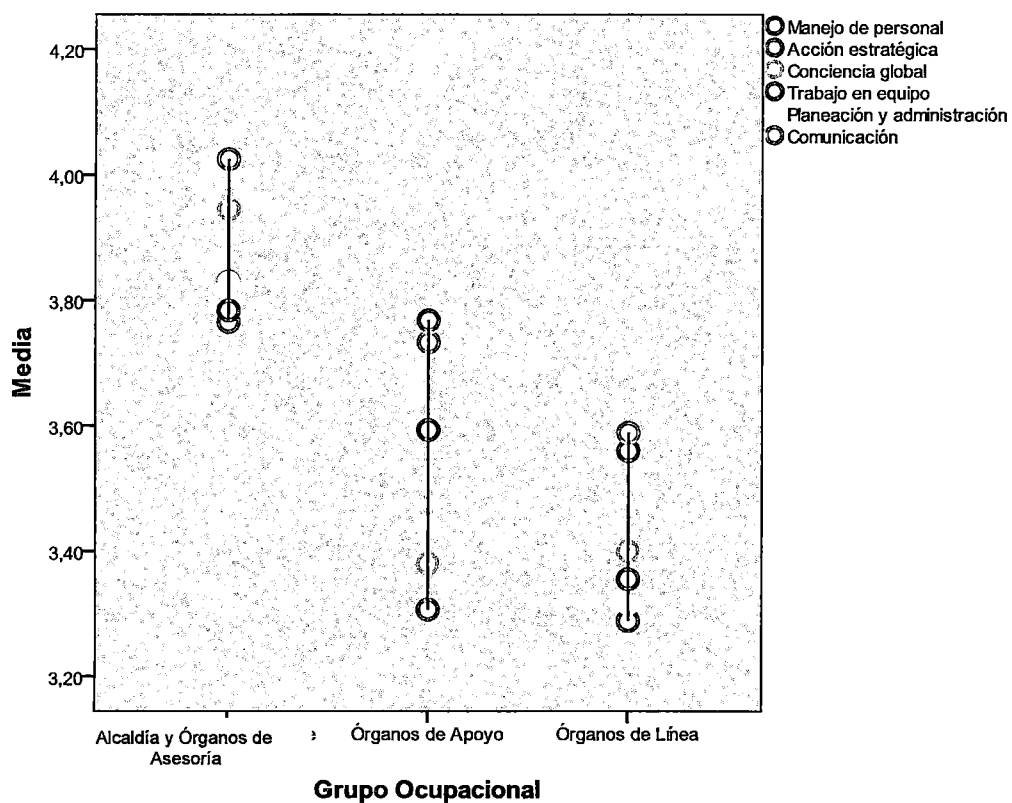
FUENTE: Test de “Competencias laborales”

ELABORACIÓN: Propia

Figura 9

Competencias Laborales (por grupo ocupacional)

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que es el personal que labora en la Alcaldía y en los Órganos de Asesoramiento el que tiene un valor medio más alto, seguido por los Órganos de Apoyo y por los Órganos de Línea. Al analizar por indicador, fue la competencia de comunicación la más destacada, siendo el aspecto a mejorar principalmente la competencia de acción estratégica.



FUENTE: Test de "Competencias laborales"

ELABORACIÓN: Propia

Figura 10

Competencias laborales (por indicador)

4.3 RESULTADOS: DESEMPEÑO

4.3.1 Análisis por indicador

Tabla 17

Indicador 1: perspectiva

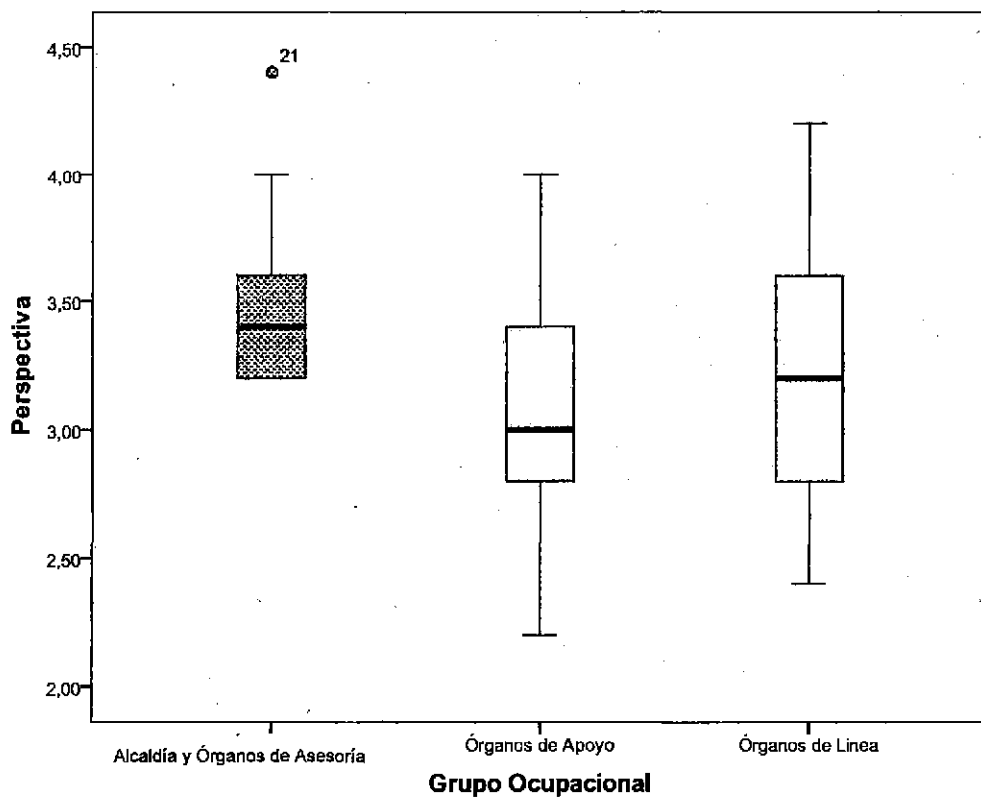
	N	Media	Desv. típ.
Perspectiva	82	3,2610	0,43169

Grupo Ocupacional			Estadístico
Perspectiva	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	3,4741
		Desv. típ.	0,28902
	Órganos de Apoyo	Media	3,1040
		Desv. típ.	0,44015
	Órganos de Línea	Media	3,2000
		Desv. típ.	0,46683

Preguntas	Media	Desv. típ.
	Antes de tomar una decisión recabas toda la información necesaria y tienes presente las consecuencias que puede arrojar	3,28
Tengo la visión clara sobre cómo debe evolucionar el trabajo de mi área en los próximos años y qué debo hacer para situarla en esa meta	3,29	0,975
Planifico mi trabajo y el de mis colaboradores y las acciones que se realizan están alineadas a los objetivos	3,07	0,966
Delego tareas a mis colaboradores y al hacerlo, otorgo la autoridad, responsabilidad y formación para que se realice	3,41	0,785
Me involucro en el trabajo de mis colaboradores y conozco sus metas personales y profesionales	3,24	0,924

FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"

ELABORACIÓN: Propia

Figura 11

Indicador 1: perspectiva

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 17 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Perspectiva”. El resultado medio general obtenido fue de 3,26 y una desviación típica de 0,432 (obteniéndose un valor del coeficiente de variación de 13,25%, que implica que las respuestas afines a este indicador son concentradas o similares); lo que permitió concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna considera que se caracteriza por un regular nivel de planificación y perspectiva de las actividades a realizar.

Al analizar por grupo ocupacional, se destaca que es el personal que labora en la Alcaldía y en los Órganos de Asesoramiento son los que tienen un valor medio más alto (3,47), seguido por los Órganos de Línea (3,20) y por los Órganos de Apoyo (3,10). En lo que respecta al análisis por pregunta, el personal consideró que los aspectos más resaltantes son: El delegar algunas tareas en los compañeros para lo cual los preparo adecuadamente; siendo el aspecto a reforzar: El de planificar mis actividades con la finalidad de alinearlas a los objetivos de la entidad y el involucrarse en el conocer las metas personas de los compañeros.

Tabla 18

Indicador 2: equidad

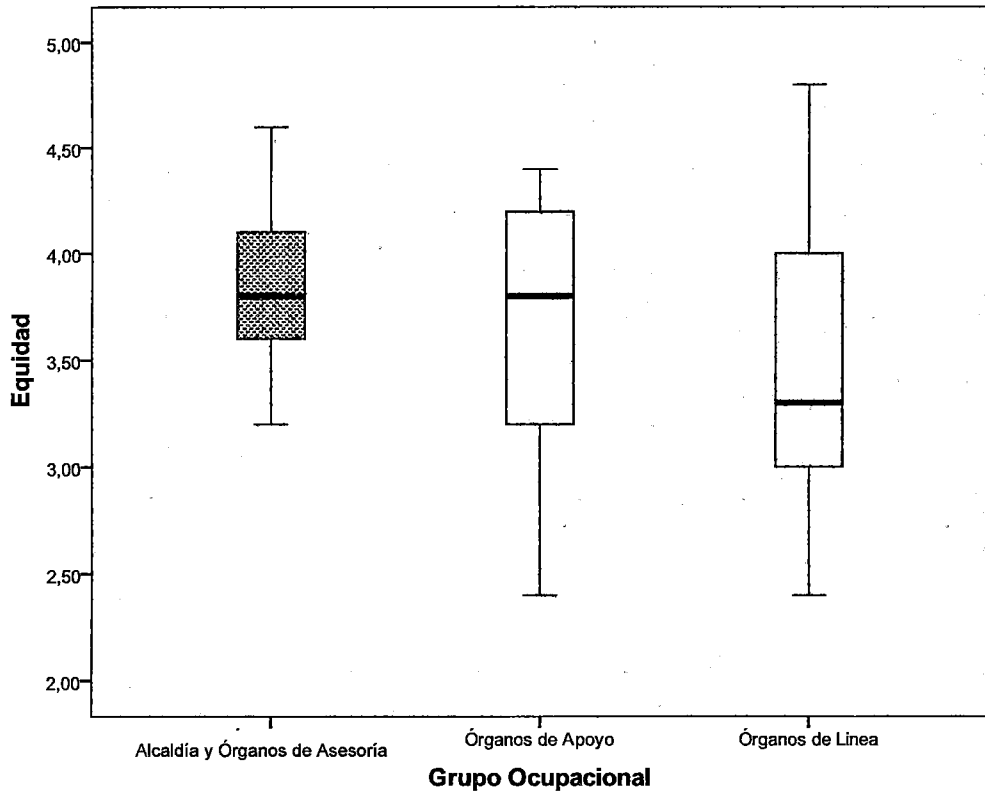
	N	Media	Desv. típ.
Equidad	82	3,6780	0,56197

Grupo Ocupacional			Estadístico
Equidad	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	3,8296
		Desv. típ.	0,39886
	Órganos de Apoyo	Media	3,7200
		Desv. típ.	0,55678
	Órganos de Línea	Media	3,5067
		Desv. típ.	0,65545

Preguntas	Media	Desv. típ.
Al tomar una decisión pongo por encima de los objetivos de mi área los de la empresa	3,33	1,055
Reconozco y estimulo los logros de mis colaboradores	3,17	1,205
Al convocar a una reunión lo hago con el tiempo suficiente para que todos se organicen	4,16	0,824
Si cometo una injusticia con algún colaborador, pido disculpas	4,41	0,736
Escucho y tomo en cuenta a todos mis colaboradores sin importar su jerarquía	3,32	1,076

FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"
 ELABORACIÓN: Propia

Figura 12

Indicador 2: Equidad

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 18 representan el comportamiento medio del indicador denominado “Equidad”. El resultado medio general obtenido fue de 3,68 y una desviación típica de 0,562 (obteniéndose un valor del coeficiente de variación de 15,27%, que implica que las respuestas afines a este indicador son concentradas o similares); lo que permitió concluir que el personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna considera que se caracteriza por un adecuado nivel de equidad en el trato y aspectos laborales con el resto de compañeros.

Al analizar por grupo ocupacional, se destaca que es el personal que labora en la Alcaldía y en los Órganos de Asesoramiento los que tienen un valor medio más alto (3,83), seguido por los Órganos de Apoyo (3,72) y por los Órganos de Línea (3,51). En lo que respecta al análisis por pregunta, el personal consideró que los aspectos más resaltantes son: El solicitar una disculpa ante algún comportamiento injusto y el convocar a reuniones con la debida anticipación; siendo el aspecto a reforzar: El de estimular el logro de mis compañeros.

Tabla 19

Indicador 3: Fortaleza

Estadísticos descriptivos

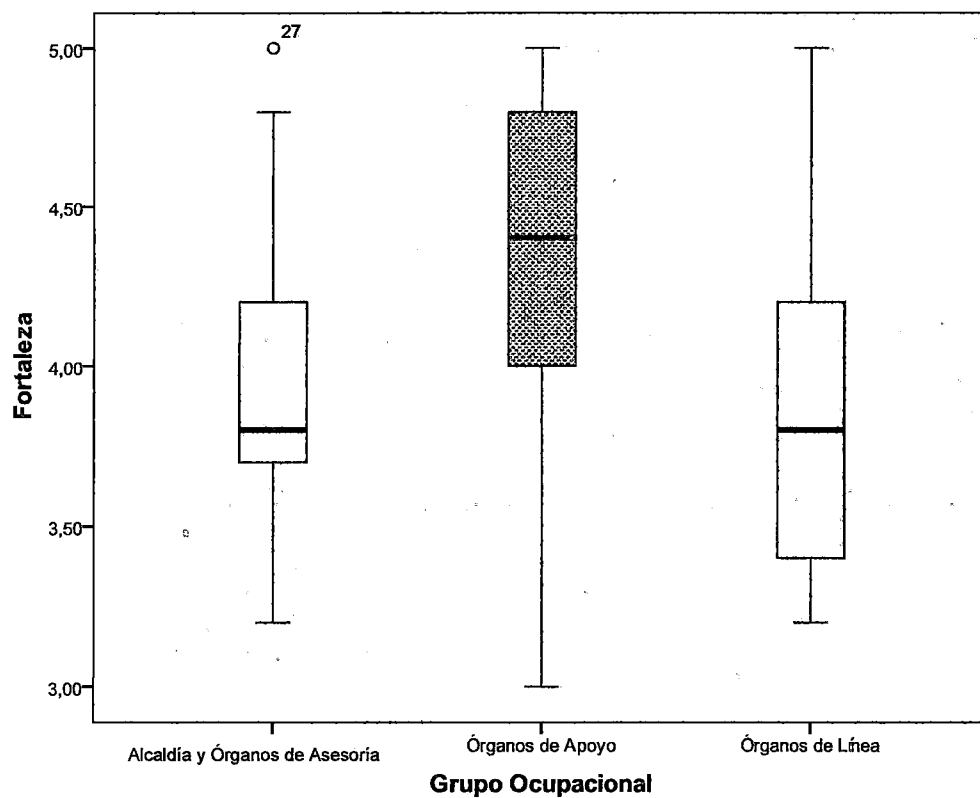
	N	Media	Desv. típ.
Fortaleza	82	4,0366	0,54626

Grupo Ocupacional			Estadístico
Fortaleza	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	3,9630
		Desv. típ.	0,40776
	Órganos de Apoyo	Media	4,3200
		Desv. típ.	0,57446
	Órganos de Línea	Media	3,8667
		Desv. típ.	0,55419

Preguntas	Media	Desv. típ.
	Cuándo se presenta un problema no me desanimo y procuro motivar a mi equipo	3,89
Al presentarse una dificultad mé mantengo en la lucha y busco alternativas de solución	4,13	0,766
Se renunciar a mis objetivos cuando considero que no van a llevar a ningún resultado	4,10	1,073
Se delegar y confiar en que el trabajo se va a realizar adecuadamente	4,00	0,816
Pongo atención a los problemas de mis colaboradores antes que a los propios	4,06	0,947

FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"

ELABORACIÓN: Propia

Figura 13

Indicador 3: Fortaleza

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 19 representan el comportamiento medio del indicador denominado "Fortaleza". El resultado medio general obtenido fue de 4,04 y una desviación típica de 0,546 (obteniéndose un valor del coeficiente de variación de 13,51%, que implica que las respuestas afines a este indicador son concentradas o similares); lo que permitió concluir que el personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna considera que se caracteriza por un adecuado nivel de ser constante en alcanzar las metas trazadas o tareas encargadas.

Al analizar por grupo ocupacional, se destaca que es el personal que labora en los Órganos de Apoyo son los que tienen un valor medio más alto (4,32), seguido por los de Alcaldía y los Órganos de Asesoramiento (3,96), y por los Órganos de Línea (3,87). En lo que respecta al análisis por pregunta, el personal consideró que los aspectos más resaltantes son: El buscar alternativas de solución a las problemáticas laborales y el que los objetivos de la entidad son primero; siendo el aspecto a reforzar: El motivar a los demás cuando se presentan algunos problemas.

Tabla 20

Indicador 4: Equilibrio

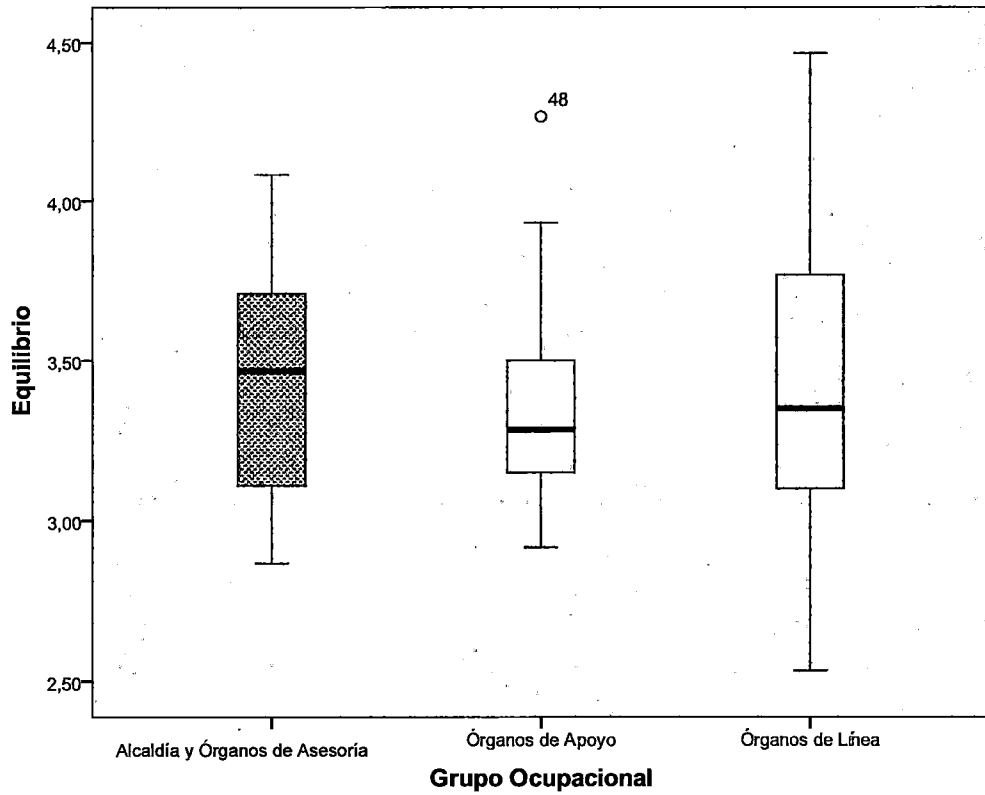
	N	Media	Desv. típ.
Equilibrio	82	3,4024	0,41003

Grupo Ocupacional			Estadístico
Equilibrio	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	3,4247
		Desv. típ.	0,33828
	Órganos de Apoyo	Media	3,3380
		Desv. típ.	0,32126
	Órganos de Línea	Media	3,4361
		Desv. típ.	0,52572

Preguntas	Media	Desv. típ.
	Respeto el tiempo y el espacio de los demás y procuro no interrumpir constantemente a mis colaboradores	3,26
Controlo mis emociones y me muestro sereno	3,07	0,872
La mentira no se justifica bajo ninguna circunstancia	3,89	0,544
Reconozco los sentimientos de mis colaboradores y trato de comprenderlos	3,02	0,916
Expreso mi punto de vista con respeto	3,13	0,886

FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"
 ELABORACIÓN: Propia

Figura 14

Indicador 4: Equilibrio

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 20 representan el comportamiento medio del indicador denominado "Equilibrio". El resultado medio general obtenido fue de 3,40 y una desviación típica de 0,410 (obteniéndose un valor del coeficiente de variación de 12,06%, que implica que las respuestas afines a este indicador son concentradas o similares); lo que permitió concluir que el personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna considera que se caracteriza por un regular nivel de trabajo equilibrado.

Al analizar por grupo ocupacional, se destaca que es el personal que labora en los Órganos de Línea (3,44) los que tienen un valor medio más alto, seguido por los de Alcaldía, los Órganos de Asesoramiento (3,42), y los Órganos de Apoyo (4,34). En lo que respecta al análisis por pregunta, el personal consideró que los aspectos más resaltantes son: El que el mentir no se justifica; siendo el aspecto a reforzar: El tratar de comprender a mis compañeros y el controlar mejor mis emociones.

4.3.2 Análisis general

Tabla 21

Desempeño

	N	Media	Desv. típ.
Desempeño	82	71,26	6,293

Grupo Ocupacional			Estadístico
Desempeño	Alcaldía y Órganos de Asesoría	Media	73,11
		Desv. típ.	5,480
	Órganos de Apoyo	Media	71,52
		Desv. típ.	5,394
	Órganos de Línea	Media	69,37
		Desv. típ.	7,256

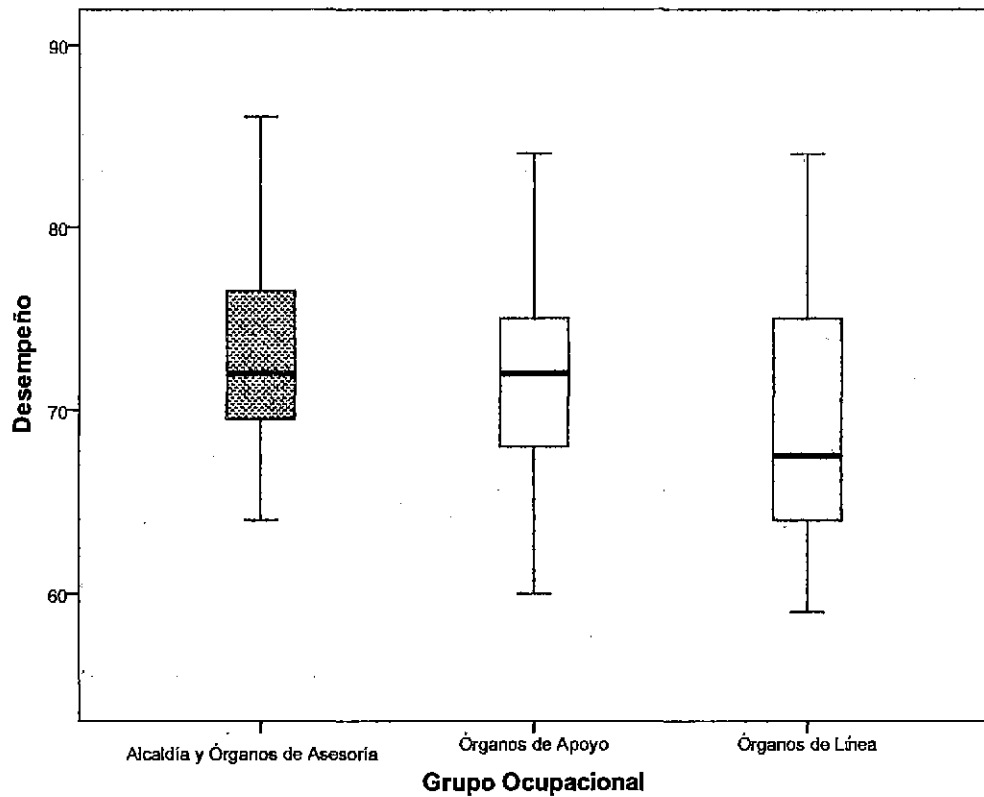
FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"

ELABORACIÓN: Propia

INTERPRETACIÓN

Después del análisis descriptivo de cada uno de los indicadores, se procedió a efectuar un análisis global, de donde se obtuvo un valor medio total de 71,26 con una desviación típica de 6,29. Dicho valor al ubicarlo en la escala de valoración previamente determinada en la tabla 9, se concluyó que cae en el nivel denominado ***"Desempeño laboral adecuado"***; ello implica que el personal de la Municipalidad Distrital

“Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna al auto calificarse considera que le imprime muchas ganas a su desempeño laboral.



FUENTE: Test de "Autoevaluación del desempeño laboral"

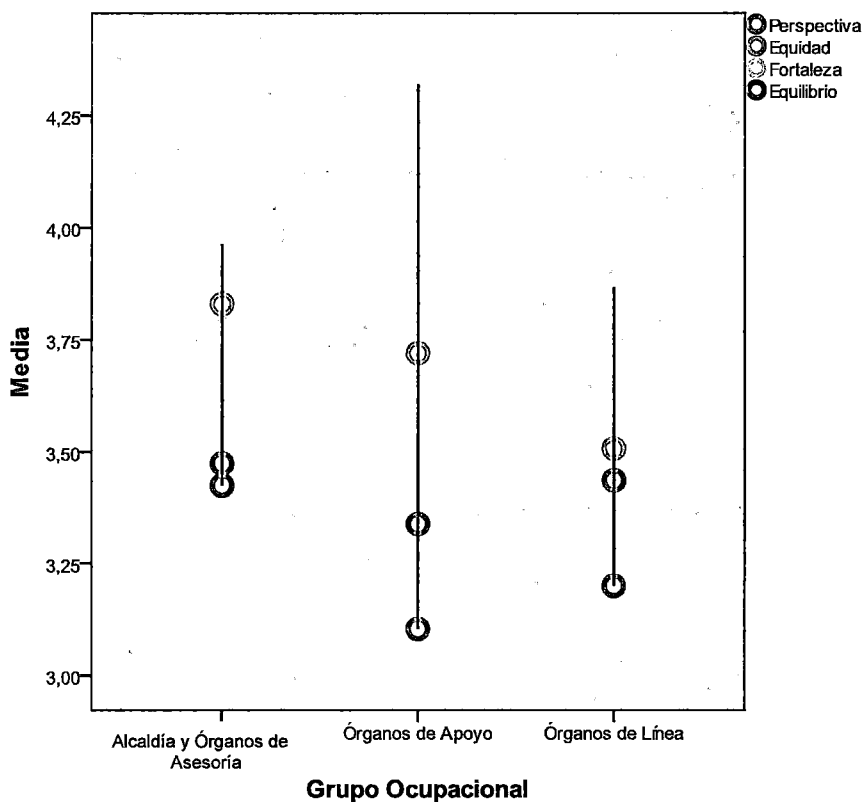
ELABORACIÓN: Propia

Figura 15

Desempeño (por grupo ocupacional)

Al analizar por grupo ocupacional, se encontró que es el personal que labora en la Alcaldía y en los Órganos de Asesoramiento el que tiene

un valor medio más alto, seguido por los Órganos de Apoyo y por los Órganos de Línea. Al analizar por indicador, fue la “Fortaleza” el más destacado, siendo el aspecto a mejorar principalmente la “Perspectiva”.



FUENTE: Test de “Autoevaluación del desempeño laboral”
 ELABORACIÓN: Propia

Figura 16
 Desempeño (por indicador)

4.4 PROPUESTA PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORALES

En base al análisis desarrollado de cada una de las competencias laborales consideradas en el presente trabajo de investigación, se ha encontrado que es la **“Competencia de acción estratégica”** la que tiene una menor valoración o puntaje; es decir, es prioritario mejorar los aspectos relacionados con: El entender la misión de la organización y el cómo asegurar de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo estén alineadas a los objetivos estratégicos de la MDCGAL de Tacna.

El saber mirar y actuar estratégicamente es una competencia que ***“Como el nadar ó andar en bicicleta no se puede adquirir leyendo libros o artículos ... Hay que practicar, caerse, equivocarse y de repente uno sale andando o nadando sin saber exactamente que cambió, pero dominando el tema”*** (MORA, 2007).

En base a ello, se propone a los funcionarios y personal administrativo de la entidad, el centrarse en los siguientes aspectos:

- a) Saber a dónde se quiere llegar:** Es decir, implica el elaborar un “Sueño posible” (de forma consensuada con los demás miembros

del área y que permita sumar a la consecución de algún objetivo estratégico del Plan de Desarrollo Institucional), y comenzar su implementación, dándole un sentido al día a día.

b) Saber exactamente donde estamos: Ello implica que cada trabajador de la MDCGAL debe conocer y estudiar a la entidad, su entorno, a los ciudadanos de su jurisdicción; en resumen deben tener claramente definido sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

c) Saber exactamente cómo llegamos a ese “sueño posible”: Ello implica que los funcionarios, en forma conjunta con el personal a su cargo, deben analizar, proponer y aplicar las estrategias que permitirán alcanzar las metas trazadas de corto y mediano plazo.

d) Monitorear y corregir el rumbo: Es prioritario que el personal de la entidad reaccione a los cambios; por tanto es importante que se establezcan indicadores de gestión que permita evaluar el avance de las tareas encargadas, midiendo el avance periódico en la consecución del objetivo estratégico a alcanzar.

4.5 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.5.1 Hipótesis específicas

- a) Primera hipótesis específica: ***“Las competencias laborales del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna son regulares”.***

En la tabla 16 se presentan los resultados globales referentes a las competencias laborales que caracterizan al personal de la MDCGAL de Tacna, encontrándose un valor medio general de 107,35 con una desviación típica de 8,824; que al ubicarlo con la Escala de Valoración previamente identificado cae en el intervalo 102 – 125 denominado “Competencias laborales adecuadas”. Para corroborar dichos resultados, se plantea la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, de donde:

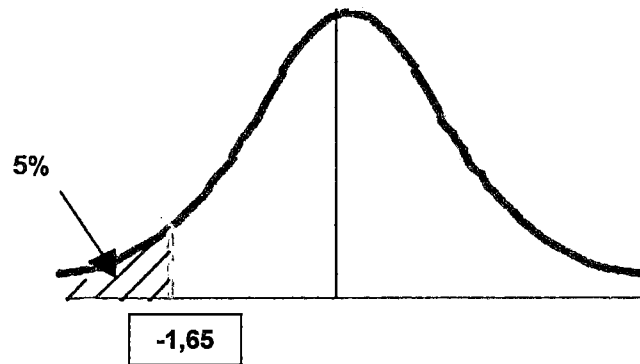
$H_0: \mu \geq 102$ (competencias laborales adecuadas o muy adecuadas)

$H_1: \mu < 102$ (competencias laborales regulares, inadecuadas o muy inadecuadas)

Se procede a reemplazar en la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Se tiene: $t = (107,35-102)/(8,824/82^{1/2}) = 5,49$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,65; y el valor de t calculado es de 5,49, el cual cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, ello permite concluir que las competencias laborales que caracterizan al personal de la MDCGAL son adecuadas. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se RECHAZA.

b) Segunda hipótesis específica: ***“El desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna es regular”.***

En la tabla 21 se presentan los resultados globales referentes al desempeño que caracteriza al personal de la MDCGAL de Tacna, encontrándose un valor medio general de 71,26 con una desviación típica de 6,293; que al ubicarlo con la Escala de Valoración previamente identificado cae en el intervalo 68 – 83 denominado “Desempeño laboral adecuado”. Para corroborar dichos resultados, se plantea la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, de donde:

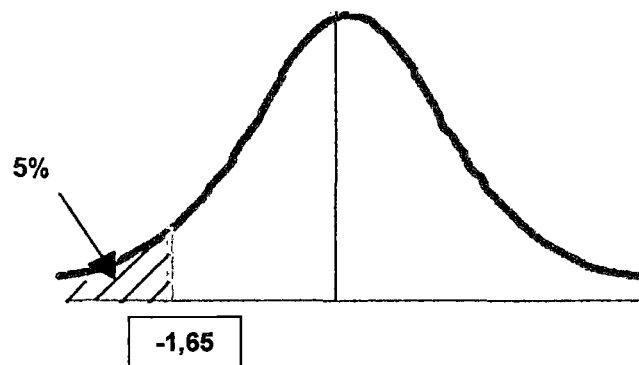
$H_0: \mu \geq 68$ (desempeño laboral adecuado o muy adecuado)

$H_1: \mu < 68$ (desempeño laboral regular, inadecuado o muy inadecuado)

Se procede a reemplazar en la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Se tiene: $t = (71,26-68)/(6,293/82^{1/2}) = 4,69$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,65; y el valor de t calculado es de 4,69, el cual cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, ello permite concluir que el desempeño laboral que caracteriza al personal de la MDCGAL es adecuado. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se RECHAZA.

- c) Tercera hipótesis específica: ***“La alternativa propuesta permitirá mejorar las competencias laborales del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna”.***

En base a los resultados analizados, se detectó que la competencia laboral con el puntaje más bajo fue la “Competencia de acción estratégica”; es por ello, que en el ítem 4.4 se elaboró una propuesta específica que tiende a que el personal de la entidad, busque mejorar el entendimiento de la misión de la MDCGAL de Tacna y el cómo asegurar de que las acciones propias y las de su área de trabajo estén alineadas a los objetivos estratégicos de la municipalidad, la cual se centró en los siguientes aspectos:

- Saber a dónde se quiere llegar.
- Saber exactamente donde estamos.
- Saber exactamente cómo llegamos a ese “sueño posible”.
- Monitorear y corregir el rumbo.

Por tanto, la implementación de dicha propuesta debe permitir mejorar las competencias laborales de los trabajadores de la MDCGAL de Tacna; dicha hipótesis de investigación NO SE RECHAZA.

4.5.2 Hipótesis general

“Existe una influencia significativa de las competencias laborales sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna”.

Para su contraste se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyos resultados se indican en el siguiente cuadro resumen:

H₀: No existe influencia significativa

H₁: Existe influencia significativa

Tabla 22

Estadístico chi-cuadrado

	Competencias laborales			Total
	Regulares	Adecuadas	Muy adecuadas	
Desempeño Regular	15 18,3%	9 11,0%	0 0,0%	24 29,3%
Adecuado	10 12,2%	43 52,4%	2 2,4%	55 67,1%
Muy adecuado	0 0,0%	3 3,7%	0 0,0%	3 3,7%
Total	25 30,5%	55 67,1%	2 2,4%	82 100,0%

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0

ELABORACIÓN: Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,322 ^a	4	0,002
Razón de verosimilitudes	17,905	4	0,001
Asociación lineal por lineal	15,129	1	0,000
N de casos válidos	82		

a. 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0

ELABORACIÓN: Propia

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 17,322 (valor de $p = 0,002$), puesto que el valor de p es inferior al nivel de significancia del 5%; se procede a rechazar H_0 ; es decir, existe una influencia significativa de las competencias laborales sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Desarrolló en febrero del 2007, un trabajo denominado **“Competencias gerenciales: un estudio exploratorio”** (Gonzales, 2007); el cual fue desarrollado en empresas de la ciudad de San Luis Potosí (México) con el propósito de aportar información para el proceso de actualización curricular. En este trabajo se exploraron las competencias para la comunicación, para la planeación y la administración, para el trabajo en equipo, competencias en la acción estratégica, competencias para la globalización, competencias para el manejo de personal y las relaciones interpersonales.

Se destacan las siguientes conclusiones:

- La mayor parte de los puestos gerenciales son ocupados por hombres y las competencias gerenciales son indispensables conforme se escala la estructura organizacional. Se destaca que

las competencias interpersonales y para el trabajo en equipo no se consideren indispensables en los niveles intermedios y de operación.

- Se resalta que la brecha entre las competencias requeridas para los niveles gerenciales es más estrecha entre los directivos jóvenes, salvo en lo que respecta a las competencias para la acción estratégica y para la planeación (donde se requiere más experiencia).

En el presente trabajo de investigación se encontraron los siguientes aspectos a mejorar por competencia laboral:

- Con respecto a la "Competencia de manejo de personal" se obtuvo un valor medio adecuado, siendo el aspecto a reforzar el efectuar una planificación de las tareas encargadas con la finalidad de comparar el avance real del mismo.
- Con respecto a la "Competencia de acción estratégica" se obtuvo un valor medio regular y además fue el más bajo de los indicadores, siendo el aspecto el conocer más el entorno que afecta a la municipalidad.

- Con respecto a la "Competencia de conciencia global" se obtuvo un valor medio regular, siendo el aspecto a reforzar el de compartir más la información y conocimiento con los compañeros de trabajo.
- Con respecto a la "Competencia de trabajo en equipo" se obtuvo un valor medio regular, siendo el aspecto a reforzar el de describir mejor las responsabilidades de cada miembro del área.
- Con respecto a la "Competencia de planeación y administración" se obtuvo un valor medio regular, siendo el aspecto a reforzar el de buscar compartir la responsabilidad con los demás.
- Con respecto a la "Competencia de comunicación" se obtuvo un valor medio adecuado y además el de más alto puntaje, siendo el aspecto a reforzar el de expresar de forma más clara las ideas.

Por tanto, en base al trabajo de investigación de referencia y el desarrollado, se concluye que existe coincidencia en que la competencia denominada de "Acción estratégica" es la de más bajo puntaje (ó de mayor brecha) y ello se atribuye principalmente que la misma se va adquiriendo a medida que se va ganando más experiencia laboral.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Se concluye que existe una influencia significativa de las competencias laborales que caracterizan al personal sobre su desempeño en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2012; siendo el factor determinante de la problemática analizada, la alta rotación del personal.

SEGUNDA

Se concluye que el nivel medio de las competencias laborales que caracterizan al personal que labora en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna son adecuadas. Siendo la “Competencia de comunicación” la más destacada y la de “Competencia de acción estratégica” la que se debe mejorar principalmente. De forma específica, los aspectos a reforzar son:

- El que se efectúe una planificación de las tareas encargadas con la finalidad de comparar el avance real del mismo, para efectuar la retroalimentación respectiva.
- El enterarse cómo desarrollan sus labores el personal de otras áreas, y el conocer más el entorno que afecta a la municipalidad.
- El compartir la información y conocimiento con los compañeros de trabajo.
- El describir adecuadamente las responsabilidades de cada miembro de mi área de trabajo.
- El buscar compartir la responsabilidad con los demás.
- El lograr expresar de forma más clara las ideas.

TERCERA

Se concluye que el nivel medio del desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna es adecuado. Siendo el indicador denominado “Fortaleza” el más destacado y la “Perspectiva” el aspecto a mejorar principalmente. De forma específica, los aspectos a reforzar son:

- El de planificar las actividades con la finalidad de alinearlas a los objetivos de la entidad y el involucrarse en el conocer las metas personales de los compañeros.
- El de estimular el logro de mis compañeros.
- El motivar a los demás cuando se presentan algunos problemas.
- El tratar de comprender a mis compañeros y el controlar mejor mis emociones.

CUARTA

Se concluye plantear el fortalecimiento y consolidación de estrategia de trabajo en equipo en los órganos de apoyo y de línea de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se recomienda a la Alta Dirección de la MDCGAL, que para reducir los niveles de rotación de personal se debe priorizar la evaluación en base a criterios objetivos, cuyo cumplimiento genere la seguridad de seguir trabajando (no guiarse por cuestiones políticas, chismes, otros); ello permitirá mejorar los niveles de desempeño laboral.

SEGUNDA

Se recomienda a la Alta Dirección de la MDCGAL de Tacna implementar la propuesta de mejora centrada en la “Competencia de acción estratégica”.

TERCERA

Para mejorar el desempeño del personal, se recomienda fomentar e implementar los siguientes aspectos:

- El reconocimiento de los logros individuales y de equipo.
- Impulsar un nivel elevado de motivación que se contagie en el ambiente laboral.
- Que se fortalezca la cultura de trabajo en equipo.
- Impulsar canales estratégicos de comunicación.
- Propiciar la creación de un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador.
- Desarrollar la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a mediano plazo de la entidad.

CUARTA

La implementación de la propuesta de mejora debe considerar los siguientes aspectos: Saber a dónde se quiere llegar, saber exactamente donde estamos, saber exactamente cómo llegamos a ese "sueño posible", y monitorear y corregir el rumbo; ello permitirá mejorar de forma significativa el desempeño laboral de su personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala Villegas, Sabino. (2004). ***“Evaluación del desempeño”***. Revista electrónica *El Prisma*. Perú. Recuperado el 16 de Febrero de 2011. Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp
- Bojorquez G., Mónica Mercedes. (2007). ***“Desarrollo de competencias profesionales vs Desarrollo de competencias laborales”***. Monografías. Recuperado el 15 de Febrero de 2011. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos57/competencia-profesional-laboral/competencia-profesional-laboral.shtml>
- Bunk, G. P. (1994). ***“La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA”***. Revista *Cedefop* N° 1. Editorial Diamantidi S.A. Bélgica.
- Byham, William C. (1996). ***“Developing dimension-competency-based human resource systems”***. [s.n.]. Brazil.

- Carrasco González, Isabel. (2011). "**Competencias I**". *Revista electrónica GestioPolis*. España. Recuperado el 17 de Febrero de 2011. Disponible en:
<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2011/06/competencias.html>
- Cedano Avila, Jazmín. (2011). "**Sistemas de evaluación de desempeño**". Monografía. México. Recuperado el 15 de Febrero de 2011. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos89/sistemas-evaluacion-desempeno/sistemas-evaluacion-desempeno.shtml>
- Chiavenato, I. (2002). "**Gestión del talento humano**". 1 Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Cook, Kevin y Bernthal, Paul. (1998). "**Job/role Competency Practices Survey Report**". Development Dimensions International. [s.n.]. EEUU.
- Davenport, T. (2006). "**Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas**". Editorial Deusto. España.
- Delors, Jean. (1996). "**La educación encierra un tesoro**". Editorial Santillana. Madrid.

- Duarte Lagunes, Lorena. (2004). ***“Dirección por hábitos: una propuesta de valoración”***. Monografía. España. Recuperado el 16 de Febrero de 2011. Disponible en:
<http://www.toptenms.com/archivos/293/descargas/CAP04.pdf>
- Ducci, María Angélica. (1997). ***“El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”***. Editorial. H.F. ULLMANN. Montevideo (Uruguay).
- Escobar Valencia, Miriam. (2005). ***Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?***. *Revista electrónica Scielo* vol.21 (Nº 96). Colombia. Recuperado el 17 de Febrero de 2011. Disponible en:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002
- Farías Maldonado, José Martín. (2011). ***“Evaluación del desempeño”***. *Revista electrónica ITESCAM*. México. Recuperado el 17 de Febrero de 2011. Disponible en:
www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r52300.DOC
- Fernández, M. y Sánchez, J. (1996). ***“Manual de prácticas de Psicología organizacional”***. Ediciones Amarú. España.
- Goleman, Daniel. (2000). ***“The emotionally intelligent workplace”***. Editorial McGraw-Hill. España.

González Acosta, Silvio Alberto. (2009). **“Génesis de la evaluación del desempeño en salud”**. *Revista electrónica Eumed en contribuciones a las ciencias sociales*. España. Recuperado el 16 de Febrero de 2011. Disponible en:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/05/saga.htm>

González López, Carlos, (2007). **“Competencias gerenciales: un estudio exploratorio”**. *Revista electrónica GestioPolis*. Venezuela. Recuperado el 18 de Febrero de 2011. Disponible en:

<http://www.gestipolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>

González, Verde Azucena , Torriente Garcia, Lisset y Mendoza Soca, Lisbet. (2008). **“Reflexiones sobre la evaluación del desempeño”**. Monografía. Cuba. Recuperado el 16 de Febrero de 2011. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos68/reflexiones-evaluacion-desempeno/reflexiones-evaluacion-desempeno2.shtml>

Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John. (2002). **“Administración: un enfoque basado en competencias”**. Internacional Thomson Editores. IX Edición. México.

Iversen, Ole. (2000). **“Managing People Towards A Multicultural Workforce”**. Editorial Brarian. Paris.

Joseph, P.T. (2003). ***“Leadership styles and emotional competencies: an exploratory study”***. África.

Kochansky, Jim. (1998). ***“El sistema de competencias”***. en: Training and Development digest. Editorial Betania. Madrid (España).

Lavanda Reategui, Diana Gloria. (2005). ***“Evaluación del desempeño”***. Monografías. Perú. Recuperado el 17 de Febrero de 2011. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

Le Boterf, Guy. (1996). ***“La ingeniería de las competencias”***. Editorial Brarian. París (Francia).

León Lefcovich, Mauricio. (2006). ***“Estrategia Kaizen: capacidad desaprovechada de los empleados”***. Monografía.

López Luna, y Otros. (2006). ***“Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral”***. Revista Electrónica Tabula Raza (N° 5). Bogotá. Recuperado el 15 de Febrero de 2011. Disponible en:

http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-24892006000200014&lng=es&nrm=

Mastache, Anahi. (2007). ***“Formar personas competentes: desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales”***. Editorial Novedades Educativas. Argentina.

Mclagan, P. A. (1997). ***“Competencias: la próxima generación”***. Training and development, May. [s.n.]

Mitrani, Daziel y Suarez de Puga. (1992). ***“Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos”***. Ed. Bilbao. Madrid (España).

Mora Vanegas, Carlos. (2007). ***“Conceptos y herramientas de administración sobre rendimiento, desempeño, alcance”***. *Revista electrónica: GestioPolis*. Venezuela. Recuperado el 18 de Febrero de 2011. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

Núñez Montenegro, Enrique. (2010). ***“Cómo mejorar el desempeño del personal”***. *Revista electrónica Crece negocios*. Costa Rica. Recuperado el 17 de Febrero de 2011. Disponible en:
<http://www.crecenegocios.com/como-mejorar-el-desempeno-del-personal/>

Olmo, L. (2003). **“Actitud emprendedora”**. Tesis de Grado. Universidad de Viña del Mar (Chile).

Quinteros, Niria y Otros .(2008). **“Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago”**. Revista electrónica *Negotium Ciencias Gerenciales* (Nº 9). Recuperado el 18 de Febrero de 2011. Disponible en:

<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

Ramírez María Teresa, Gladys Helvia y Otros. (2011). **“Competencias laborales”**. Revista electrónica *Técnicos Escénicos* . Chile. Recuperado el 17 de Febrero de 2011. Disponible en:

<http://tecnicosescenicos.blogspot.com/2011/02/que-son-las-competencias-laborales.html>

Ruiz C., Jocelyne K. Silva V., Neif G. Vanga A., María G. (2008). **“Ética empresarial y el desempeño laboral en organizaciones de alta tecnología”**. Revista electrónica *Scielo* v.13 (Nº 43). Maracaibo. (Venezuela). Recuperado el 16 de Febrero de 2011. Disponible en:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000300006&script=sci_arttext

- Spencer, JR. (1994). McClelland, d. y Spencer, S. ***“Competency assessment methods: History and state of the art”***. Bastan: Hay/McBer research press [s.n].
- Valle León, Ise. (2006). ***“Competencias laborales. Orígenes del término”***. *Revista Electrónica Mailxmail*. Venezuela. Recuperado el 15 de Febrero de 2011. Disponible en:
http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias_laborales._origines_del_termino.pdf
- Vicarte, G. S. (2007). ***“La Gestión por Competencias: Ventaja competitiva para el desempeño organizacional”***. Creación estrategia y gestión de empresas. Editorial Universidad Autónoma. Barcelona (España).

ANEXOS

ANEXO A: TEST DE COMPETENCIAS LABORALES

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, coloque el número que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo

Gerencia/Área: **Sexo:** **Edad:**
Experiencia laboral: **Nivel de Instrucción:**

1. Asumo con responsabilidad las consecuencias por las acciones propias. ()
2. Logro motivarme con frecuencia por los logros objetivos. ()
3. Me caracterizo por ser tenaz y perseverante. ()
4. Busco con frecuencia comparar lo logrado con lo planeado. ()
5. Busco aprender de las experiencias propias y ajenas. ()
6. Conozco el entorno que afecta a mi área y a la municipalidad. ()
7. Busco evaluar las amenazas y oportunidades significativas a mi trabajo. ()
8. Busco enterarme como se trabaja en áreas afines a la mía en otras municipalidades. ()
9. Analizo con frecuencia los factores que afectan a la municipalidad. ()
10. Logro identificar las fortalezas y limitaciones que caracterizan a la municipalidad. ()
11. Busco implementar la consecución de las metas tendientes a alcanzar los objetivos institucionales. ()
12. Me mantengo enterado del entorno político y económico que afecta a la municipalidad. ()
13. Me caracterizo por compartir el conocimiento con mis compañeros. ()
14. Busco desarrollar mis actividades laborales en equipo. ()
15. Describo adecuadamente las responsabilidades de cada uno de mis compañeros. ()
16. Me caracterizo por mantener un entorno motivador en la oficina. ()
17. Comparto con los demás los medios necesarios para lograr resultados. ()
18. Busco aprender de los demás al trabajar en equipo. ()
19. Sé cómo enfrentar los conflictos y las discrepancias en el equipo. ()
20. Busco utilizar con frecuencia la información para resolver problemas. ()
21. Me caracterizo por tomar decisiones oportunas. ()
22. Busco asumir las consecuencias de mis actos y aceptar riesgos. ()
23. Busco compartir las responsabilidades con los demás compañeros. ()
24. Busco usar los medios y/o recursos con eficiencia. ()
25. Logro seleccionar y priorizar las tareas encargadas. ()
26. No me incomoda trabajar bajo presión. ()

- 27. Impulso que las acciones desarrolladas se enmarquen en las políticas y directrices de la entidad ()
- 28. Me caracterizo por expresar claramente las ideas. ()
- 29. Utilizo con frecuencia las tecnologías de la información. ()
- 30. Impulso el lograr acuerdos tendientes a la mejora del servicio edil. ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B: TEST DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una (X) la alternativa que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Nunca
- B) Casi nunca
- C) A veces
- D) Casi siempre
- E) Siempre

Gerencia/Área: Sexo: Edad:
Experiencia laboral: Nivel de Instrucción:

N°	ÍTEMS	A	B	C	D	E
PERSPECTIVA						
1	Antes de tomar una decisión recabas toda la información necesaria y tienes presente las consecuencias que puede arrojar.					
2	Tengo la visión clara sobre cómo debe evolucionar el trabajo de mi área en los próximos años y qué debo hacer para situarla en esa meta.					
3	Planifico mi trabajo y el de mis colaboradores y las acciones que se realizan están alineadas a los objetivos.					
4	Delego tareas a mis colaboradores y al hacerlo, otorgo la autoridad, responsabilidad y formación para que se realice.					
5	Me involucro en el trabajo de mis colaboradores y conozco sus metas personales y profesionales.					
EQUIDAD						
6	Al tomar una decisión pongo por encima de los objetivos de mi área los de la empresa.					
7	Reconozco y estimulo los logros de mis colaboradores.					
8	Al convocar a una reunión lo hago con el tiempo suficiente para que todos se organicen.					
9	Si cometo una injusticia con algún colaborador, pido disculpas.					
10	Escucho y tomo en cuenta a todos mis colaboradores sin importar su jerarquía.					
FORTALEZA						
11	Cuando se presenta un problema no me desanimo y procuro motivar a mi equipo.					
12	Al presentarse una dificultad me mantengo en la lucha y busco alternativas de solución.					
13	Se renunciar a mis objetivos cuando considero que no van a llevar a ningún resultado.					
14	Se delegar y confiar en que el trabajo se va a realizar adecuadamente.					

15	Pongo atención a los problemas de mis colaboradores antes que a los propios.					
	EQUILIBRIO					
16	Respeto el tiempo y el espacio de los demás y procuro no interrumpir constantemente a mis colaboradores.					
17	Controlo mis emociones y me muestro sereno.					
18	La mentira no se justifica bajo ninguna circunstancia.					
19	Reconozco los sentimientos de mis colaboradores y trato de comprenderlos.					
20	Expreso mi punto de vista con respeto.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN