

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y SU INCIDENCIA
EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DE
ELECTROSUR S.A., EN EL PERIODO 2010**

TESIS

PRESENTADA POR:

Lic. Adm. JOSÉ ELEODORO RODRÍGUEZ SOTO

Para optar el Grado Académico de:

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

TACNA - PERÚ

2011

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

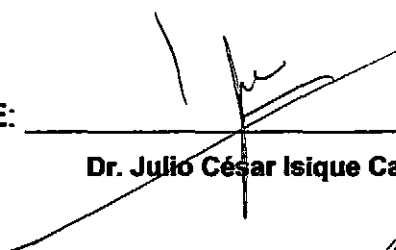
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y SU INCIDENCIA
EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DE
ELECTROSUR S.A., EN EL PERIODO 2010**

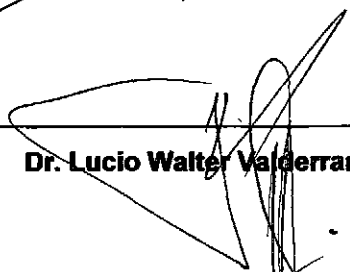
Tesis sustentada y aprobada el 06 de enero del 2011 estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE:



Dr. Julio César Isique Calderón

SECRETARIO:



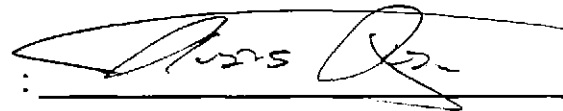
Dr. Lucio Walter Valderrama Pérez

MIEMBRO :



Mgr. Williams Remigio Sandoval Hurtado

ASESOR :



Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

AGRADECIMIENTO

A los docentes y personal administrativo de la ESPG por los conocimientos y valiosos aportes impartidos.

A todas las personas que de una u otra manera han contribuido en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mis padres Hermenegildo y María porque me enseñaron el mejor camino a seguir.

A mis hermanos: David, Pablo y Fredy que están siempre en los momentos más difíciles.

Un agradecimiento muy especial al Dr. Rubens Pérez Mamani, por su apoyo y las valiosas sugerencias, que demuestran su alto espíritu y gran calidad profesional.

DEDICATORIA

Para mis padres Hermenegildo Rodríguez Gámez y María Soto Cruz, por su comprensión ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor.

A ellos muchas gracias de todo corazón.

CONTENIDO

CÁRATULA.....	i
PÁGINA DEL JURADO.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	01

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	02
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	08
	1.2.1 Problema general.....	08

1.2.2 Problemas específicos	08
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	09
1.3.1 Justificación de la investigación.....	09
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	15
1.5 OBJETIVOS	15
1.5.1 Objetivo general	15
1.5.2 Objetivos específicos.....	16
1.6 HIPÓTESIS	17
1.6.1. Hipótesis General.....	17
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	19
2.1.1 Introducción	19
2.1.2 Competencias: Definición.....	23
2.1.3 Competencias directivas requeridas.....	26
2.1.4 Clases de competencia	35
2.1.5 Componentes de la competencia	41
2.1.6 Métodos utilizados para identificar competencias.....	42

2.2	BASES TEÓRICAS	47
2.2.1	Definición de satisfacción del cliente interno	47
2.2.2	Facetas de centrarse en el cliente interno	50
2.2.3	Importancia de la satisfacción del cliente interno	53
2.2.4	Causas de la satisfacción del cliente interno	55
2.2.5	Modelo tentativo de factores determinantes de la satisfacción del cliente interno	56
2.2.6	Teorías sobre la satisfacción del cliente interno	61
2.3	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	66
2.4.	LA EMPRESA ELECTROSUR S.A.	69
2.4.1	Aspectos generales	69
2.4.2	Infraestructura de la entidad	70
2.4.3	Estructura orgánica y funcionarios	75
2.4.4	Zona de concesión	78

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	79
3.1.1	Tipo de investigación	79
3.1.2	Diseño de investigación	79

3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	80
3.2.1	Población	80
3.2.2	Muestra.....	81
3.3	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	82
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	84
3.4.1	Fuentes para la obtención de la Información	84
3.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	85

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS.....	86
4.2	RESULTADOS SOBRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS	91
4.2.1	Análisis por indicador de la variable	91
4.2.2	Análisis global de la variable	103
4.3	RESULTADOS SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	106
4.3.1	Análisis por indicador de la variable	106
4.3.2	Análisis global de la variable	118
4.4	CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	124

4.4.1 Hipótesis específicas	124
4.4.2 Hipótesis general	128
4.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	130
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	135

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 01.-	FODA DE ELECTROSUR S.A.	06
CUADRO 02.-	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS	40
CUADRO 03.-	POBLACIÓN DE TRABAJADORES.....	80
CUADRO 04.-	MUESTRA DE TRABAJADORES	82
CUADRO 05.-	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	83
CUADRO 06.-	INDICADOR – PREGUNTA: COMPETENCIAS DIRECTIVAS.....	87
CUADRO 07.-	INDICADOR – PREGUNTA: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	87
CUADRO 08.-	ESCALA DE VALUACIÓN DE LA COMPETENCIA DIRECTIVA.....	88
CUADRO 09.-	ESCALA DE VALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	89
CUADRO 10.-	ALPHA DE CRONBACH: COMPETENCIAS DIRECTIVAS	89
CUADRO 11.-	ALPHA DE CRONBACH: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.....	90

CUADRO 12.-	COMPETENCIA PARA COMUNICAR	91
CUADRO 13.-	COMPETENCIA PARA PLANEAR Y ADMINISTRAR.....	93
CUADRO 14.-	COMPETENCIA PARA TRABAJAR EN EQUIPO....	95
CUADRO 15.-	COMPETENCIA PARA ACTUAR EN FORMA ESTRATÉGICA.....	97
CUADRO 16.-	COMPETENCIA PARA LA GLOBALIZACIÓN	99
CUADRO 17.-	COMPETENCIA PARA EL MANEJO DE PERSONAL.....	101
CUADRO 18.-	ANÁLISIS GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS.....	103
CUADRO 19.-	EXPECTATIVAS ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO	106
CUADRO 20.-	EXPECTATIVAS DE EXIGENCIAS DEL TRABAJO.....	110
CUADRO 21.-	IMPORTANCIA DEL TRABAJO	114
CUADRO 22.-	ANÁLISIS GLOBAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	118

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 01.-	MODELO DE COMPETENCIAS	12
FIGURA 02.-	LOS ELEMENTOS CENTRALES Y SUPERFICIALES	41
FIGURA 03.-	ESTRUCTURA ORGÁNICA DE ELECTROSUR S.A.	75
FIGURA 04.-	ZONA DE CONCESIÓN DE ELECTROSUR S.A.....	78
FIGURA 05.-	COMPETENCIA PARA COMUNICAR	92
FIGURA 06.-	COMPETENCIA PARA PLANEAR Y ADMINISTRAR.....	93
FIGURA 07.-	COMPETENCIA PARA TRABAJAR EN EQUIPO....	95
FIGURA 08.-	COMPETENCIA PARA ACTUAR EN FORMA ESTRATÉGICA.....	97
FIGURA 09.-	COMPETENCIA PARA LA GLOBALIZACIÓN	99
FIGURA 10.-	COMPETENCIA PARA EL MANEJO DE PERSONAL.....	101
FIGURA 11.-	ANÁLISIS GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS.....	104

FIGURA 12.-	EXPECTATIVAS ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO	108
FIGURA 13.-	EXPECTATIVAS DE EXIGENCIAS DEL TRABAJO.....	112
FIGURA 14.-	IMPORTANCIA DEL TRABAJO	116
FIGURA 15 -	ANÁLISIS GLOBAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO (POR GERENCIA)	120
FIGURA 16 -	ANÁLISIS GLOBAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO (POR INDICADOR).....	121
FIGURA 17 -	ANÁLISIS GLOBAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO (POR SEXO Y GERENCIA)...	123
FIGURA 18 -	CICLO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INDIVIDUAL O GRUPAL DE COMPETENCIAS	137

RESUMEN

El trabajo de investigación desarrollado presenta como objetivo principal el de determinar la incidencia de las competencias directivas de los gerentes de la empresa Electrosur S.A. sobre el nivel de satisfacción de los clientes internos a su cargo.

Se consideró una muestra de 84 trabajadores de la empresa Electrosur S.A. (06 gerentes y 78 administrativos). Se analizó las características de competencias directivas, encontrándose que son tres los funcionarios que se consideran que poseen competencias muy adecuadas (Gerencia General, Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia de Proyectos y Obras), y que otros tres funcionarios consideran que poseen competencias adecuadas (Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y Gerencia Regional). Sobre la satisfacción del cliente interno se concluyó que el nivel de satisfacción del personal de la empresa Electrosur S.A. es adecuado.

El análisis de la incidencia permitió hallar un valor del chi-cuadrado calculado de 6,000 (valor de $p = 0,014$), que implica que si existe una incidencia significativa de las competencias directivas de los gerentes sobre la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A.

ABSTRACT

This research has as a main objective to determine the incidence of directive competencies for managers in Electrosur SA company about the level of satisfaction regarding inner customers.

It was considered a sample of 84 employees in Electrosur SA company (06 managers, 78 administrative assistants). The characteristics of directive competencies were analyzed whose results were that there are three officials who have very adequate competencies (General Management, Administrative-Financing Management and Projects and Works Management), and there are other three officials who have adequate competencies (Commercial Management, Operating Management and Regional Management). About the satisfaction of the inner customer, the conclusion is that the level of satisfaction in Electrosur SA company staff is adequate.

The analysis of incidence did let us find the chi-square value, calculated of 6000 (value of $p=0,014$), that implies that there is a

significant incidence of directive competencies for managers in Electrosur SA company about the level of satisfaction regarding inner customers.

INTRODUCCIÓN

En el capítulo I, se plasma el problema a investigar, además de sus objetivos, la justificación del tema a investigar, siendo el objeto de investigación la gestión institucional y el campo de acción las competencias directivas. En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico de las variables definidas en la investigación, competencias directivas y satisfacción del cliente interno; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros; con la finalidad de plasmar una adecuada sustentación teórica del trabajo a desarrollar.

En el capítulo III, se plasma la metodología de la investigación, centrandó la atención en las hipótesis a contrastar, el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos. En el capítulo IV, se procede a analizar e interpretar los resultados encontrados, la relación de los indicadores de las variables investigadas, el contraste de las hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La sociedad actual avanza hacia el desarrollo del conocimiento y su capacidad de renovación continúa como base de la competitividad y del liderazgo. En la sociedad del conocimiento predominarán las organizaciones inteligentes, con empleados capaces de estar al día en su entorno profesional y de anticipar las expectativas de la sociedad. Por tanto, los requerimientos de personal de las entidades se basará en aquellos profesionales que hayan desarrollado competencias directivas: el conocimiento de la organización, el identificar problemas, analizarlos y resolverlos en un contexto organizacional dinámico donde las habilidades sociales son la clave. (<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=821452>)

Antes se lograba crecer en las empresas por el simple hecho de la antigüedad; se sabía que ocuparían el puesto inmediato superior cuando el que lo ocupaba se iba o se jubilaba. Esa historia se reemplazó con un perfil profesional basado en características curriculares y se evaluaba el potencial intelectual y la capacidad para interactuar con personas. Los puestos gerenciales eran un objetivo en el escalafón pero no basados en una necesidad de aprender y poner en práctica sus habilidades si no de ejercer el poder y la autoridad.

Hoy en día, se cuenta con mucha información que permite implementar y crear nuevas maneras de trabajar, de llevar adelante nuevos procesos y competencias en los recursos humanos. Igualmente, el mercado es distinto y los recursos también deberán serlo para satisfacer a este nuevo mercado cada día más exigente en calidad de servicio y costo del mismo.

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante

la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

El valor de mercado de una empresa, ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en Intangibles como conocimiento, tecnología, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el capital humano.
(<http://www.monografias.com/trabajos/valorarempresa/valorarempresa.shtml>)

Desde hace algún tiempo, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias clave.

Las competencias directivas son una herramienta esencial que permite impulsar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su

misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos. El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando.

Los individuos que no han sido “entrenados como gerentes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia. Muchas personas que hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones educativas, otros.
(DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. 1994)

Todo lo anterior, permite focalizarnos en la importancia del presente trabajo de investigación. En base a la revisión de los documentos de gestión de Electrosur S.A., se tiene el siguiente

análisis FODA, con la propuesta de estrategias de mejora, plasmadas en su Plan Estratégico 2007 - 2011.

CUADRO 01

FODA DE ELECTROSUR S.A.

FODA	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de nuevas tecnologías. 2. Integración fronteriza. 3. Crecimiento demográfico 4. Ubicación estratégica por zona de frontera. 5. Reactivación económica. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hurto de energía y cables de las redes de distribución. 2. Bajo poder adquisitivo por altos niveles de desempleo y subempleo. 3. Rigidez en la normatividad vigente. 4. Proceso de privatización. 5. Mercado eléctrico disperso y con población de inmigrantes con bajos recursos económicos. 6. Ingreso de productos sustitutos de la energía eléctrica.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización flexible y adaptable a los cambios. 2. Personal comprometido e identificado con la empresa. 3. Sistemas informáticos integrados. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reestructuración de la organización. (f1, f2,f3,o1) 2. Ampliación de la frontera de mercado para captar nuevos clientes. (f2, o3) 3. Implementación de sistemas de anillado en el sistema de distribución. (f4,f5,o1,o5) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de reducción de pérdidas de energía. (f5, d3) 2. Diseñar e implementar campañas en el uso honesto de la energía eléctrica. (f1,f2,f4,a1,a2) 3. Implementar programa de racionalización de gastos. (f1, f2,f4,a3)

<p>4. Solvencia económica.</p> <p>5. Niveles de pérdidas de energía aceptables.</p> <p>6. Situación presupuestaria estable</p>	<p>4. reforzar el programa de seguridad y salud ocupacional. (f1, f2, o1)</p> <p>5. Desarrollar nuevos servicios complementarios. (f1, f2, f4, o1, o2, o5)</p>	
<p>DEBILIDADES</p> <p>1. Sistema de información deficiente.</p> <p>2. Equipos y redes de distribución antiguos y/u obsoletos.</p> <p>3. Inadecuado programa de capacitación.</p> <p>4. Normatividad interna rígida, burocrática y limitante.</p> <p>5. Clientes insatisfechos.</p> <p>6. Personal desmotivado.</p> <p>7. Falta de trabajo en equipo.</p> <p>8. Falta de un sistema integrado de gestión.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>1. Implementar un sistema de información gerencial. (d1,o1)</p> <p>2. Desarrollar e implementar programas de capacitación en función de las necesidades de la empresa. (d3,o1)</p> <p>3. Implementar programas de motivación e integración del personal. (d6,d7,d8,o1,o5)</p> <p>4. Renovación de equipos en estado de obsolescencia. (d2,o1)</p> <p>5. Implementación de directivas a los requerimientos de la empresa. (d1,d6,d7,d8,o1,o2)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>1. Optimizar los programas de mantenimiento. (d2,a1)</p> <p>2. Implementación de un sistema de gestión de calidad para la certificación en ISO. (d1,d3,d5,d6,d7,d8,a3,a4)</p>

FUENTE: Plan Estratégico 2007 - 2011 de ELECTROSUR S.A.

Por tanto, las debilidades identificadas guardan directa relación con las competencias directivas que caracterizan a los gerentes de

Electrosur S.A. y con la satisfacción del cliente interno, de ahí la importancia de nuestro tema de investigación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la incidencia de las competencias directivas de los gerentes sobre la satisfacción del cliente interno de la empresa Electrosur S.A., en el 2010?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿Cuáles son las características de las competencias directivas de los gerentes de la empresa Electrosur S.A.?
- b) ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente interno de la empresa Electrosur S.A.?
- c) ¿Cuál es la relación entre los indicadores de las competencias directivas de los gerentes y los indicadores de la satisfacción del cliente interno de la empresa Electrosur S.A.?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.3.1 Justificación de la investigación

Cuando se dice que la empresa necesita de Directivos, Gerentes y Responsables con nuevas competencias ¿qué implica ello? Abarca a una nueva generación de directivos, que de cara a la acción se comportan de una forma diferente. De la observación de sus prácticas de trabajo, se describe que: ([http://www.newfieldconsulting.com.es/publicaciones/Nuevas_competencias .pdf](http://www.newfieldconsulting.com.es/publicaciones/Nuevas_competencias.pdf))

- Vive en espacios emocionales muy concretos, que le permiten hacer interpretaciones poderosas sobre si mismo, la empresa y sobre el mundo en general.
- Tiene un escuchar poderoso que le confiere una especial capacidad de observación y de relación entre mundos aparentemente dispares. De ahí surgen sus interpretaciones poderosas.
- Es capaz de articular su visión, su sueño y pasar a la acción, conectando con las inquietudes de su entorno.
- Presentarse como una oferta irresistible para ellos y seducirlos con su proyecto; con un nuevo futuro que no eran capaces de articular

por ellos mismos, pero que han reconocido en el proyecto que este les presenta.

- Seduce con la oferta de su proyecto y es competente para concitar apoyos entre sus colaboradores, con sus clientes, con sus proveedores y con su entorno en general.
- Sus declaraciones abren mundos de posibilidad a otros. Generan nuevos escenarios más allá de los límites establecidos. Crean nuevos espacios de actuación empresarial que no estaban presentes hasta la fecha.
- Tiene confianza en sí mismo, pero se sabe limitado. Sabe que su proyecto solo es viable si cuenta con un equipo. Es consciente de la necesidad de coordinar acciones eficazmente con otros. Sabe como generar contextos de confianza.
- Ante los problemas, busca las oportunidades. Sabe que es el momento propicio para los cambios, para las innovaciones y para el aprendizaje.
- El directivo del que hablamos se caracteriza por el compromiso con su proyecto. Por la tenacidad, la constancia y el coraje.
- Aprende cada día a moverse con comodidad en la incertidumbre. Distingue la emoción del miedo y sabe fluir en ella.

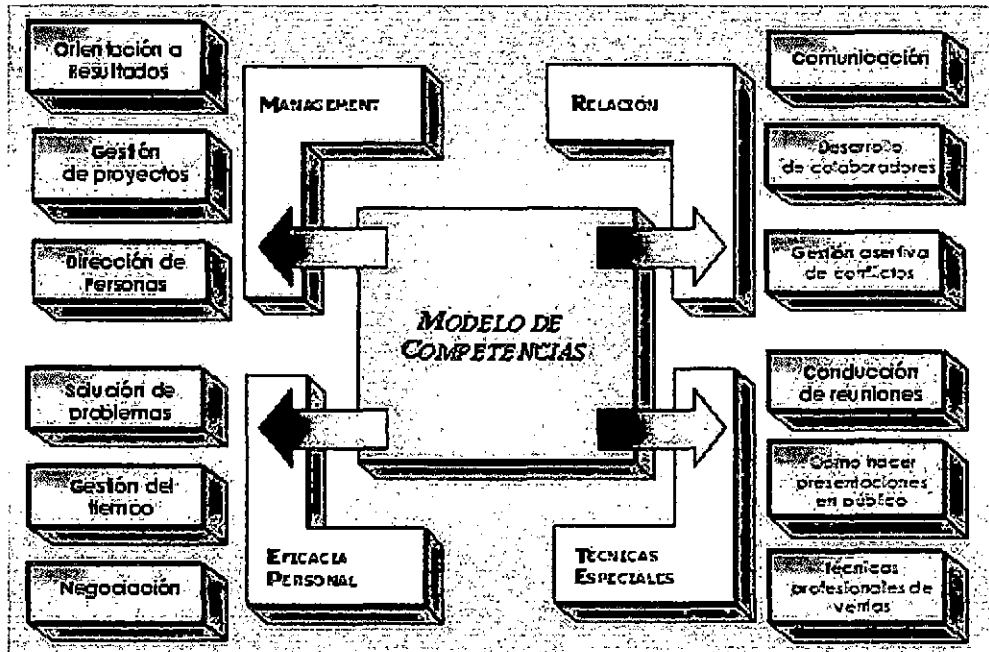
- Se sitúa ante las decisiones responsablemente; asume riesgos, pero funda con rigor los juicios de posibilidad que realiza, para hacer realidad los nuevos escenarios de negocios con los que trabaja. Se compromete con las acciones emprendidas.
- Ejerce un fuerte liderazgo en sus actuaciones; estimula a los miembros de sus equipos a comprometerse con el espacio de liderazgo que les corresponde. Es consciente de que su ejemplo es el mejor referente para sus equipos de trabajo; desde aquí les muestra las mejores lecciones de liderazgo.

El presente trabajo de investigación se centra en el estudio de las competencias directivas, puesto que básicamente se busca analizar la capacidad para guiar y dirigir, de parte del jefe.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización, pero no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. (URL: http://mariopialli.com/nuevo/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=778)

FIGURA 01

MODELO DE COMPETENCIAS



FUENTE: <http://www.inter-management.com/formacion/modeloPDCD.htm>

El dinamismo del mercado obliga a quienes hacen carrera gerencial o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional a adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Dos acontecimientos están modificando de forma sustancial las reglas que han regido el mercado de trabajo durante años: mayor dinamismo y más exigencia del mercado, lo que obliga a los aspirantes a disponer de un número de capacidades cada vez mayor.

Mientras que el dinamismo aumenta la probabilidad de acceder al

mercado de trabajo, el mayor número y sofisticación de los requisitos dificulta esta circunstancia. Dado que la capacidad individual de influencia en las condiciones del mercado laboral es prácticamente nula, cualquier estrategia de empleabilidad debe fundamentarse en una adaptación a las condiciones impuestas. En este sentido, los candidatos deben tener en cuenta que las empresas del nuevo milenio buscan en sus profesionales competencias diferentes a las de hace unas décadas.

De esta forma, en este planteamiento, al referirnos a características personales que subyacen a los comportamientos, las competencias se considera que se agrupan en cinco grandes grupos, de acuerdo con los autores Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (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 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.

A través del presente trabajo de investigación se busca contribuir con el conocimiento científico, que permita entender y analizar la problemática de la empresa Electrosur S.A.; 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:

- a) **Relevancia científico - social,** porque nos permite tener nuevo conocimiento acerca de la relación entre las competencias directivas de los gerentes y la satisfacción del cliente interno; buscando que sirva de base en las decisiones de los futuros planes de mejoramiento institucional.

- b) 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.
- c) Relevancia práctico - institucional**, porque el estudio permitirá valorar el rol de los gerentes y del personal dentro de la institución y de la sociedad; tendiendo a decisiones de mejora y reforzamiento de los aspectos positivos.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

La delimitación del trabajo de investigación abarca a la empresa ElectroSur S.A. siendo el objeto de investigación la gestión institucional; y su campo de investigación, las competencias directivas.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de las competencias directivas de los gerentes sobre la satisfacción del cliente interno de la empresa ElectroSur

S.A., que permita proponer alternativas de mejora en la gestión institucional.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar las características de las competencias directivas de los gerentes de la empresa Electrosur S.A., que permita proponer alternativas de mejora en la gestión gerencial.
- b) Determinar el nivel de satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A., que permita proponer alternativas que mejoren el compromiso institucional.
- c) Determinar la relación entre los indicadores de las competencias directivas de los gerentes y los indicadores de la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A., que permita identificar las interrelaciones significativas que impulsen la gestión institucional.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis General

H₀: No existe una incidencia significativa de las competencias directivas de los gerentes sobre la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A.

H₁: Existe una incidencia significativa de las competencias directivas de los gerentes sobre la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A.

1.6.2. Hipótesis Específicas

a) H₀: La competencia para comunicar no es la que más caracteriza a los gerentes de Electrosur S.A.

H₁: La competencia para comunicar es la que más caracteriza a los gerentes de Electrosur S.A.

b) H₀: El nivel de satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A. no es inadecuado.

H₁: El nivel de satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A. es inadecuado.

c) H_0 : No existe una relación directa entre los indicadores de las competencias directivas de los gerentes y los indicadores de la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A.

H_1 : Existe una relación directa entre los indicadores de las competencias directivas de los gerentes y los indicadores de la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1 Introducción

El profesor de Negocios Internacionales y de Comportamiento Organizacional del International Institute for Management Development (IMD) de Lausana, Suiza **Josef Di Stefano**, en una investigación publicada en marzo de 2001, concluye que una de las dimensiones que influye en el éxito de los líderes es la **visión**, la cual es comunicada por el líder y debe ser compartida por los miembros de la organización. Esta comunicación deberá efectuarse con optimismo hacia el futuro y con fuertes expresiones de confianza y entusiasmo.

Peter Drucker ha sido un precursor en estudios sobre administración y liderazgo en los últimos treinta años. Ha escrito de

manera convincente sobre las ramificaciones de la cambiante economía, en especial, sobre el desplazamiento hacia la economía del conocimiento impulsado por la tecnología. Destaca las implicaciones humanas de este cambio. ¿Cómo prosperan los trabajadores en este ambiente? Destrezas que en un tiempo fueron críticas únicamente para los altos ejecutivos han pasado a ser indispensables para todos. Ya nadie puede triunfar, ni siquiera sobrevivir, con sólo seguir órdenes. El empleado es cada día más dueño de sí mismo y toma las decisiones de manera autónoma. Con el paso acelerado del cambio, las funciones y las tareas evolucionan constantemente, de modo que es necesario formar nuevos juicios y aprender por el camino.

¿Quiénes triunfan en semejante ambiente? Quienes tienen capacidad para aprender, innovar, asumir la responsabilidad de sus actos y correr riesgos. Daniel Goleman ha realizado una extensa investigación del conocimiento de sí mismo en el campo de la gerencia y, como resultado, ha escrito dos grandes éxitos de librería: **Inteligencia Emocional** y **La Práctica de la Inteligencia Emocional**. Este ha estudiado en particular cómo algunos altos ejecutivos han triunfado mientras que otros han fracasado.

Goleman indica que la inteligencia emocional, comprende cinco competencias básicas:

- a) **Conocimiento de sí mismo:** la capacidad de reconocer y entender los propios estados de ánimo, emociones y motivos.
- b) **Autodirección:** la capacidad de controlar o cambiar la dirección de impulsos y estados de ánimo perjudiciales, la inclinación a suspender juicios y a pensar antes de actuar.
- c) **Motivación:** la pasión del trabajo por motivos distintos del dinero o la posición.
- d) **Empatía:** la habilidad de entender la conformación emocional de otras personas.
- e) **Destreza social:** la pericia en el manejo de las relaciones y la creación de redes de comunicación, la habilidad para encontrar un terreno común y crear un buen entendimiento.

Una definición más actual la aporta **Peter Senge** en su libro **La Quinta Disciplina**, cuando plantea: En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad,

clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos; es decir, son responsables de aprender.

El gerente, ha de ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores, inversionistas, usuarios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, haciéndolas más competitivas en los mercados globales, dentro de un contexto de desarrollo sostenible competitivo.

En las investigaciones de Goleman sobre la Inteligencia Emocional, se llega a la siguiente conclusión.

Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Al rastrear datos

sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio.

2.1.2 Competencias: Definición

El enfoque de competencias se inicia por los años 1960 según Brundrett (2000) y es denominado enfoque moderno de competencias. En el ámbito laboral, el concepto de competencia puede tener muchos significados: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes, son algunos de los términos asociados.

Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Gallart y Jacinto (1995) definen competencia como ***el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción.***

Pujol (1999) define competencia como ***la capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos.***

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, P. A; 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., MCCLELLAND, D. y SPENCER, S; 1994).

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; 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.

2.1.3 Competencias directivas requeridas

Las competencias que necesitan poseer hoy los altos directivos, para estar en armonía con los requerimientos del mundo empresarial actual son muchas; sin embargo, hay algunas que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de empresa y, por consiguiente, trascienden al tipo de directivo. En base a la revisión bibliográfica, se destacan los siguientes comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, éstas son:

- a) Orientado al conocimiento:** Al cambiar los criterios de desempeño empresarial sustentados en la cantidad y en los activos fijos hacia criterios basados en la calidad y los activos intangibles, las competencias del directivo han tenido igualmente que adaptarse a estas nuevas exigencias. El éxito de una organización depende más de sus fortalezas intelectuales que de sus activos físicos. Los gerentes formados exclusivamente mediante la experiencia y rodeados de empleados con habilidades básicamente mecánicas, están siendo reemplazados por administradores *formados profesionalmente* que apoyan su gestión en colaboradores con capacidades preponderantemente mentales.

La era del conocimiento y la información demanda administradores comprometidos permanentemente con su propio aprendizaje y con el de la empresa en su conjunto. Dada la rapidez con que se suscitan los acontecimientos y cambian los escenarios, la única fortaleza competitiva de los negocios ha llegado a ser el conocimiento.

La principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros. Ello requiere incluir acciones orientadas hacia la construcción de una cultura organizacional del aprendizaje continuo por parte de todos los miembros de la compañía; es decir, para llegar a ser una empresa centrada en el aprendizaje y el mejoramiento continuos, se requiere una cultura organizacional que constantemente guíe a los miembros de la organización a esforzarse por un mejoramiento continuo, así como un clima laboral que contribuye al aprendizaje.

b) Liderazgo: Tratándose de un atributo o cualidad personal, el liderazgo se refiere a la capacidad de un individuo para constituirse en cabeza de grupo. Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes, o la cercanía física que medie entre ellos. El gerente ha dejado de fungir como controlador y ha asumido funciones de facilitador y capacitador. Según Marchington, Goodman, Wilkinson y Ackers (1992), el administrador está evolucionando de policía a capacitador, de supervisor a facilitador y de experto técnico a *experto en gente*.

La capacidad para manejar el intelecto humano y transformarlo en productos y servicios de utilidad, está llegando a ser la habilidad crítica del ejecutivo de los tiempos actuales. Como nunca, el éxito de una gran organización se sustenta en la calidad de su capital intelectual, en vez de sus activos físicos o capital financiero.

c) Habilidad de comunicación: Es la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos,

independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija. Por ser el elemento humano el recurso principal que hace posible los productos finales, cualquier gerente requiere ser hábil para establecer y mantener una comunicación adecuada y fluida con superiores, compañeros y subordinados y con todo sujeto o entidad con quien se vincule de cualquier modo. El buen comunicador entiende el significado y la importancia de los mensajes implícitos, así como de las formas o mecanismos informales de comunicación.

d) Valores éticos: Se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos públicos con que se vinculan, sean empleados, proveedores, clientes, competidores o con la administración pública (Navas y Guerra, 2002). El desempeño ético de directivos y empresas no se limita a la observancia de leyes o disposiciones gubernamentales, involucra también el compromiso de conducirse solidaria, recta y humanamente. El directivo ético se compromete con su comunidad, evita engañar al consumidor en relación con la calidad o atributos de sus productos, respeta y valora a sus empleados, informa oportunamente a los accionistas, se vincula positivamente con su

entorno natural, combina el beneficio de la empresa con el beneficio de los empleados y, en general, se comporta de manera humana, justa y responsable.

La ética en los negocios es, con bastante seguridad, la principal asignatura pendiente. Los vicios del poder público en lo relativo a irregularidades, corrupción, autoritarismo, abuso de autoridad, nepotismo en algunos casos, ha contaminado, de alguna manera, los negocios.

Hay muchas otras maneras de estimular el compromiso de la persona hacia los valores éticos, como por ejemplo, a través del desarrollo de la sensibilidad humana, de la interacción con personas íntegras, del desarrollo personal, del medio laboral apropiado, de la conducta ética de superiores y de cualquier actividad que se encamine a despertar en el sujeto un respeto auténtico hacia sus semejantes y el medio que le rodea.

Para el cumplimiento de estos valores éticos es clave que el equipo directivo mantenga esa actitud, ya que suele ser el punto de referencia para el comportamiento del resto de los integrantes de la organización.

e) Trabajo en equipo: El saber trabajar en equipo involucra no solamente la conformación formal de grupos de personas para dar

respuesta a exigencias coyunturales del mercado, sino que incluye además una filosofía del esfuerzo y los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad antes que con personas consideradas en lo individual. La habilidad para relacionarse, establecer vínculos fraternales y otras competencias colaborativas, serán críticas para llevar a cabo una administración efectiva.

Los administradores de los tiempos actuales y futuros serán evaluados, no tanto por su rendimiento individual como por su capacidad para integrar equipos de trabajo. El directivo autócrata, centralista y autoritario, requiere ser reemplazado por otro demócrata, constructor de equipos y con habilidades de liderazgo emanadas de su autoridad profesional y sensibilidad hacia los demás.

La empresa Newfield Consulting analizó un conjunto de comportamientos de profesionales exitosos en diversos sectores de la economía norteamericana que resaltasen comunes o afines, destacando las siguientes:

- a) Aprender a escuchar:** Aprender a desarrollar una escucha cada día más eficaz, se ha convertido en una cuestión de supervivencia en las organizaciones. No es posible hablar de generar confianza,

trabajar en equipo, desarrollar prácticas de liderazgo si no somos competentes para suspender nuestros juicios e interpretaciones; y escuchar desde el respeto a los demás. Escuchar desde el juicio, de que el otro pueda tener razón. De que a través del dialogo con el otro, podemos ser transformados. Se tiene que hacer del escuchar una de las ventajas competitivas de las organizaciones.

b) Otorgar al aprendizaje prioridad estratégica: Elevemos al aprendizaje a la categoría que le corresponde como proceso experiencial, explorando nuevas formas de observar, de distinguir, de actuar; haciendo del desaprender un objetivo diario. Pero esto representa algo más que "comprender" a nivel intelectual. Significa cuestionar nuestras prácticas cotidianas de trabajo. Cuestionar determinadas interpretaciones que vivimos como "verdades" y a las que nos aferramos con temor. Las organizaciones deben pasar del "saber" hacia la "capacidad de aprender".

c) Desarrollar competencias conversacionales: Se está asistiendo a la finalización de la concepción del trabajo manual y empieza a surgir una nueva concepción del trabajo, como trabajo conversacional. Se debe empezar a observar que el trabajo del directivo, es fundamentalmente conversacional. Ver los procesos de negocio como cadenas conversacionales. Generamos nuevos

mundos conversando. Generamos valor para la empresa a través de conversaciones. De que nuestras conversaciones sean efectivas o no, dependen fundamentalmente nuestros resultados.

d) Distinguir espacios emocionales: El mundo emocional está presente en todas las actuaciones empresariales. Como en otros ámbitos de nuestra vida, si algo no lo conocemos, LO NEGAMOS. Sin embargo, somos presa cotidianamente de ellos. Un directivo tiene que ser competente para generar los estados emocionales adecuados para cada situación. Aprender a distinguir estados emocionales y aprender a fluir en ellos es, un reto para todos los directivos.

e) Aprender a trabajar en equipo: Aprender a trabajar en equipo es el reto de todas las organizaciones. Requiere de personas con determinadas competencias. Escuchar, distinguir emocionalidades, distinguir tipos de conversación, gestionar compromisos, son competencias clave para trabajar en equipo con eficacia.

f) Desarrollar competencias de liderazgo: Muchos de los problemas que se detectan en las organizaciones, podrían diagnosticarse como falta de liderazgo. Si pensamos solo en "gestionar" nos quedaremos cortos. El reto es liderar. Declarar el tipo de liderazgo que queremos, y comprometernos con el

desarrollo de líderes a todos los niveles de nuestra organización es un reto con el que necesitamos comprometernos. Debemos aprender a observar la empresa como una escuela de liderazgo.

g) Ser una oferta continua para los demás: Nosotros somos para el mundo la oferta que nosotros mismos hemos decidido ser. Debemos responsabilizarnos de la identidad que tenemos en un entorno continuamente cambiante. Y saber que mantenernos con una identidad inmutable, puede resultar muy doloroso. Tenemos que aprender a orientarnos en este laberinto caracterizado por el cambio sobre el cambio. Aprender a constituirse en oferta para nuestro entorno, es una competencia más a desarrollar, tanto para las organizaciones como para las personas.

h) Abrir espacios para la reflexión y la innovación: Responder constantemente a eventos, estar siempre la acción, nos hace olvidar la reflexión. El desarrollo de la reflexión es la base de la mejora continua y la innovación. Tenemos que paramos a pensar sobre el carácter reflexivo del trabajo. Sin reflexionar sobre lo que hacemos, nos perdemos la oportunidad que cada ocasión nos ofrece para aprender. Aprendemos de la reflexión sobre las acciones realizadas.

i) La evaluación es la herramienta clave para el aprendizaje: Es tradicional pensar que la evaluación ha sido observada como un castigo y/o una justificación salarial. Sin embargo, la evaluación es el proceso donde más se puede aprender. Donde se puede ver lo que no vemos. Donde se puede escuchar, lo que fuera de este espacio, nadie nos diría. Y se puede afirmar que pocas son las organizaciones que saben evaluar. Y no se puede aprender si no se evalúa eficazmente los resultados obtenidos. Y para hacer de la evaluación la herramienta fantástica de aprendizaje que es, se debe desarrollar competencias para entregar y recibir juicios.

2.1.4 Clases de competencia

Byham (1996) desarrolla la siguiente clasificación de las competencias:

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

aqueños 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 competencias 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, K. y Bernthal, P., 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, K. y Bernthal, P., 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

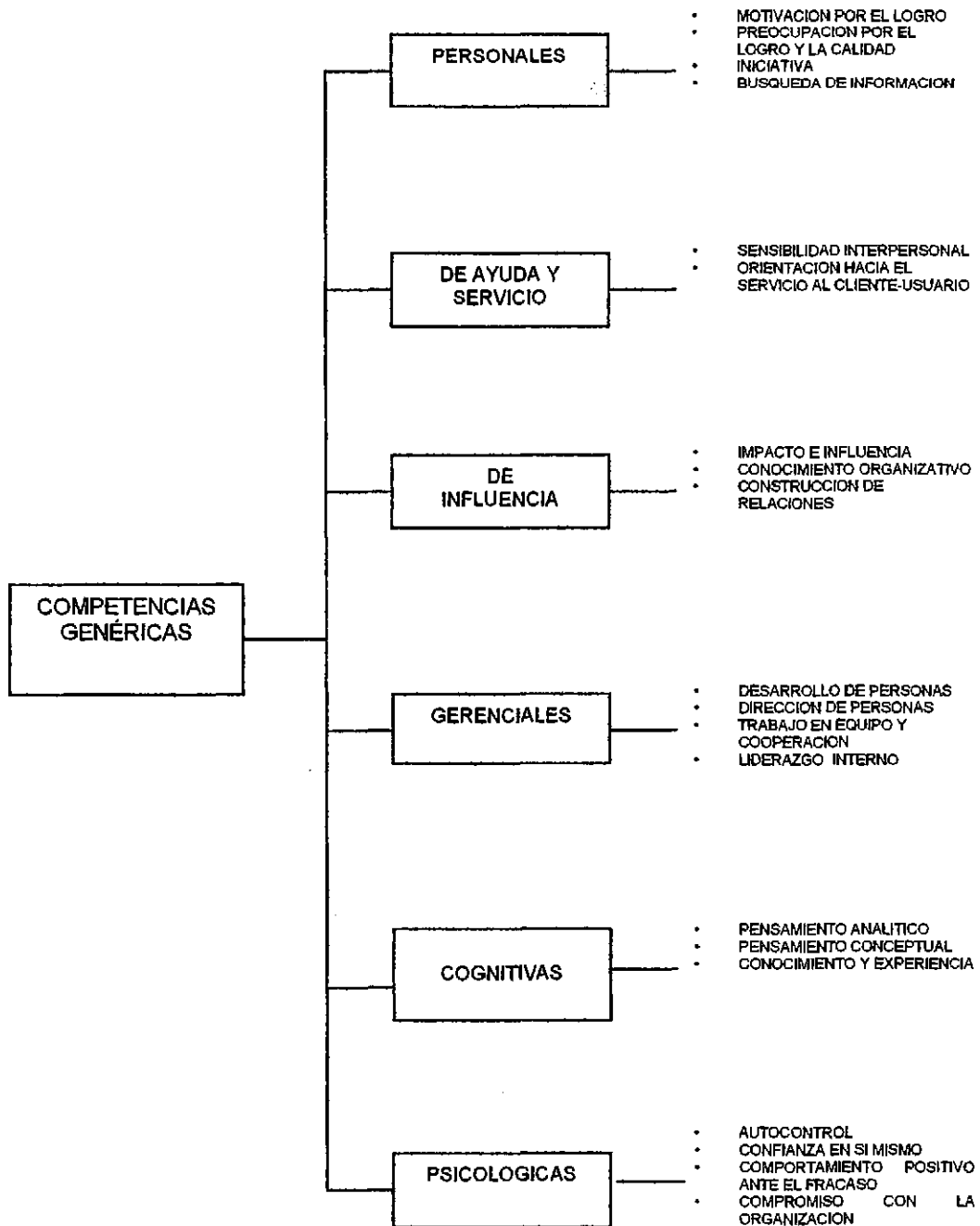
exitosas. Las mayores contribuciones han sido realizadas por autores como McClelland, Boyatzis, Schroeder, Spencer & Spencer y Goleman.

- **Competencias emocionales:** Hace referencia a cómo las personas manejan sus emociones (Goleman, 1998). 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, K. y Bernthal, P., 1998).

Bethell-Fox (1996) identifica 20 competencias genéricas que parecen conducir a un desempeño superior en una serie de roles técnicos, profesionales, comerciales y de dirección. Estas competencias genéricas se organizan en seis grupos.

CUADRO 02

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS



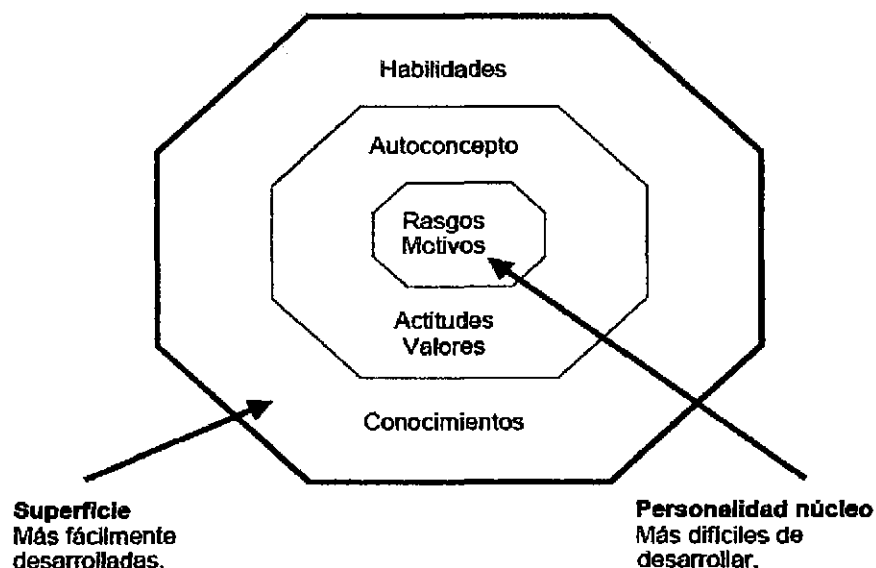
FUENTE: Bethell-Fox (1996)

2.1.5 Componentes de la competencia

Santos (2001) precisa en base a las aportaciones de McClelland (1973); Boyatzis (1982); Levy-Leboyer (1996) y Mertens (1992 y 1996), las características de los componentes de las competencias, destacando dos rasgos básicos: en primer lugar la susceptibilidad de ser observadas y medidas y en segundo lugar las posibilidades que ofrece de ser mejoradas a través de la formación o el entrenamiento. Siendo sus componentes:

FIGURA 02

LOS ELEMENTOS CENTRALES Y SUPERFICIALES



FUENTE: Spencer y Spencer (1993)

2.1.6 Métodos utilizados para identificar competencias

Se destacan los siguientes:

a) Focus Groups (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.

b) Entrevistas de Incidentes Críticos (BEI): 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.

c) 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.

d) 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 sin apenas coste. Se puede obtener información de un gran número de personas dispersas geográficamente.
- Facilita la aceptación por la amplitud del espectro de participantes.

e) 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.

f) Observaciones (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.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Definición de satisfacción del cliente interno

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo. La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo; es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta; también es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

En la medida en que la motivación actúe a fin de satisfacer las necesidades, produce como consecuencia en el ámbito laboral, la

satisfacción laboral, que es definido como ***el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.***

Dicha definición, está centrada en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre tomando en alta importancia a que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: La satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

Robbins (2004) la define como ***la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.***

Blum y Naylor (1999) la definen como ***el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.***

Podría definirse como ***la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.***

Según Edwin A. Locke, el origen etimológico del concepto de satisfacción laboral, es una respuesta emocional cuya medición es determinada mediante un proceso de introspección, definido como un acto de identificación conceptual, dirigida a los procesos y criterios mentales de las personas. De aquí que defina a la satisfacción laboral ***como un agradable o positivo estado emocional resultante de la estimulación del trabajo que uno realiza, o las experiencias que el trabajo nos proporciona.*** (URL: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/motigestion.htm>)

Von Haller (1999), sostiene que la ***satisfacción en el trabajo es la consecuencia de varias actitudes que el trabajador guarda hacia su trabajo, hacia factores afines y hacia la vida en general.***

2.2.2 Facetas de centrarse en el Cliente Interno

El enfoque del cliente interno impregna la metodología con una capacidad de influencia de la dirección de recursos humanos en el negocio. Conocer a mi usuario interno, detectar sus necesidades de recursos humanos, localizar sus variables motivacionales y desarrollar una comunicación fluida interna son variables de una apreciación de la satisfacción del usuario interno.

Se puede afirmar que son principalmente cinco facetas donde se muestra la superioridad de la visión de cliente a la visión de clima laboral:

- 1. En la primera visión, lo fundamental era "el análisis" implica sistemáticamente como análisis de clima laboral: Hoy día, se busca la "satisfacción" del usuario interno. Es un proceso proactivo y no reactivo. Se pone más el énfasis de los planes de acción que en el análisis causal. Se mantiene una orientación a soluciones**

más que una visión analítica orientada al proceso sino a la satisfacción.

2. Se localiza el cambio, lo importante es la satisfacción del usuario interno: Se tiene un sujeto donde apreciar nuestra acción y comparar los diferentes niveles de satisfacción. Esto permite operativizar unos planes de acción dirigidos a nuestros clientes, cuyo resultado los tengo que medir. Frente a una visión de análisis de clima laboral donde lo básico son las apreciaciones de los empleados, aquí son fundamentales aquellas que inciden en su visión de cliente interno. El cambio se centra en el usuario interno y, por tanto, en satisfacer a nuestro cliente externo.

3. Aunque muchas metodologías utilizadas en los análisis de clima laboral son básicas para la visión de satisfacción del usuario interno: En este último enfoque hay que destacar las herramientas de Focus Group. Estas técnicas cualitativas tienen la enorme ventaja de la capacidad de involucración de los agentes en el cambio. No se puede cambiar una percepción del cliente interno si este no se siente oído, atendido o incluso participando en las vías de solución de su insatisfacción como cliente interno. El Focus Group es una herramienta grupal de coordinación racional de una

discusión fruto de las experiencias diferentes y que nos ofrece no sólo una visión rica de los diferentes públicos-objetivos sino que además ofrece la posibilidad de sentirse partícipe, y ser estrella en la solución del problema. De igual forma, que los modelos tradicionales de análisis de clima laboral iban muy asociados al cuestionario, en el enfoque de satisfacción al usuario interno debe complementarse al cuestionario con grupos de discusión Focus Group.

- 4. En los procesos de análisis de clima laboral era fundamental identificar acciones correctoras y preventivas:** En este nuevo enfoque no se debe olvidar las acciones educativas, el enseñar al cliente interno. Nuestra experiencia laboral permite determinar que muchas percepciones de los empleados son fruto de equívocos y estereotipos culturales cuya solución no es una acción correctora sino hacer ver a los recursos humanos el error en su percepción. Este proceso de aprendizaje organizacional se debe emprender desde la primacía del cliente y, por tanto, como decía John P. Kotter (1996) *El cliente tiene siempre la razón, aunque yo le tenga que inducir a tener razón.*

5. Por último, en relación a la productividad de la visión centrada en el usuario interno se encuentra la posibilidad de desarrollar acciones de marketing interno y no sólo técnicas: Cuántas veces se ha visto que al usuario interno lo que le falta es estar informado y bien comunicado sobre una política. La visión de marketing interno implica que cualquier sistema de gestión o proceso de recursos humanos debe tener en su diseño un criterio de comunicación. Lo importante no es sólo la bondad técnica del proyecto, sino la capacidad comunicativa que se desprende de dicho proyecto. La calidad de los sistemas de recursos humanos la configura el cliente interno. Por tanto, no son procesos dignos de escaparate externos profesionales, sino procesos aceptados y visualizados por el cliente interno como adecuado a su condición.

2.2.3 Importancia de la satisfacción del cliente interno

El tema de la satisfacción del cliente interno es de interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.

- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales. (PALMA, L.; 1998, Pág. 24)

Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Actualmente, se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. **Subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio. (PIERÓ, José María y Otros; 1999, pág. 189)**

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

2.2.4 Causas de la satisfacción del cliente interno

Se destacan las causas de la satisfacción del cliente interno:

- a) Consecución de valores:** Resulta de la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo. En general, las investigaciones respaldan de manera consistente la predicción de que el cumplimiento de los valores está relacionado positivamente con la satisfacción del usuario interno.
- b) Cumplimiento de necesidades:** La satisfacción del cliente interno está determinada por el grado en que las características de un trabajo le permiten al individuo cumplir sus necesidades.

- c) Equidad en este modelo:** La satisfacción del cliente interno es una función de lo justamente que se trata a un individuo en el trabajo. La satisfacción resulta de la percepción de uno mismo, de comparar los resultados de nuestro trabajo con los resultados de otro.
- d) Discrepancias:** La satisfacción del cliente interno es el resultado de las expectativas encontradas. Las expectativas cumplidas representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente recibe.
- e) Componentes genéticos / rasgos:** Está basado en la creencia de que la satisfacción del cliente interno es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos. (KREITNER y KINICKI; 2001).

2.2.5 Modelo tentativo de factores determinantes de la satisfacción del cliente interno

Robbins (2004) indica, investigaciones y conocimientos acumulados que los principales factores que determinan la satisfacción del cliente interno son:

- Condiciones laborales favorables.
- Sistema de recompensa adecuado.
- Trabajo desafiante.
- Compañeros de trabajo solidarios y empáticos.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

A continuación, se amplía la información sobre estos aspectos de la satisfacción del cliente interno:

1. Condiciones laborales favorables: A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

2. Sistema de recompensa adecuado: Se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

3. Trabajo desafiante: Dentro de estos factores, se destaca dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1995) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto, a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales" :

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

4. Compañeros de trabajo solidarios y empáticos: El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes

indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante, sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1994).

5. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto: Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación, da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable, apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados, podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.

2.2.6 Teorías sobre satisfacción del cliente interno

Se destacan las siguientes:

a) Teoría del ajuste en el trabajo: Desarrollada por Davis, England y Lofquist, 1964; Davis, Lofquist, 1968; Dawis, 1994. Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; es más, Dawis y Lofquist (1984) señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Dawis (1994) señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían:

- Las destrezas y habilidades personales
- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.

- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades
- Las necesidades y los valores de la persona.
- Los refuerzos ocupacionales.
- La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

b) Teoría del grupo de referencia social: Hulen (1966) se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio - económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

c) Teoría de la aproximación bifactorial: Conocida como "teoría dual" o "teoría de la motivación - higiene". Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: "¿Que quiere la gente de sus trabajos?". Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías.

d) Teoría de la discrepancia: Elaborada por Locke (1984), parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido, argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas por Locke como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

e) Modelo del procesamiento de la información social: Desarrollado por Salancik y Pfeffer (1978). La premisa fundamental es que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes. El ambiente social de la persona es una fuente importante de información, dicho ambiente ofrece claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de como deberían ser las actitudes y opiniones de la persona. El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir, permite a la persona la construcción

directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto que abarca la incidencia del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades.

f) **Teoría de los eventos situacionales:** Quarstein, MacAfee y Glassman (1992) intentan responder a tres preguntas. Estas son ¿Por qué algunos empleados, aún ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables? La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Las características

situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre - evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

g) Modelo dinámico de la satisfacción laboral: Este modelo fue elaborado por Bruggemann (1974) y Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975). Para Bussing (1991) la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral, tales como:

- La satisfacción laboral progresiva: El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- La satisfacción laboral estabilizada: El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
- La satisfacción laboral resignada: El individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
- La insatisfacción laboral constructiva: El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

a) Conocimientos: Son el tipo de competencias que más fácilmente pueden ser desarrollados o mejorados y los más fáciles de describir en su actuación, observar y medir. Hacen referencia a la experiencia y movilización de conocimientos técnicos / funcionales y del negocio. En los conocimientos técnicos / funcionales estarían aquellos conocimientos generales como los idiomas, técnicas

concretas como la contabilidad analítica o la planificación estratégica, etc. Los conocimientos de negocio harían referencia al conocimiento de los procesos y la realización de ciertas tareas básicas de un sector de actividad específico.

b) Habilidades / actitudes: Son susceptibles de ser mejorados con el entrenamiento, pero requieren para ser desarrollados unos rasgos personales básicos. Estas habilidades profesionales se desarrollan básicamente con la experiencia; por ejemplo: la capacidad de negociación, el desarrollo de los colaboradores, la búsqueda de información, otros.

c) Rasgos personales básicos: Son los más difíciles de cambiar o modificar, pues su desarrollo es muy lento. Estas características, aunque relacionadas con el desempeño, son más difíciles de observar y operacionalizar en conductas y, en consecuencia, medir. Se distinguen los aspectos como las capacidades cognitivas (capacidad numérica, resolución de problemas, creatividad, etc.), rasgos de personalidad (juicio, extroversión, autocontrol, etc.), motivación y autoimagen (necesidad de logro, autoconcepto, etc.).

Carballo y otros (2007) señalan los siguientes componentes:

- d) Valores:** Son normas de vida, que las sociedades, empresas o cualquier forma de organización imponen a sus miembros. Son el basamento sobre el cual se construye la cultura de una organización.
- e) Rasgos de personalidad:** Son aspectos afectivo-cognitivos de la conducta humana, que diferencian a una persona de otra.
- f) Habilidades:** Son capacidades que la persona aprende a través de un proceso de formación práctica y que le permite desempeñarse exitosamente en sus actividades.
- g) Conocimientos:** Conjunto de conceptos, técnicas y metodologías que una persona adquiere a través de una formación académica y/o por la experiencia.
- h) Actitudes:** Son manifestaciones de un individuo frente a la sociedad, a su empresa, a sus superiores y a sí mismo.

Spencer y Spencer (1993) señalan los siguientes componentes:

- i) Motivos:** Las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que producen acción. Los motivos impulsan, dirigen, y seleccionan conductas hacia ciertas acciones o metas y alejan de otras.

- j) Rasgos:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- k) Autoconcepto:** Engloba las actitudes de una persona, sus valores y autoimagen.
- l) Conocimientos:** La información que una persona posee sobre áreas del contenido específico.
- m) Habilidades:** La capacidad para desempeñar una tarea física o mental.

2.4 LA EMPRESA ELECTROSUR S.A.

2.4.1 Aspectos Generales

Electrosur S.A. es una empresa pública de derecho privado, cuya actividad principal es la distribución y comercialización de la energía eléctrica en los departamentos de Tacna y Moquegua.

Fue creada por la Ley N° 24093 del 28 de enero de 1985 y definida su constitución mediante Resolución Ministerial N° 096-85-EM/DGE del

22 de abril de 1985. Iniciando sus operaciones a partir del 01 de junio de 1985.

La misión institucional es ***Contribuir con el desarrollo de la región sur, brindando oportunamente productos y servicios eléctricos de calidad a satisfacción del cliente, con personal comprometido; consolidando de manera sostenida la rentabilidad de la empresa.***

La visión institucional es ***Ser reconocidos como la mejor empresa distribuidora de energía eléctrica en el país.***

2.4.2 Infraestructura de la entidad

Las principales instalaciones de la empresa se encuentran en Tacna, Moquegua e Ilo, que son los centros urbanos que concentran mayor consumo de energía. En total, ElectroSur S.A. cuenta con 12 subestaciones de potencia, con transformaciones de energía de 138/10 Kv, 66/10 Kv, 33/22,9 Kv y 33/10 Kv, con una potencia instalada superior a los 100 MVA.

- **La Subestación de Transformación Tacna**, se encuentra ubicada en Para Grande en el distrito, provincia y departamento de Tacna, siendo una de las principales subestaciones de transformación de la empresa Electrosur S.A. Dicha Subestación de Transformación es suministrada de energía eléctrica desde de la Subestación Los Héroes a través de la línea de transmisión en 66 Kv de 6.1 Km., identificado por el COES con código de línea N° L-6640 de propiedad de la empresa generadora EGESUR S.A.
- **La Subestación de Transformación Parque Industrial**, se encuentra ubicada en el Parque Industrial Manzana F y G, del distrito de Ciudad Nueva, provincia y departamento de Tacna. Es suministrada de energía eléctrica desde de la Subestación Tacna, mediante una línea de transmisión en 66 Kv de 7.5 Km., identificado por el COES con código de línea N° L-6677 de propiedad de la empresa Electrosur S.A. La Subestación de Transformación Parque Industrial, suministra de energía eléctrica a la zona norte y centro de la ciudad de Tacna, a través de (03) alimentadores en nivel de tensión de 10,5 Kv.
- **La Subestación de Transformación Moquegua**, se encuentra ubicada en la zona de Montalvo, distrito y provincia de Maniscal Nieto y departamento de Moquegua; dicha Subestación de

Transformación es de propiedad de la empresa Enersur S.A. y REP, en ella se encuentra ubicado (01) transformador de potencia de 10/13 MVA (ONAN/ONAF), con relación de transformación de 138/10,7 Kv de propiedad de la empresa Electrosur S.A., a través del cual, mediante una línea primaria de doble terna de 5,71 Km. en nivel de tensión de 10,7 Kv, se suministra de energía eléctrica a la ciudad de Moquegua, mediante (02) subestaciones secundarias (S.E. San Antonio y S.E. Alto Zapata).

- La **Subestación de Transformación Ilo**, se encuentra ubicada en la zona de Pampa Inalámbrica, distrito de Ilo, provincia Mariscal Nieto y departamento de Moquegua, es suministrada de energía eléctrica desde las Subestaciones de Transformación C.T. Ilo 1 y Mill Site, mediante las líneas de transmisión en 138 kV, identificado por el COES con código de línea N° L-1385 de propiedad de la empresa Southern Peru. La empresa Electrosur S.A., mediante contrato celebrado con la empresa Asea Brown Boveri S.A. N° ES-C-123-2005 de fecha 30/12/2006, ha efectuado el Proyecto "Equipamiento de la SS.EE. de Potencia en Subestación Ilo", adquiriéndose (01) transformador de potencia de 20-25/10-13/10-13 MVA, con relación de tensión 140/22,9/10,5 Kv, que ha permitido la renovación de los transformadores de potencia de 6

MVA, 138/10,5 Kv existentes, cuyo proyecto se ha puesto en operación el 06/02/2007. La Subestación de Transformación Ilo, suministra de energía eléctrica a la ciudad de Ilo, a través de (05) alimentadores en nivel de tensión de 10,5 Kv para el suministro de sus usuarios y (01) en nivel de tensión de 22,9 Kv para el suministro eléctrico de las industrias pesqueras de la ciudad.

- **La Subestación de Transformación La Yarada**, se encuentra ubicada en el Centro Poblado Menor La Yarada en el distrito, provincia y departamento de Tacna. Dicha Subestación de Transformación es suministrada de energía eléctrica desde de la Subestación de Transformación Tacna a través de la línea de transmisión en 66 Kv, identificado por el COES con código de línea N° L-6659 de propiedad de la empresa distribuidora Electrosur S.A. La Subestación de Transformación La Yarada, suministra de energía eléctrica al centro poblado menor La Yarada, zona eminentemente agrícola a través de (04) alimentadores en nivel de tensión de 10,5 Kv.
- **La Subestación de Transformación Tomasiri** se encuentra ubicada en la zona agrícola de Tomasiri en el distrito de Tomasiri, provincia de Jorge Basadre y departamento de Tacna, es suministrada de energía eléctrica desde de las Subestaciones de

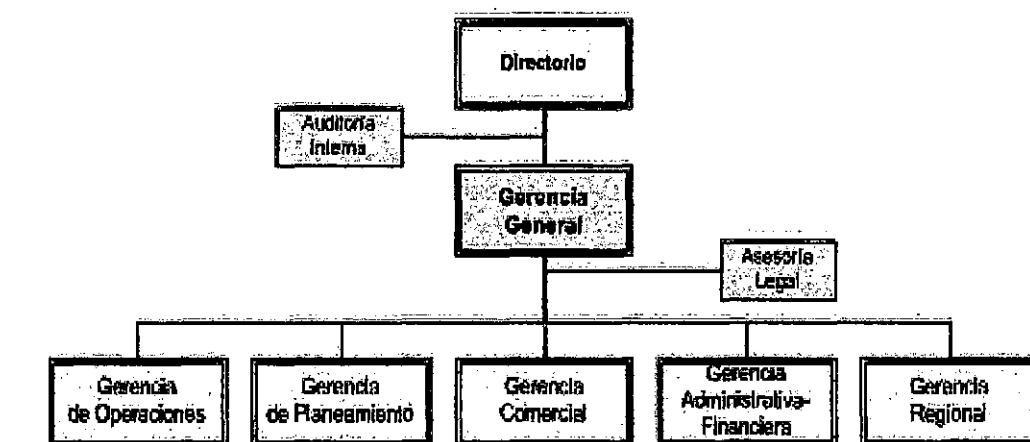
Transformación Los Héroes y C. H. Aricota N° 2 a través de las líneas de transmisión en 66 Kv de propiedad de la empresa generadora Egesur S.A. La Subestación de Transformación Tomasiri, suministra de energía eléctrica a los centros poblados y zonas agrícolas de Sama Las Yaras, Sama Inclán, Locumba, Vila Vila y Llostay, mediante (02) alimentadores en niveles de tensión de 10,5 Kv (Sama Las Yaras y Sama Inclán) y 22,9 Kv (Locumba, Vila Vila y Llostay)

- **La Subestación de Transformación Caserio Aricota se encuentra ubicada en la zona Alto Andina de la provincia de Candarave y departamento de Tacna, es suministrada de energía eléctrica desde de la Subestación Sanita a través de las línea de transmisión en 33 Kv de propiedad de la empresa Electrosur S.A.**

2.4.3 Estructura orgánica y funcionarios

FIGURA 03

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE ELECTROSUR S.A.



FUENTE: <http://www.electrosur.com.pe/website/wsConocenos.aspx>

Electrosur S.A. está presidida por su directorio, conformado por cinco representantes del FONAFE:

- Lucio Walter Valderrama Pérez. Miembro presidente del directorio desde el año 2007. Ingeniero Geólogo de la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Magister en Administración y Dirección de Empresas, Doctorado en Dirección y Administración de Empresas y Segunda Especialización en Administración Financiera.
- Jorge Alberto Cornejo Chacón. Miembro del directorio desde el año 2007. Ingeniero de Minas por la Universidad Nacional Jorge

Basadre Grohmann de Tacna, Gerente General del Gobierno Regional Tacna (en el año 2005), empresario minero y de la construcción.

- Carmen Graciela Consuelo Salleres Sánchez. Miembro del directorio desde el año 2007. Licenciada en Comunicación Social, especialidad en relaciones públicas e industriales, maestría en gestión empresarial, maestría en comunicaciones y marketing, diploma en mercadotecnia competitiva.
- Hermann José Baumann Samanez. Miembro del directorio desde el año 2004. Ingeniero agrónomo por la Universidad Agraria La Molina.
- David Fernando Cuellar Salas. Miembro del directorio desde el año 2010. Economista por la Universidad Católica Santa María de Arequipa.

La ejecución de las actividades de la empresa está a cargo de las cinco gerencias de la organización:

- a) **Gerente General:** Víctor Toribio Gutiérrez Rodríguez. Ingeniero electricista por la Universidad Nacional de Ingeniería y segunda especialidad en Ingeniería de Proyectos por la Universidad San Agustín. Magister en administración de negocios de ESAN.

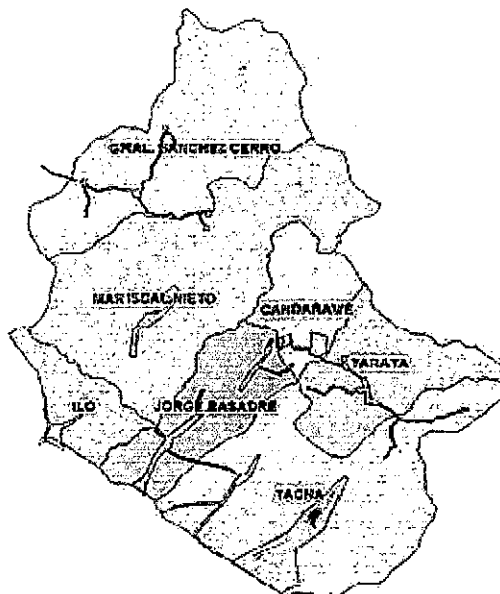
- b) Gerente de Operaciones:** Víctor Raúl Monzón Gonzáles. Ingeniero electricista por la Universidad Nacional de Ingeniería. Es diplomado por la Universidad de Tarapacá de Chile en evaluación de proyectos de inversión y por ESAN en gerencia ejecutiva.
- c) Gerente Comercial:** Luis Alberto Landa Antayhua. Ingeniero electricista por la Universidad Nacional de Ingeniería. Es diplomado en informática por la Universidad de Tarapacá, Magister en administración y dirección de empresas.
- d) Gerente de Planeamiento y Desarrollo - Gerente de Administración y Finanzas (e):** Ricardo Nazario Rodríguez Mori. Ingeniero electricista de la Universidad Nacional de Ingeniería. Diplomado en Administración de Empresas y Magister en Administración, con mención en Finanzas por la Universidad ESAN.
- e) Gerente Regional (e):** Marco Antonio Alvites Bullón. Ingeniero electricista por la Universidad Nacional del Callao, con más de 28 años de experiencia profesional en la actividad empresarial pública y privada. Diplomado en Finanzas de Empresa y Proyectos de Inversión por la Escuela de Negocios John Von Neumann, diplomado de Desarrollo en Gerencia Ejecutiva por la universidad

ESAN y estudios de postgrado en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

2.4.4 Zona de concesión

Electrosur S.A. tiene presencia en las regiones de Tacna y Moquegua, abarcando una zona de 16 401,40 km² que se conoce como zona de concesión. Es en esta zona, donde la empresa Electrosur S.A. en desarrolla sus actividades.

FIGURA 04
ZONA DE CONCESIÓN DE ELECTROSUR S.A.



FUENTE: <http://www.electrosur.com.pe/website/wsConocenos.aspx>

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, de carácter descriptivo correlacional.

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, cuya recolección de información fue de corte transversal.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población de trabajadores está conformada por 166 personas que laboran en la Sede Central de la empresa Electrosur S.A. de Tacna, distribuidos de la siguiente manera (incluye al gerente y/o jefe):

CUADRO 03
POBLACIÓN DE TRABAJADORES

Nº	GERENCIA U OFICINA	Nº PERSONAS	%
01	Gerencia General	07	4,21%
02	Gerencia Administrativa Financiera	26	15,66%
03	Gerencia Comercial	39	23,49%
04	Gerencia de Operaciones	32	19,28%
05	Gerencia de Proyectos y Obras	18	10,84%
06	Gerencia Regional	44	26,50%
	TOTAL	166	100,00%

FUENTE: Unidad de Personal de Electrosur S.A.

3.2.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se consideraron los siguientes aspectos:

- Nivel de confiabilidad 95% ($Z = 1,96$).
- Margen de error $\pm 7,50\%$ (e).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% (P).
- Tamaño de la población de 166 (N).

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

Después de reemplazar en la fórmula respectiva, se obtuvo el siguiente número de encuestas por efectuar.

CUADRO 04
MUESTRA DE TRABAJADORES

Nº	GERENCIA U OFICINA	Nº PERSONAS
01	Gerencia General	04
02	Gerencia Administrativa Financiera	13
03	Gerencia Comercial	20
04	Gerencia de Operaciones	16
05	Gerencia de Proyectos y Obras	09
06	Gerencia Regional	22
	TOTAL	84

FUENTE: Elaboración Propia

Para la determinación de las personas a encuestar, se consideró el muestreo aleatorio, para lo cual se procedió a desarrollar una distribución proporcional por Gerencia u Oficina, de lo cual resultó la cantidad de 84 personas.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La variable independiente son las Competencias Directivas y la variable dependiente es la Satisfacción del Cliente Interno del personal de

la empresa Electrosur S.A. Siendo sus indicadores los que se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO 05
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA	ESCALA
Variable independiente: Competencias directivas	Una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.	- Competencia para comunicar. - Competencia para planear y administrar. - Competencia para trabajar en equipo. - Competencia para actuar de forma estratégica. - Competencia para la globalización. - Competencia para el manejo de personal.	Adecuada, regular, inadecuada Adecuada, regular, inadecuada Adecuada, regular, inadecuada Adecuada, regular, inadecuada Adecuada, regular, inadecuada Adecuada, regular, inadecuada	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Variable dependiente: Satisfacción del cliente interno	La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.	-Expectativas entre esfuerzo y desempeño. -Expectativas de exigencia del trabajo. -Importancia del trabajo.	Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo	Ordinal Ordinal Ordinal

FUENTE: Elaboración Propia

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la realización del trabajo de campo, se consideró la aplicación de dos instrumentos:

- Test para analizar las competencias directivas de los gerentes de Electrosur S.A.
- Cuestionario para determinar el nivel de satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A.

3.4.1. Fuentes para la obtención de la Información

La fuente de información fue esencialmente primaria, puesto que la información recabada fue dada por el personal directivo y administrativo de la empresa Electrosur S.A. Los instrumentos de la investigación, fueron diseñados en base a la revisión bibliográfica y al apoyo del asesor; los cuales, fueron validados en base al Método del Alpha de Cronbach y el Criterio de Expertos.

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

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

- Tablas 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 Y DISCUSIÓN

4.1 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos utilizados, se aplicó el Alpha de Cronbach (cuyo valor está comprendido entre 0 y 1); es decir, entre más cercano esté el resultado al valor de 1 implica que una variabilidad baja de las respuestas a las preguntas del instrumento (más confiable). Su fórmula del α es:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Para el análisis global de la variable independiente y dependiente, se determinó una escala de valuación, la cual se ha construido de acuerdo a los valores de la Escala de Likert (donde un valor 1 = muy en

desacuerdo con la afirmación en la pregunta y 5 = muy de acuerdo con la afirmación en la pregunta), se tiene:

CUADRO 06

INDICADOR – PREGUNTA: COMPETENCIAS DIRECTIVAS

VARIABLE	INDICADOR	N° PREGUNTA
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	Competencia para comunicar	01, 02, 03, 04, 05
	Competencia para planear y administrar	06, 07, 08, 09, 10
	Competencia para trabajar en equipo	11, 12, 13, 14, 15
	Competencia para actuar en forma estratégica	16, 17, 18, 19, 20
	Competencia para la globalización	21, 22, 23, 24, 25
	Competencia para el manejo de personal	26, 27, 28, 29, 30

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO 07

INDICADOR – PREGUNTA: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

VARIABLE	INDICADORES	N° PREGUNTA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	Expectativas entre esfuerzo y desempeño	01, 02, 03
	Expectativas de exigencia del trabajo	04, 05, 06, 07
	Importancia del trabajo	08, 09, 10

FUENTE: Elaboración Propia

Para el análisis global de las Competencias Directivas, se asumió que la competencia que más caracteriza al gerente y/o jefe en la empresa Electrosur S.A., fuese el de mayor valor medio en sus respuestas, y puesto que se usaron 30 preguntas en el instrumento, por tanto sus valores extremos oscilaron entre 30 y 150 puntos. Para el análisis global de la Satisfacción del Cliente Interno, se aplicaron 10 preguntas, por tanto sus valores extremos oscilaron entre 10 y 50 puntos, se tiene:

CUADRO 08

ESCALA DE VALUACIÓN DE LA COMPETENCIA DIRECTIVA

NIVEL	ESCALA
Competencias directivas muy inadecuadas	30 – 59
Competencias directivas inadecuadas	60 – 89
Competencias directivas adecuadas	90 – 119
Competencias directivas muy adecuadas	120 – 150

FUENTE: Test sobre las competencias directivas

CUADRO 09
ESCALA DE VALUACIÓN DE LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

ESCALA	INTERVALO
Satisfacción del cliente interno muy inadecuada	10 – 19
Satisfacción del cliente interno inadecuada	20 – 29
Satisfacción del cliente interno adecuada	30 – 39
Satisfacción del cliente interno muy adecuada	40 – 50

FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

Siendo el reporte obtenido del Alpha de Cronbach el siguiente para ambos instrumentos:

CUADRO 10
ALPHA DE CRONBACH: COMPETENCIAS DIRECTIVAS

**Estadísticos de
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	30

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0

El valor general obtenido de 0,886 que representa que la fiabilidad del instrumento aplicado es BUENA.

CUADRO 11

ALPHA DE CRONBACH: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,914	10

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0

El valor obtenido fue de 0,914 que representa que la fiabilidad del instrumento aplicado es EXCELENTE.

4.2 RESULTADOS SOBRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

4.2.1 Análisis por indicador de la variable

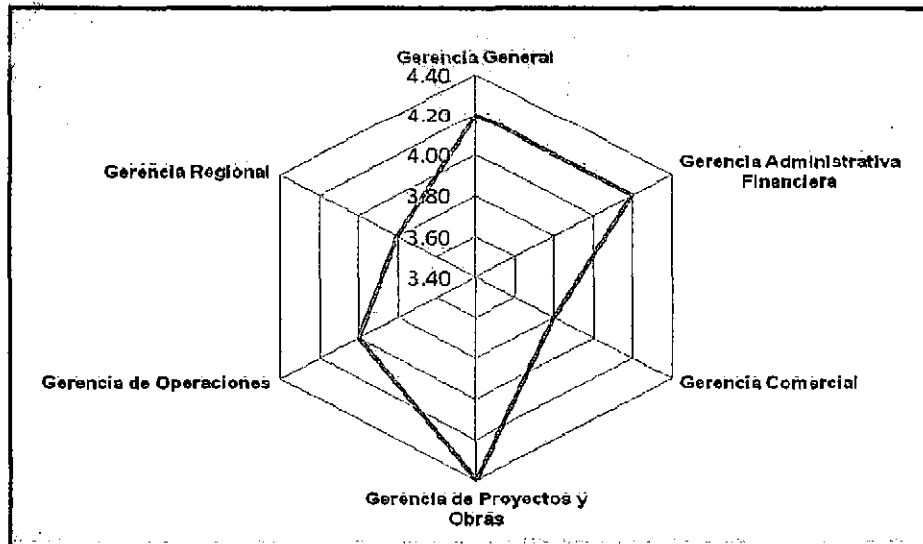
CUADRO 12
COMPETENCIA PARA COMUNICAR

Gerencia y/u Oficina	Promedio	Desv. Típica
Gerencia General	4,20	0,837
Gerencia Administrativa Financiera	4,20	0,447
Gerencia Comercial	3,80	0,447
Gerencia de Proyectos y Obras	4,40	0,548
Gerencia de Operaciones	4,00	0,707
Gerencia Regional	3,80	0,447
TOTAL	4,07	0,583

FUENTE: Test sobre las competencias directivas

GRÁFICO 05

COMPETENCIA PARA COMUNICAR



FUENTE: Test sobre las competencias directivas

ANÁLISIS

Los resultados hallados se exponen en el cuadro 12 y el figura 05 que refleja al indicador denominado **Competencia para comunicar**, que resume la capacidad de lograr acuerdos que tiendan a desarrollar un trabajo más eficaz que mejore la gestión de la empresa Electrosur S.A. Se obtuvo un valor medio de 4,07 que implica que las competencias de comunicación que caracterizan a los gerentes y/o jefes son adecuadas.

CUADRO 13

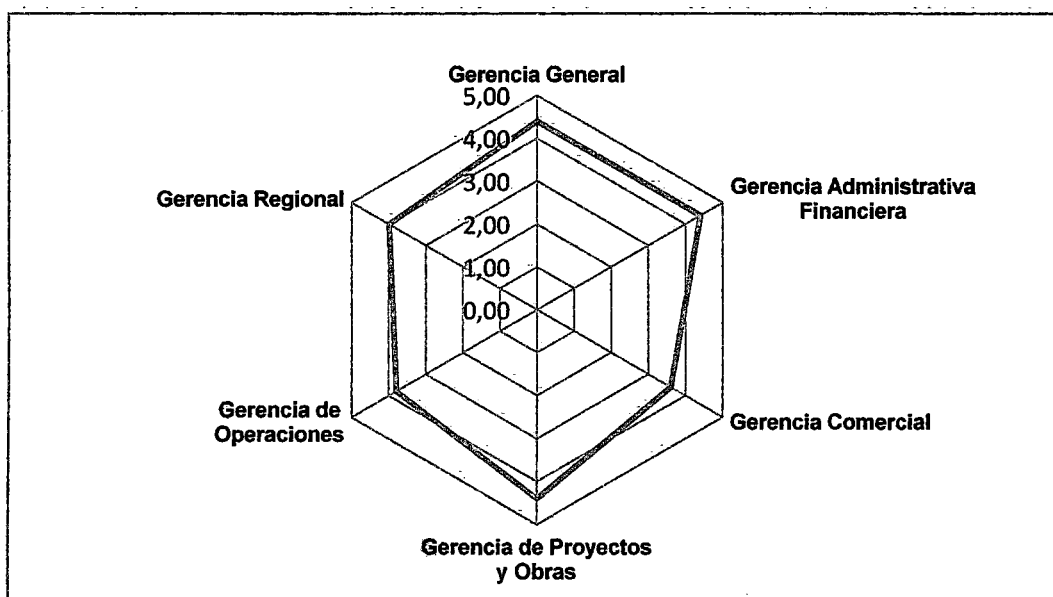
COMPETENCIA PARA PLANEAR Y ADMINISTRAR

Gerencia y/u Oficina	Promedio	Desv. Típica
Gerencia General	4,40	0,894
Gerencia Administrativa Financiera	4,40	0,548
Gerencia Comercial	3,60	0,548
Gerencia de Proyectos y Obras	4,40	0,548
Gerencia de Operaciones	3,80	0,837
Gerencia Regional	4,00	0,000
TOTAL	4,10	0,662

FUENTE: Test sobre las competencias directivas

FIGURA 06

COMPETENCIA PARA PLANEAR Y ADMINISTRAR



FUENTE: Test sobre las competencias directivas

ANÁLISIS

Los resultados hallados se exponen en el cuadro 13 y la figura 06 que refleja al indicador denominado **Competencia para planear y administrar**, que resume la capacidad de los gerentes y/o jefes de asumir sus responsabilidades y las consecuencias de sus actos en la empresa Electrosur S.A. Se obtuvo un valor medio de 4,10 que implica que la competencia de planear y administrar que caracteriza al personal directivo es adecuada.

CUADRO 14

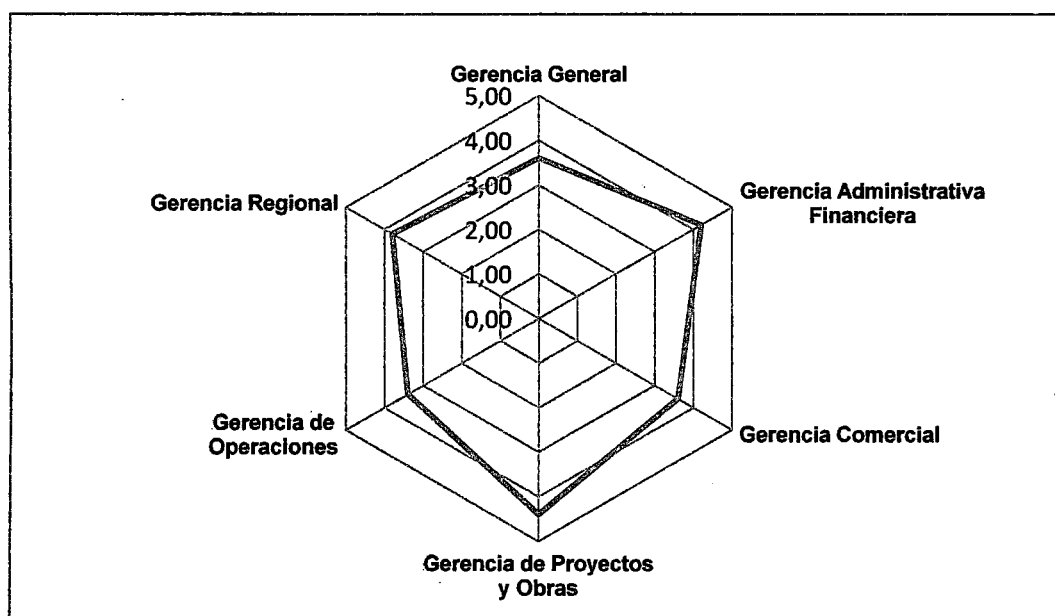
COMPETENCIA PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Gerencia y/u Oficina	Promedio	Desv. Típica
Gerencia General	3,60	1,140
Gerencia Administrativa Financiera	4,20	0,447
Gerencia Comercial	3,60	0,548
Gerencia de Proyectos y Obras	4,40	0,548
Gerencia de Operaciones	3,40	0,548
Gerencia Regional	3,80	0,447
TOTAL	3,83	0,699

FUENTE: Test sobre las competencias directivas

FIGURA 07

COMPETENCIA PARA TRABAJAR EN EQUIPO



FUENTE: Test sobre las competencias directivas

ANÁLISIS

Los resultados hallados se exponen en el cuadro 14 y figura 07 que refleja al indicador denominado **Competencia para trabajar en equipo**, que resume la capacidad del personal directivo de coordinar y trabajar en equipos multidisciplinarios que tiendan a alcanzar los objetivos de la empresa Electrosur S.A. Se obtuvo un valor medio de 3,83 que implica que las competencias de trabajar en equipo que caracterizan a dicho personal son adecuadas.

CUADRO 15

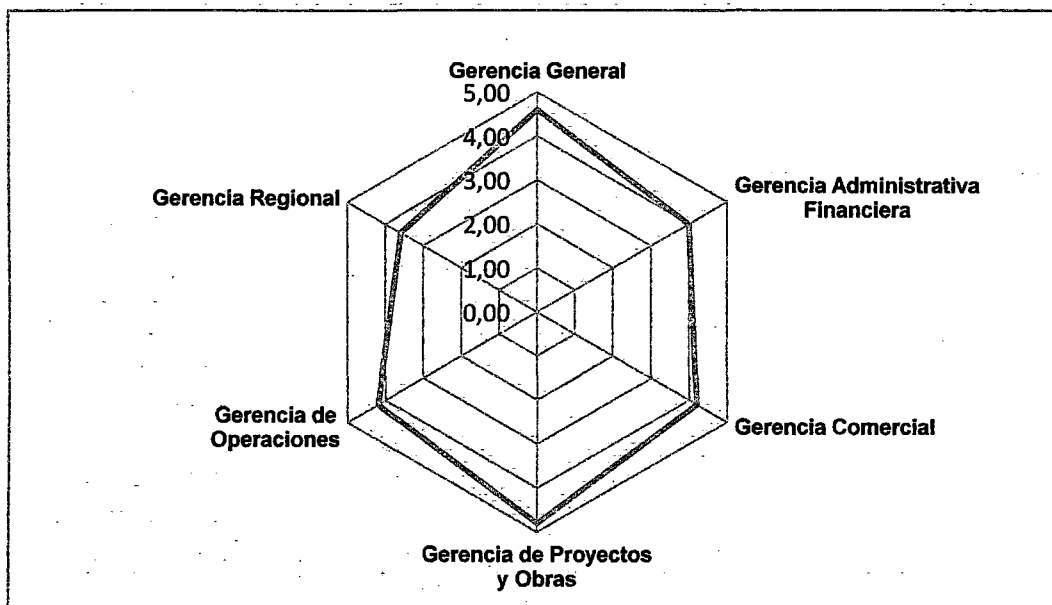
COMPETENCIA PARA ACTUAR EN FORMA ESTRATÉGICA

Gerencia y/u Oficina	Promedio	Desv. Típica
Gerencia General	4,60	0,548
Gerencia Administrativa Financiera	4,00	0,000
Gerencia Comercial	4,20	0,447
Gerencia de Proyectos y Obras	4,80	0,447
Gerencia de Operaciones	4,20	0,837
Gerencia Regional	3,60	0,548
TOTAL	4,23	0,626

FUENTE: Test sobre las competencias directivas

FIGURA 08

COMPETENCIA PARA ACTUAR EN FORMA ESTRATÉGICA



FUENTE: Test sobre las competencias directivas

ANÁLISIS

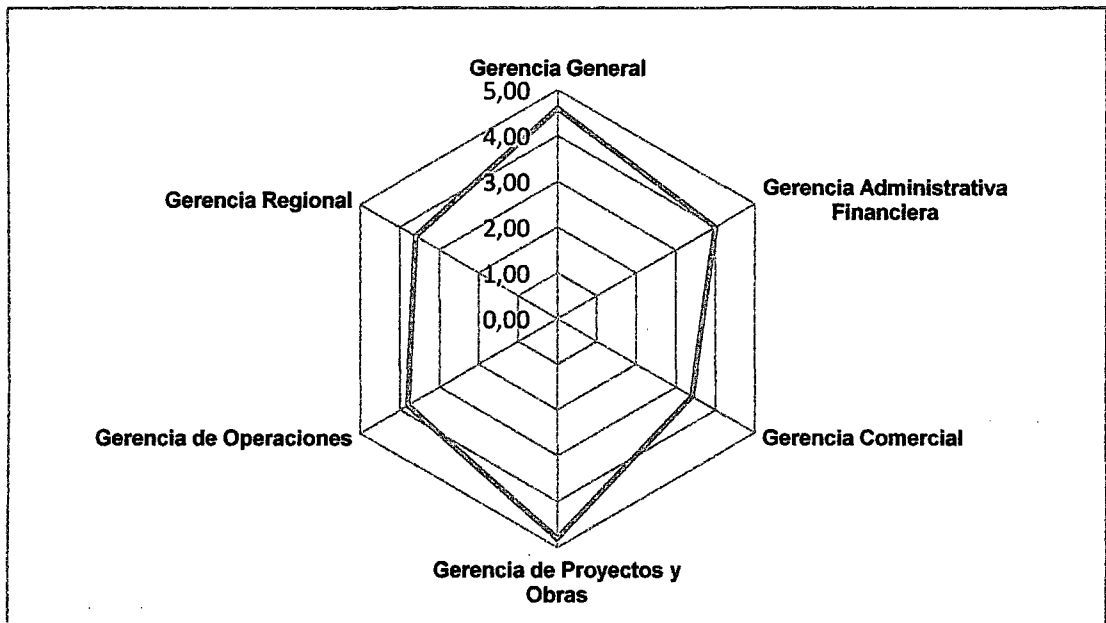
Los resultados hallados se exponen en el cuadro 15 y figura 08 que refleja al indicador denominado **Competencia para actuar en forma estratégica**, que resume el conocimiento del sector, de las destrezas del personal a cargo y de las tendencias que inciden en las labores de la empresa Electrosur S.A. Se obtuvo un valor medio de 4,23 que implica que las competencias de acción estratégica que caracterizan al personal directivo son adecuadas.

CUADRO 16
COMPETENCIA PARA LA GLOBALIZACIÓN

Gerencia y/u Oficina	Promedio	Desv. Típica
Gerencia General	4,60	0,548
Gerencia Administrativa Financiera	4,00	0,707
Gerencia Comercial	3,40	0,894
Gerencia de Proyectos y Obras	4,80	0,447
Gerencia de Operaciones	3,80	0,447
Gerencia Regional	3,60	0,548
TOTAL	4,03	0,765

FUENTE: Test sobre las competencias directivas

FIGURA 09
COMPETENCIA PARA LA GLOBALIZACIÓN



FUENTE: Test sobre las competencias directivas

ANÁLISIS

Los resultados hallados se exponen en el cuadro 16 y figura 09 que refleja al indicador denominado ***Competencia para la globalización***, que resume la capacidad de compartir la información dentro de la empresa Electrosur S.A. Se obtuvo un valor medio de 4,03 que implica que las competencias para la globalización que caracterizan al personal directivo son adecuadas.

CUADRO 17

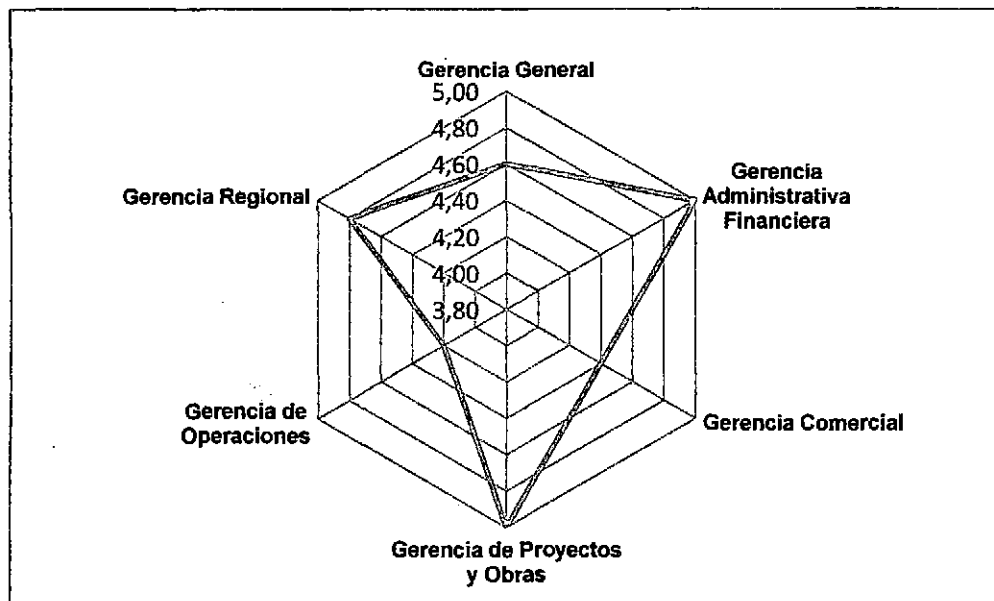
COMPETENCIA PARA EL MANEJO DE PERSONAL

Gerencia y/u Oficina	Promedio	Desv. Típica
Gerencia General	4,60	0,548
Gerencia Administrativa Financiera	5,00	0,000
Gerencia Comercial	4,40	0,548
Gerencia de Proyectos y Obras	5,00	0,000
Gerencia de Operaciones	4,20	0,447
Gerencia Regional	4,80	0,447
TOTAL	4,67	0,479

FUENTE: Test sobre las competencias directivas

FIGURA 10

COMPETENCIA PARA EL MANEJO DE PERSONAL



FUENTE: Test sobre las competencias directivas

ANÁLISIS

Los resultados hallados se exponen en el cuadro 17 y figura 10 que refleja al indicador denominado ***Competencia para el manejo de personal***, que resume la auto motivación, la tenacidad y la constancia que caracteriza al personal directivo de la empresa Electrosur S.A. Se obtuvo un valor medio de 4,67 que implica que las competencias de manejo de personal son muy adecuadas.

4.2.2 Análisis global de la variable

CUADRO 18

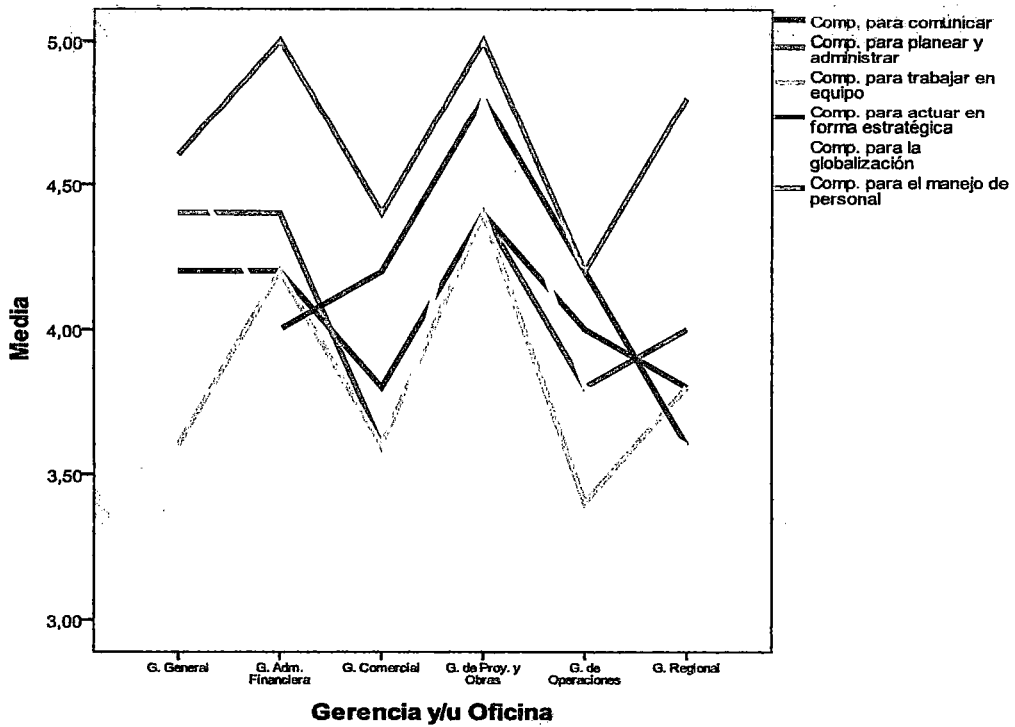
ANÁLISIS GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Gerencia y/u Oficina	IND. 01	IND. 02	IND. 03	IND. 04	IND. 05	IND. 06	Glob al	Competenc ias
Gerencia General	4,20	4,40	3,60	4,60	4,60	4,60	130	Muy adecuadas
Gerencia Administrativa Financiera	4,20	4,40	4,20	4,00	4,00	5,00	129	Muy adecuadas
Gerencia Comercial	3,80	3,60	3,60	4,20	3,40	4,40	115	Adecuadas
Gerencia de Proyectos y Obras	4,40	4,40	4,40	4,80	4,80	5,00	139	Muy adecuadas
Gerencia de Operaciones	4,00	3,80	3,40	4,20	3,80	4,20	117	Adecuadas
Gerencia Regional	3,80	4,00	3,80	3,60	3,60	4,80	118	Adecuadas

FUENTE: Test sobre las competencias directivas

FIGURA 11

ANÁLISIS GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS



FUENTE: Test sobre las competencias directivas

ANÁLISIS

Los resultados del cuadro 18 y figura 11 representan los resultados medios globales de la variable Competencias Directivas, en base a la Escala de Likert, se obtuvieron resultados donde resaltan que son 03 los funcionarios que se consideran que poseen **competencias muy**

adecuadas: Gerencia General, Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia de Proyectos y Obras; y son otros 03 funcionarios que se consideran que poseen ***competencias adecuadas***: Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y Gerencia Regional.

4.3 RESULTADOS SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

4.3.1 Análisis por indicador de la variable

CUADRO 19
EXPECTATIVAS ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO

Gerencia y/u Oficina				Estadístico
Expectativas entre esfuerzo y desempeño	Gerencia General	Media		3,7778
		Intervalo de	Limite	3,2997
		confianza para la	inferior	
		media al 95%	Limite superior	4,2559
		Desv. tip.		,19245
	Gerencia Administrativa Financiera	Media		3,6111
		Intervalo de	Limite	3,3584
		confianza para la	inferior	
		media al 95%	Limite superior	3,8639
		Desv. tip.		,39781
Gerencia Comercial	Media		3,7018	
	Intervalo de	Limite	3,4089	
	confianza para la	inferior		
	media al 95%	Limite superior	3,9946	

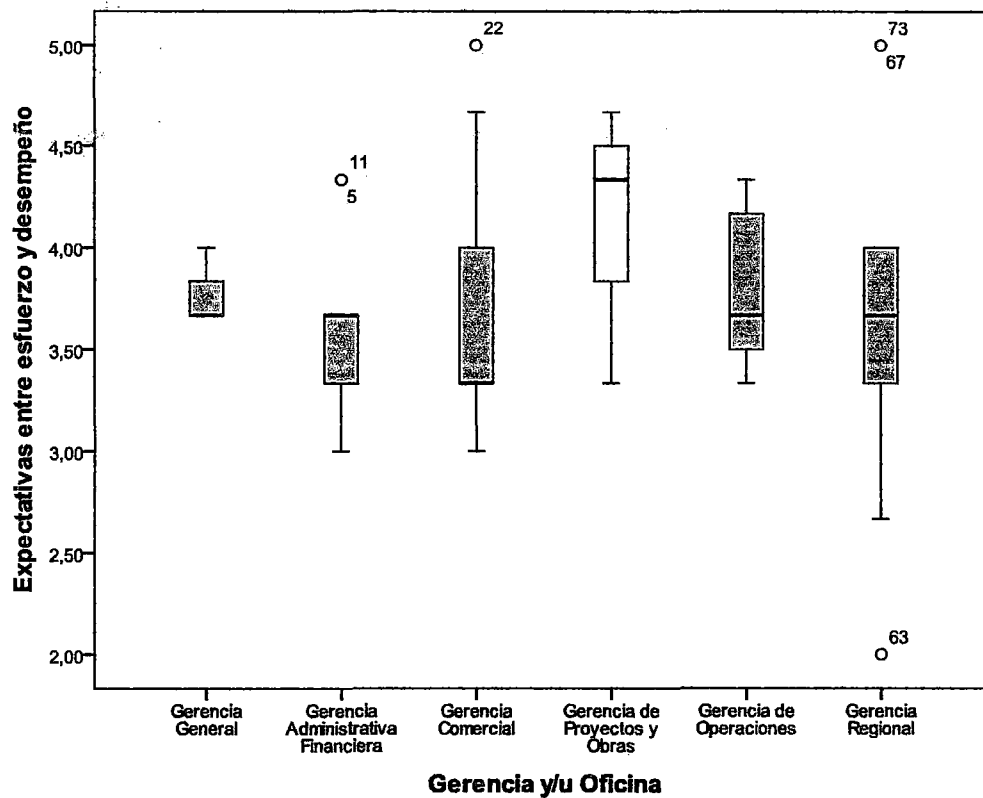
	Desv. tip.		,60751
Gerencia de	Media		4,1333
Proyectos y Obras	Intervalo de	Límite	3,8741
	confianza para la	inferior	
	media al 95%	Límite	4,3925
		superior	
	Desv. tip.		,46803
Gerencia de	Media		3,7917
Operaciones	Intervalo de	Límite	3,4607
	confianza para la	inferior	
	media al 95%	Límite	4,1227
		superior	
	Desv. tip.		,39591
Gerencia Regional	Media		3,6032
	Intervalo de	Límite	3,2863
	confianza para la	inferior	
	media al 95%	Límite	3,9201
		superior	
	Desv. tip.		,69617

FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

	N	Media	Desv. tip.
Expectativas entre esfuerzo y desempeño	78	3,7564	,57277

FIGURA 12

EXPECTATIVAS ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO



FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

ANÁLISIS

Los resultados hallados se exponen en el cuadro 19 y figura 12 que refleja al indicador denominado ***Expectativas entre esfuerzo y desempeño***, que abarca la percepción del personal en el aspecto de considerar si el esfuerzo y entrega para con el trabajo es bien retribuido por la entidad. El valor medio global de las respuestas fue de 3,76 que implica que las expectativas del personal respecto a la relación entre su esfuerzo y la retribución de la entidad son adecuadas.

CUADRO 20
EXPECTATIVAS DE EXIGENCIAS DEL TRABAJO

Gerencia y/u Oficina			Estadístico
Expectativas de exigencia del trabajo	Gerencia General	Media	3,5833
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Limite inferior 2,2905
			Limite superior 4,8761
		Desv. tip.	,52042
	Gerencia Administrativa Financiera	Media	3,4583
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Limite inferior 3,1419
			Limite superior 3,7748
		Desv. tip.	,49810
	Gerencia Comercial	Media	3,4211
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Limite inferior 3,1285
			Limite superior 3,7136
		Desv. tip.	,60698
	Gerencia de Proyectos y Obras	Media	3,3833
Intervalo de confianza para la media al 95%		Limite inferior 3,0368	
		Limite superior 3,7299	

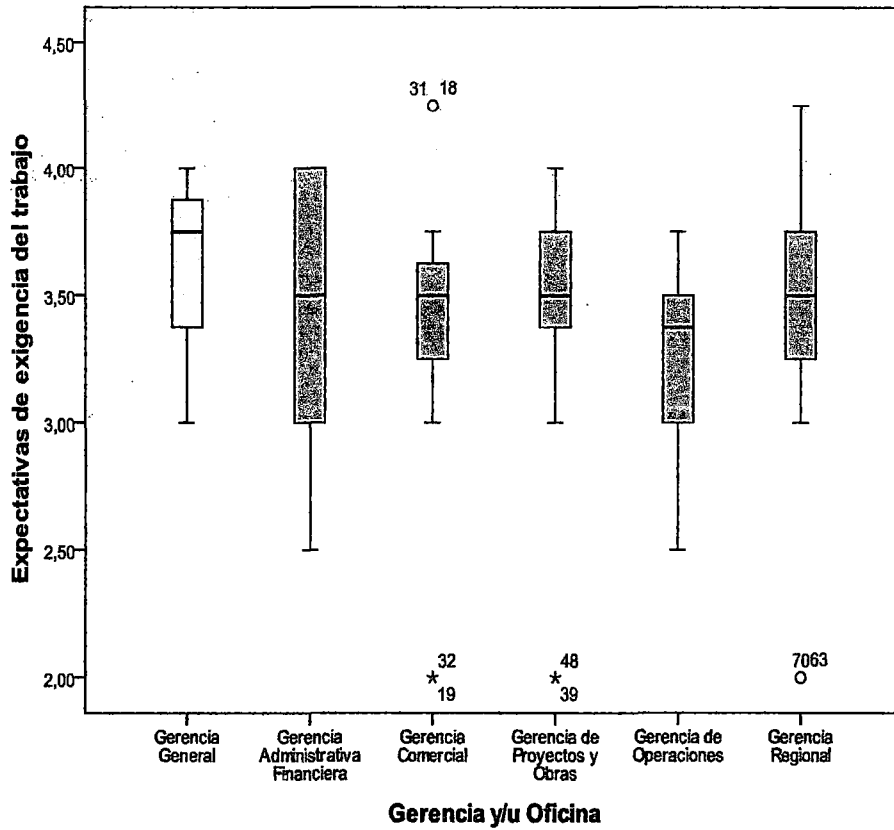
	Desv. tip.		,62583
Gerencia de Operaciones	Media		3,2500
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,8967
		Límite superior	3,6033
	Desv. tip.		,42258
Gerencia Regional	Media		3,4524
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,1816
		Límite superior	3,7232
	Desv. tip.		,59487

FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

	N	Media	Desv. tip.
Expectativas de exigencia del trabajo	78	3,4167	,55926

FIGURA 13

EXPECTATIVAS DE EXIGENCIAS DEL TRABAJO



FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

ANÁLISIS

Los resultados hallados se exponen en el cuadro 20 y figura 13 que refleja al indicador denominado *Expectativas de exigencia del trabajo*, que guarda relación con la percepción que tiene el trabajador con respecto a que si la labor que desarrolla está acorde a sus expectativas. El valor medio global de las respuestas fue de 3,42 que implica que las expectativas del personal sobre las exigencias del trabajo son adecuadas.

CUADRO 21
IMPORTANCIA DEL TRABAJO

Gerencia y/u Oficina			Estadístico
Importancia del trabajo	Gerencia General	Media	3,6667
		Intervalo de confianza para la media al 95%	2,8386
		Límite inferior	
		Límite superior	4,4947
		Desv. típ.	,33333
	Gerencia Administrativa Financiera	Media	3,6667
		Intervalo de confianza para la media al 95%	3,2628
		Límite inferior	
		Límite superior	4,0705
		Desv. típ.	,63564
	Gerencia Comercial	Media	3,4561
		Intervalo de confianza para la media al 95%	2,9886
		Límite inferior	
		Límite superior	3,9237
		Desv. típ.	,96998
	Gerencia de	Media	3,8889
		Intervalo de confianza para la media al 95%	3,6957
		Límite inferior	
		Límite superior	4,0821

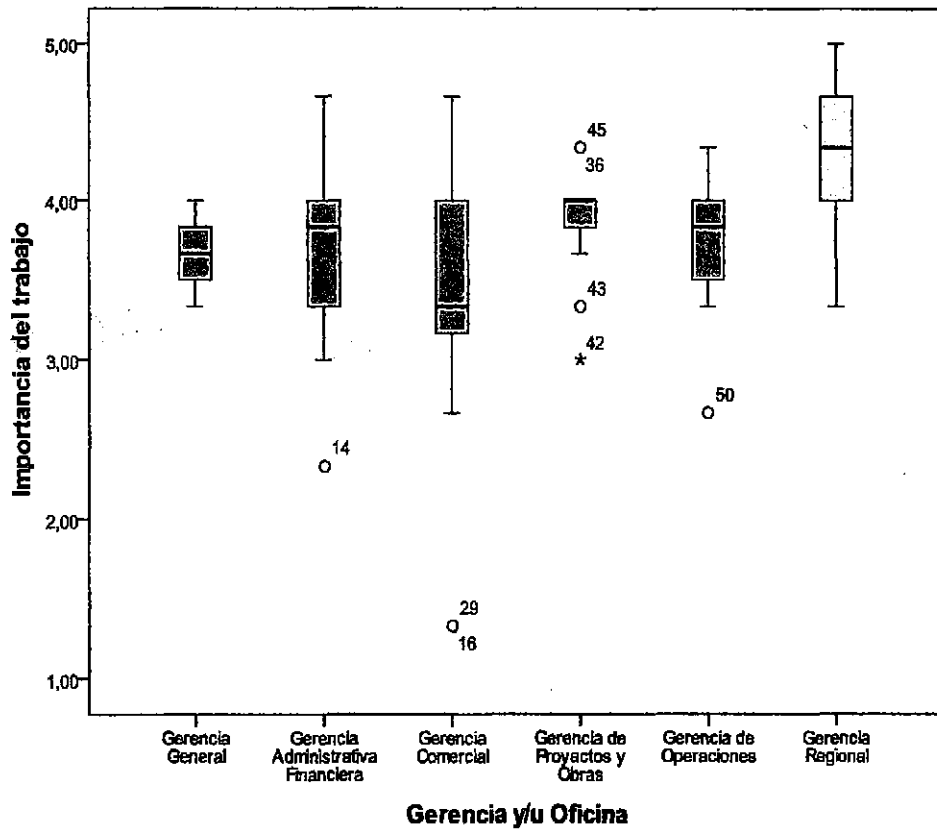
	Desv. típ.		,34885
Gerencia de Operaciones	Media		3,7083
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Limite inferior	3,2757
		Limite superior	4,1410
	Desv. típ.		,51755
Gerencia Regional	Media		4,2540
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Limite inferior	4,0687
		Limite superior	4,4392
	Desv. típ.		,40695

FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

	N	Media	Desv. típ.
Importancia del trabajo	78	3,8205	,67888

FIGURA 14

IMPORTANCIA DEL TRABAJO



FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

ANÁLISIS

Los resultados hallados se exponen en el cuadro 21 y figura 14 que refleja al indicador denominado *Importancia del trabajo*, que abarca la percepción que caracteriza al trabajador relacionado con la importancia de su labor para Electrosur S.A. en la búsqueda de proporcionar un mejor servicio al cliente. El valor medio global de las respuestas fue de 3,82 que implica que importancia que le imprime el personal a sus actividades laborales son adecuadas.

4.3.2 Análisis global de la variable

CUADRO 22

ANÁLISIS GLOBAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Gerencia y/u Oficina			Estadístico
Satisfacción del cliente interno	Gerencia General	Media	36,6667
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 32,8721
			Límite superior 40,4612
		Desv. tip.	1,52753
	Gerencia Administrativa Financiera	Media	35,6667
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 34,1745
			Límite superior 37,1588
		Desv. tip.	2,34844
	Gerencia Comercial	Media	35,1579
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 32,3509
		Límite superior 37,9649	
Desv. tip.		5,82393	
Gerencia de	Media	37,6000	

Proyectos y Obras	Intervalo de	Límite	35,9679
	confianza para la	inferior	
	media al 95%	Límite	39,2321
		superior	
	Desv. típ.		2,94715
Gerencia de Operaciones	Media		35,5000
	Intervalo de	Límite	33,0935
	confianza para la	inferior	
	media al 95%	Límite	37,9065
		superior	
	Desv. típ.		2,87849
Gerencia Regional	Media		37,3810
	Intervalo de	Límite	35,4960
	confianza para la	inferior	
	media al 95%	Límite	39,2659
		superior	
	Desv. típ.		4,14097

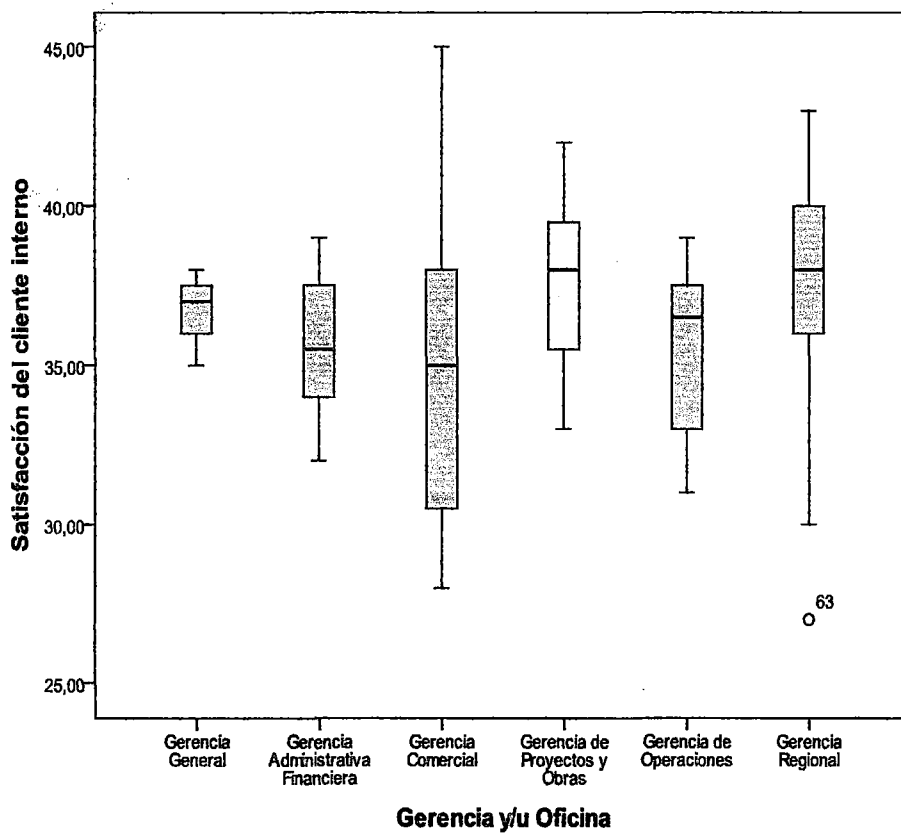
FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

	N	Media	Desv. típ.
Satisfacción del cliente interno	78	36,3974	4,08144

FIGURA 15

ANÁLISIS GLOBAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

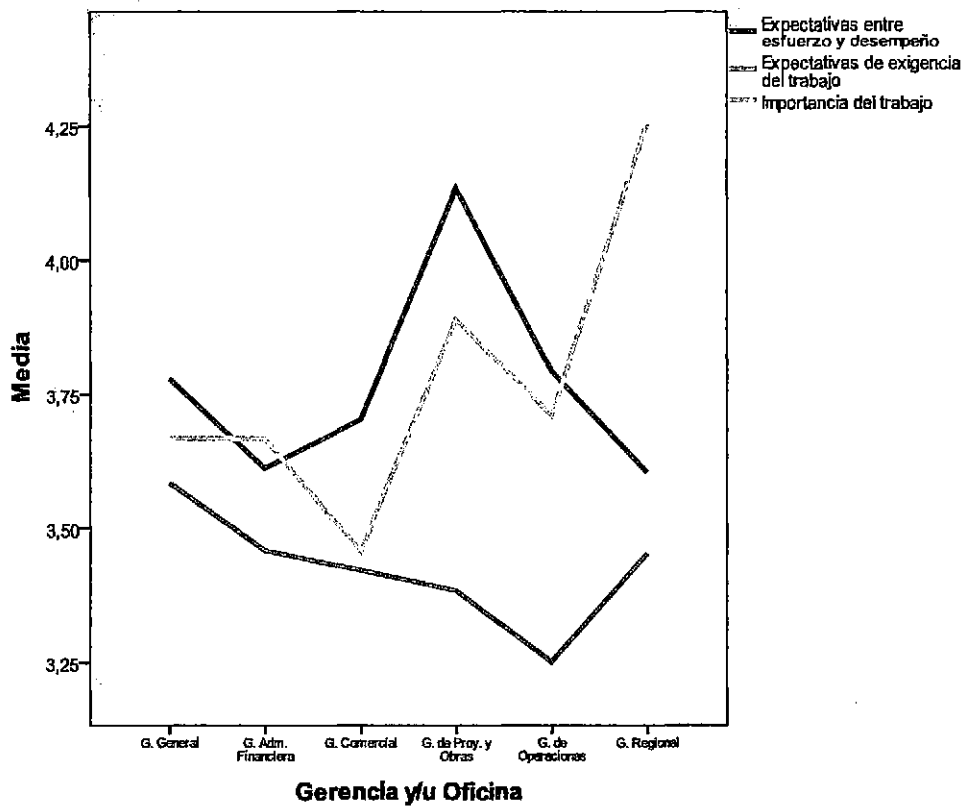
(por gerencia)



FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

GRÁFICO 16

ANÁLISIS GLOBAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO (por indicador)

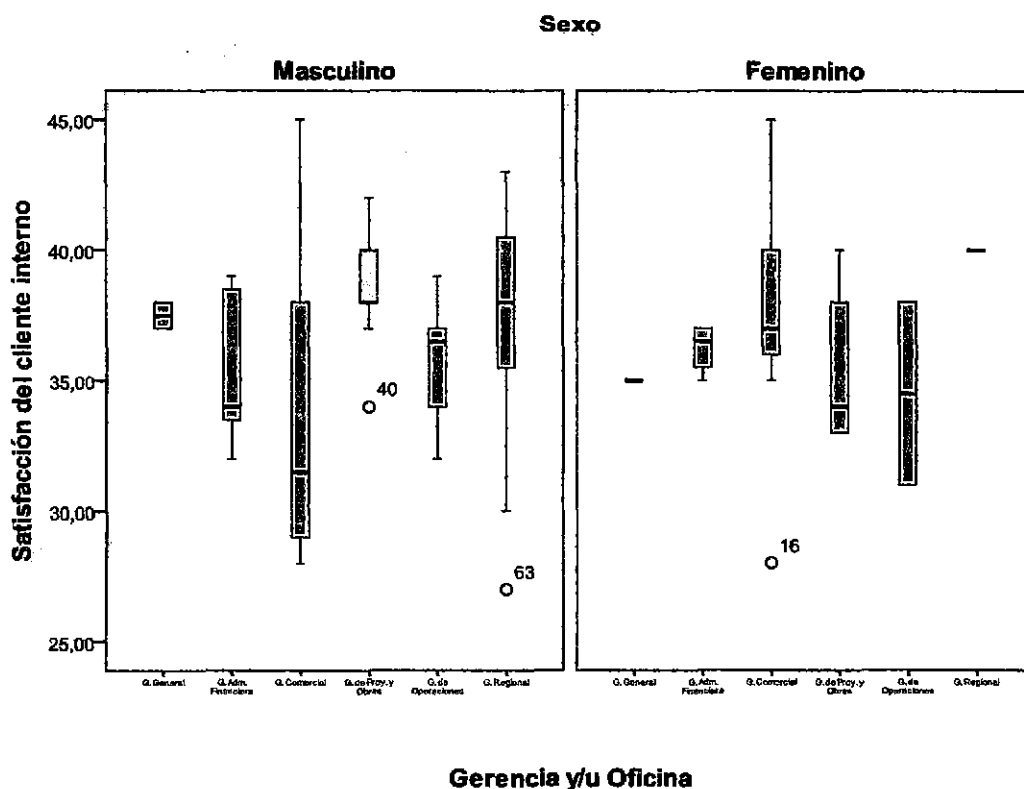


FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

ANÁLISIS

En el cuadro 22 y las figuras 15 y 16 se muestran los resultados globales obtenidos al analizar la variable Satisfacción del Cliente Interno, siendo el valor medio general de 36,40; que al relacionarlo con la Escala de Valuación determinada en el cuadro N° 09, cae dentro del intervalo 30 – 39 denominado “Satisfacción del cliente interno adecuada”; es decir, que el personal de la empresa Electrosur S.A. considera que es agradable el clima laboral existente, por ello su satisfacción laboral es adecuada.

FIGURA 17
ANÁLISIS GLOBAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO
(por sexo y gerencia)



FUENTE: Cuestionario sobre la satisfacción del cliente interno

Al analizar por indicadores se encontró que es el indicador denominado “Expectativas entre esfuerzo y desempeño” el de mayor valoración de parte del personal, siendo “Expectativas de exigencia del trabajo” el indicador de menor valoración.

4.4 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.4.1 Hipótesis específicas

a) H_0 : La competencia para comunicar no es la que más caracteriza a los gerentes de Electrosur S.A.

H_1 : La competencia para comunicar es la que más caracteriza a los gerentes de Electrosur S.A.

Para el contraste de dicha hipótesis específica se han considerado los resultados presentados en el cuadro 18 y en la figura 11, donde se muestra el comportamiento medio de los indicadores de la variable Competencias Directivas, donde se concluye que la competencia que más destacan poseer los funcionarios de la empresa Electrosur S.A. es: **Competencia para el manejo de personal**. Siendo la **Competencia para trabajar en equipo** la que se ha identificado que necesita de un mayor reforzamiento.

Por tanto, se procede a no Rechazar la H_0 .

b) H_0 : El nivel de satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A. no es inadecuado.

H_1 : El nivel de satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A. es inadecuado.

En el cuadro 22 sobre el análisis integral de la variable Satisfacción del Cliente Interno, se encontró que un valor medio general de 36,40; que al ubicarlo con la Escala de Valuación cayó dentro del intervalo 30 – 39 denominado “Satisfacción del cliente interno adecuada”.

Para complementar lo encontrado, se aplicó una prueba de hipótesis para la media de las respuestas afines a la variable Satisfacción del Cliente Interno, de donde:

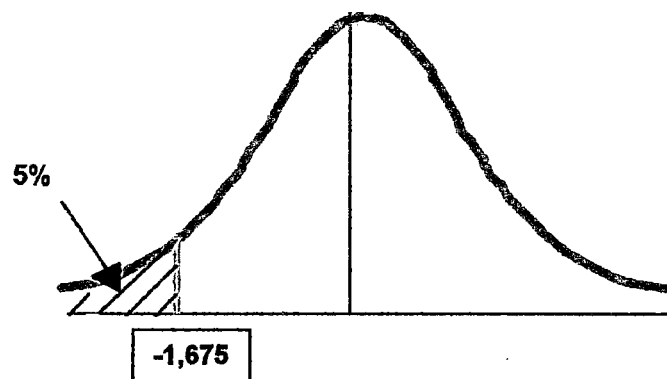
$H_0: \mu \geq 30$ (satisfacción del cliente interno adecuada o muy adecuada)

$H_1: \mu < 30$ (satisfacción del cliente interno inadecuada o muy inadecuada)

Donde μ implica el valor medio global del nivel de satisfacción del cliente interno de la empresa Electrosur S.A.; en base a la siguiente fórmula:

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

Reemplazando, se tiene: $t = (36,40-30)/(4,081/78^{1/2}) = 13,85$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,675; el valor del t calculado = 13,85 cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, ello permite concluir que el nivel de satisfacción del cliente interno de la empresa Electrosur S.A es adecuado ó muy adecuado.

Por tanto, se procede a no Rechazar la H_0 .

c) H_0 : No existe una relación directa entre los indicadores de las competencias directivas de los gerentes y los indicadores de la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A.

H_0 : Existe una relación directa entre los indicadores de las competencias directivas de los gerentes y los indicadores de la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A.

Para el contraste de dicha hipótesis se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson (considerando las respuestas medias en cada una de las gerencias y/u oficinas para ambas variables), siendo su prueba de hipótesis y resultados, los siguientes:

H_0 : No existe relación entre las variables analizadas

H_1 : Existe relación entre las variables analizadas

Correlaciones

		Competencias directivas	Satisfacción del cliente interno
Competencias directivas	Correlación de Pearson	1	,669
	Sig. (bilateral)		,009
	N	6	6
Satisfacción del cliente interno	Correlación de Pearson	,669	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	6	6

El valor hallado del coeficiente de correlación fue $r = 0,669$ (valor de $p = 0,009$); por lo tanto, se rechaza H_0 ; es decir, que existe una relación directa y significativa entre las competencias directivas de los gerentes y el nivel de satisfacción del cliente interno en la empresa ElectroSur S.A.

4.4.2 Hipótesis General

H_0 : No existe una incidencia significativa de las competencias directivas de los gerentes sobre la satisfacción del cliente interno de ElectroSur S.A.

H_1 : Existe una incidencia significativa de las competencias directivas de los gerentes sobre la satisfacción del cliente interno de ElectroSur S.A.

Para contrastar la hipótesis general, se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyos resultados se indican en el siguiente cuadro resumen:

H₀: Existe independencia entre las variables investigadas

H₁: Existe dependencia entre las variables investigadas

		Satisfacción del cliente interno		Total
		Adecuadas	Muy adecuadas	
Competencias directivas	Adecuadas	3 50,0%	0 ,0%	3 50,0%
	Muy adecuadas	0 ,0%	3 50,0%	3 50,0%
Total		3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,000 ^a	1	,014		
Corrección por continuidad ^b	2,667	1	,102		
Razón de verosimilitudes	8,318	1	,004		
Estadístico exacto de Fisher				,100	,050
Asociación lineal por lineal	5,000	1	,025		
N de casos válidos	6				

a. 4 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.50.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 6,000 (valor de $p=0,014$), el valor de p es inferior al nivel de significancia del 5%; con lo cual, se rechaza H_0 ; es decir, que existe una incidencia significativa de las competencias directivas de los gerentes sobre la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A.

4.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se encontró un valor medio más alto (4,40) en la Gerencia de Proyectos y Obras, y un valor medio más bajo (3,80) en la Gerencia Comercial y en la Gerencia Regional. Las respuestas resaltan que se logran manejar aceptablemente las tecnologías de la información requeridas para las funciones encomendadas, debiendo reforzar el expresar claramente sus ideas.

Se encontró un valor medio más alto (4,40) en la Gerencia de Proyectos y Obras, en la Gerencia General y en la Gerencia Administrativa Financiera y un valor medio más bajo (3,60) en la Gerencia Comercial. Las respuestas resaltan que el personal directivo asume las

consecuencias de las tareas encomendadas, pero es prioritario reforzar el manejo adecuado del tiempo y al establecimiento de directrices.

Se encontró un valor medio más alto (4,40) en la Gerencia de Proyectos y Obras y un valor medio más bajo (3,40) en la Gerencia de Operaciones. Las respuestas proporcionadas resaltan que existe un entorno motivador y que se dan las facilidades para afrontar las tareas encomendadas, pero que sería bueno reforzar la capacidad de afrontar los conflictos y discrepancias.

Se encontró un valor medio más alto (4,80) en la Gerencia de Proyectos y Obras y un valor medio más bajo (3,60) en la Gerencia Regional. Las respuestas proporcionadas resaltan que se cuenta con la capacidad para implementar las metas encargadas, pero que no se cuenta con un adecuado conocimiento del sector eléctrico de la jurisdicción que permita identificar las tendencias.

Se encontró un valor medio más alto (4,80) en la Gerencia de Proyectos y Obras y un valor medio más bajo (3,40) en la Gerencia Comercial. Las respuestas proporcionadas resaltan que debe existir dentro de la institución una mayor sensibilización para que todas las áreas

compartan la información, y ello redunde en la mejora de las capacidades para analizar las tendencias en la región.

Se encontró un valor medio más alto (5,00) en la Gerencia de Proyectos y Obras y en la Gerencia Administrativa Financiera, y un valor medio más bajo (4,20) en la Gerencia de Operaciones. Las respuestas proporcionadas resaltan que se encuentra motivado y que se debiera fortalecer su capacidad de auto aprendizaje y de comparar lo logrado con lo planeado.

Se analiza el comportamiento de los indicadores, de donde se concluye que la competencia que más destacan poseer los funcionarios de la empresa Electrosur S.A. es: Competencia para el manejo de personal. Siendo la Competencia para trabajar en equipo la que se ha identificado que necesita de un mayor reforzamiento.

Se encontró un valor medio más alto (4,13) en la Gerencia de Proyectos y Obras, y un valor medio más bajo (3,60) en la Gerencia Regional. Se destaca el aspecto de que el personal se siente satisfecho puesto que contribuyen en el buen desenvolvimiento de los procesos

laborales, pero indican que el esfuerzo que realizan es mayor en relación con la retribución que reciben.

Se encontró un valor medio más alto (3,58) en la Gerencia General, y un valor medio más bajo (3,25) en la Gerencia de Operaciones. Se destaca el aspecto de que el personal considera que podría desarrollar de mejor forma su trabajo, que su carga laboral está acorde a su formación técnica o profesional, pero resaltan que no se sienten completamente satisfechos con el cargo que ocupan actualmente.

Se encontró un valor medio más alto (4,25) en la Gerencia Regional, y un valor medio más bajo (3,46) en la Gerencia Comercial. Se destaca el aspecto de que el personal considera que la labor que desempeña en Electrosur S.A. es importante para proporcionar un buen servicio al cliente, pero el aspecto a mejorar se relaciona con el personal considera que no se siente totalmente satisfecho con la labor desarrollada.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo del presente trabajo de investigación consideró a 84 trabajadores. Sobre las Competencias Directivas de los gerentes, tres las poseen muy adecuadas: Gerencia General, Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia de Proyectos y Obras; y otros tres las poseen adecuadas: Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y Gerencia Regional. La competencia que más destacan es la "Competencia para el manejo de personal", y la que menos destacan es la *Competencia para trabajar en equipo*.
2. Sobre la satisfacción del cliente interno se concluye que es adecuado. El indicador de "Expectativas entre esfuerzo y desempeño" fue el de mayor valoración y el de "Expectativas de exigencia del trabajo" fue el de menor valoración.
3. Se concluye que existe una incidencia significativa de las competencias directivas de los gerentes sobre la satisfacción del cliente interno de Electrosur S.A.

RECOMENDACIONES

1. El trabajo gerencial debe fortalecerse dentro de la empresa Electrosur S.A.; para lo cual, se propone un programa de desarrollo de competencias, cuyos ítems son: Antes de iniciar un programa de desarrollo individual o grupal, se recomiendan las siguientes acciones:
 - Verificar que las competencias son las requeridas para el cargo.
 - Elaborar un plan de acción para las competencias con brechas significativas.
 - Para desarrollar conocimientos usar métodos tradicionales.
 - Cuando se trate de desarrollar competencias, el plan ideal debe combinar diferentes metodologías.

Se propone el siguiente esquema, el cual permite precisar la propuesta de acciones para definir un plan de desarrollo individual u organizacional:

Etapas I: Diagnóstico

- Estado ideal de desempeño.
- Brechas entre ideal y actual.

- Priorizar competencias clave a desarrollar.

Etapa II: Motivación

- Propiciar el compromiso del personal directivo.
- Propiciar el compromiso del personal medio y operativo.

Etapa III: Diseño de plan de desarrollo

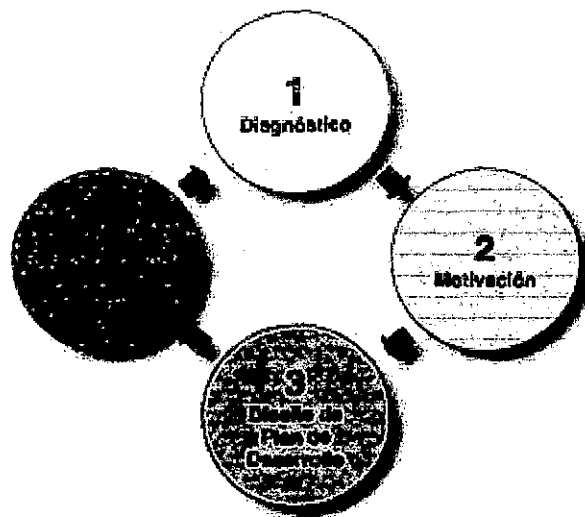
- Identificar estilo de aprendizaje individual.
- Definir actividades recomendadas para aplicar como colaboradoras en el proceso de desarrollo de las competencias.
- Establecer el plan de desarrollo, el cual debe incluir actividades, costo, tiempo, indicadores de verificación de avances, entre otros.
- Definición proceso de validación de niveles de las competencias.

Etapa IV: Desarrollo de competencias

Implementación del plan, como un proceso de mejora continua que sigue el modelo de Deming: planear, hacer, verificar y actuar. El desarrollo de los recursos humanos se puede sintetizar en acciones

tendientes a alcanzar diversos objetivos, entre los que se resumen el incrementar las capacidades para asegurar el crecimiento y avance en la carrera, las cuales pueden estar en relación con conocimientos o competencias; el que a través de ciertas herramientas como las evaluaciones es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal, tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes.

FIGURA 18
CICLO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INDIVIDUAL O
GRUPAL DE COMPETENCIAS



FUENTE: Alles (2000)

Se debe tener en cuenta los deseos de los empleados, en este caso, los gerentes, preferencias sobre sus carreras y sus motivaciones, las evaluaciones y las necesidades organizacionales.

Además es prioritario, la realización de talleres dirigidos a los gerentes y/o jefes, cuya temática principal se centre en valorar la importancia de contar, dentro de la entidad, con trabajadores motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales (el ¿cómo? lograr que ello suceda), denominado Gestión del Capital Humano.

2. Se recomienda para la mejora de la satisfacción del cliente interno, el fortalecer los siguientes aspectos:
 - Talleres periódicos con el personal, en donde se debata y analice la problemática de la empresa ElectroSur S.A., centrándose en tomar en cuenta el aporte y las críticas de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de elevar el compromiso (en la búsqueda de que sus iniciativas sean tomadas en cuenta), el efectuar evaluaciones que permitan medir los avances en los niveles de rendimiento laboral, para retroalimentarse y mejorar.

- Establecer escalas de recompensa (básicamente no remunerativas) que permita motivar al personal, que ellos tengan claro que sus esfuerzos serán reconocidos y recompensados.
 - Promover proyectos innovadores que tiendan a mejorar las competencias del personal, además de conseguir resultados, que tributen en la consecución de los objetivos organizacionales.
- 3.** En base a las conclusiones encontradas, y principalmente de acuerdo a las recomendaciones efectuadas, se convoca a otros investigadores a profundizar los objetivos del presente trabajo de investigación, que permitirá fortalecer la gestión de la empresa Electrosur. S.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA ROBOLLO, F. y REYES MADRID J., (1996). "Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)": pág. 203.

ALLES, M. (2000). "Dirección estratégica de recursos humanos". Editorial Granica. Buenos Aires (Argentina).

BECKER, B., HUSELID, M., & ULRICH, D. (2001). "El cuadro de mando de recursos humanos en la empresa". Editorial gestión.

BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga (2002). "Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas". Editorial McGraw-Hill. Colombia. Pág. 145.

BETHELL-FOX, Charles. (1996). "Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos". Editorial Deusto – Grupo Hay Group.

BLUM, Milton y NAYLOR, James. (1999). "Psicología industrial (Sus fundamentos teóricos y sociales)".

BONACHE, J. y CABRERA, A. (2002). "Dirección estratégica de personas". España: Financial TimesPrentice Hall.

BOYATZIS, R. (1999). "Las competencias del gerente"; pág.28.

BRUNDETT, Mark. (2000). "The Question of Competence: the origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigm". School leadership & management. <http://search.epnet.com>

BYHAM, William C. (1996). "Developing Dimension-Competency-Based Human Resource Systems".

CARBALLO RAMOS, Elme, HERNÁNDEZ DÍAZ, Elizabeth y CALLEJAS TORRES, Juan. (2007). "El capital humano y la formación de competencias". Universidad Ciego de Ávila (Cuba).

COOK, Kevin y BERNTHAL, Paul. (1998). "Job/role Competency Practices Survey Report". Development Dimensions International.

DAVIS, Keith. (2001). "Comportamiento humano en el trabajo". Editorial McGraw-Hill. X Edición.

DE BEAS, A. (1993). "Organización y administración de empresas". Editorial McGraw-Hill. España.

DONNELLY, J., GIBSON, J., e IVANCEVICH, J. (1994). "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas". Editorial McGraw-Hill. España.

FLANNERY, T., HOFRICHTER, D. & PLATTEN, P. (1997). "Personas, desempeño y pago". Editorial Paidós. Buenos Aires (Argentina).

FLÓREZ, J. (1992). "El comportamiento humano en las organizaciones". U. Pacífico. Perú.

GOLEMAN, Daniel. (2000). "The Emotionally Intelligent Workplace".

GORDON, Judith. (1997). "Comportamiento organizacional". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. V Edición. México.

**GUILLÉN y Otros (2000). "Psicología del trabajo y relaciones laborales".
Editorial McGraw-Hill. España.**

**HELLRIGEL, Don. (2004); "Administración". México. International
Thomson, XI Edición. México.**

**HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUM, John, (2005).
"Administración: Un enfoque basado en competencias". Internacional
Thomson Editores. IX Edición.**

**HENNEMAN y Otros (1991). "Administración de los recursos humanos".
Editorial Cecsca. México.**

**HILL-JONES (1996). "Administración estratégica: Un enfoque integrado".
Editorial McGraw-Hill. México.**

**HOOGHMSTRA T, (1996). "Las competencias: clave para una gestión
integrada de recursos humanos"; pag. 29.**

**IVERSEN, Ole. (2000). "Managing People Towards A Multicultural
Workforce".**

JOSEPH, P.T. (2003). "Leadership styles and emotional competencies: an exploratory study".

KOTTER, John (1996). "Las nuevas reglas en los negocios: cómo triunfar en el nuevo mundo empresarial de hoy". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. 238p.

KREITNER, Robert y KINICKI, Angelo. (2001). "Comportamiento de las organizaciones".

LÉVY-LEBOYER, C. (1997). "Gestión de las competencias". Ediciones Gestión 2000. Barcelona (España).

LITWIN, G. y STRINGER, D. (1980). "Psicología de las organizaciones". Editorial Prentice Hall. México.

MARCHANT R., Loreto, (2005). "Actualizaciones para el desarrollo organizacional", Primer seminario. Universidad de Viña del Mar.

MARCHINGTON, M., GOODMAN, J., WILKINSON, A. Y ACKERS, P. (1992). "New Development in Employee Involvement". London, UK: Employment Department.

MCLAGAN, P. A. (1997). "Competencias: La próxima generación". Training and Development, May, Pág. 40 - 47.

NAVAS, J.L. Y GUERRA, L. (2002). "La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones". Editorial Civitas. Madrid (España). II Edición.

OLMO, L. (2003). "Actitud emprendedora". Tesis de Grado. Universidad de Viña del Mar.

PALMA, S. (1999). "Aspectos psicológicos del clima laboral". Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: UNMSM.

PIERÓ, José María y Otros. (1999). "Tratado de psicología del trabajo". p. 189.

ROBBINS, Stephen. (2004). "Comportamiento organizacional". Editorial Printice Hall. México. X Edición.

RODRÍGUEZ, D. (1999). "Diagnóstico organizacional". Alfa Omega: Grupo Editor. México.

ROTH, G. Y KLEINER, A. (2001). "El lado humano del cambio". Oxford. México.

SANTOS, Javier. (2001). "El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales". Boletín de estudios económicos.

SCHEIN, E. (1982). "Psicología de la organización. Editorial Prentice Hall. México.

SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe (1993); "Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior". John Wiley & Sons, Inc.

SPENCER, JR., (1994); MCCLELLAND, D. y SPENCER, S. "Competency Assessment Methods: History and State of the Art". Bastan: Hay/McBer Research Press.

VON HALLER, Gilmer. (1999). "Tratado de psicología industrial", Tomo I. p.239.

PUBLICACIONES WEB

CASTILLO CLAVERO, Ana María; ABAD GUERRERO Isabel María [en línea] Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=821452> [consulta 15.07.2010]

ALVAREZ GOMEZ, Gonzalo Armando, [en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/valorarempresa/valorarempresa.shtml> [consulta 25.08.2010]

Newfield Consulting © (2003-2010) [en línea] Disponible en: http://www.newfieldconsulting.com.es/publicaciones/Nuevas_competencias.pdf [consulta 25.08.2010]

Dr. GONZÁLEZ LÓPEZ; Carlos; (02-2007) GESTIÓN POR COMPETENCIAS [en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm> [consulta 26.08.2010]

Lic. MARQUEZ PEREZ; Mónica Raquel [en línea] Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/ [consulta 30.08.2010]

GARCÍA MORA, María Belén [en línea] Disponible en:
http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0722104-143139/index_cs.html
[consulta 03.09.2010]

YALILIS CASTILLERO; Amador. Camaguey [en línea] Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/motigestion.htm> [consulta 05.09.2010]

Lic. MARQUEZ PEREZ; Mónica Raquel [en línea] Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/ [consulta 06.09.2010]

UNIVERSIDAD DE SONORA [en línea] Disponible en: <http://a-r-h1.tripod.com/id12.html> [consulta 06.09.2010]

ANEXOS

ANEXO A.- TEST SOBRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Cada enunciado describe un nivel de consecución en una dimensión de una competencia directiva. Según usted ¿Cuán bien lo describe cada enunciado?

Marque en base a lo siguiente referencia:

1 = Tengo muy poca experiencia. Aún no he desarrollado esta característica.

2 = Creo que no tengo muy firme esta característica. He tenido algo de experiencia, pero no me he desempeñado bien.

3 = Creo que soy como el promedio en esta característica. Necesito concentrar mis esfuerzos mucho más para ser eficiente de manera constante.

4 = Pienso que al respecto estoy muy por encima del promedio. Necesito desarrollarla más para ser eficiente.

5 = Considero que sobresalgo en esta característica. Necesito mantener mi gran eficiencia en ella.

Gerencia y/o Oficina:

Tiempo de experiencia en el cargo:

Edad:

Sexo:

1. Al hablar con su personal hace que se sientan a gusto en situaciones diversas.. ()
2. Muestra una sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás. ()
3. Informa a su personal sobre sucesos que les son importantes..... ()
4. Utiliza con eficacia los medios electrónicos para comunicarse. ()
5. Posee habilidad para influir en los profesores..... ()
6. En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a que hallen soluciones favorables para todos..... ()
7. Desarrolla planes y programas para lograr objetivos específicos con eficacia..... ()
8. Sabe negociar plazos establecidos a fin de dar resultados satisfactorios. ()
9. Sabe cuándo permitir interrupciones y cuándo eliminarlas..... ()
10. A menudo considera los presupuestos y los informes financieros para tomar decisiones..... ()
11. Elige con tino a los miembros de su equipo, considerando la diversidad de puntos de vista y las destrezas técnicas. ()
12. Ofrece una visión clara sobre lo que el equipo debe lograr a sus integrantes..... ()
13. Crea un proceso para supervisar el desempeño del equipo..... ()
14. Reconoce y valora las contribuciones de los integrantes del equipo. ()
15. Es paciente con los integrantes del equipo cuando tienen que aprender funciones nuevas y desarrollar sus competencias. ()

16. Se mantiene informado de las actividades de otras entidades del sector. ... ()
17. Sabe analizar las tendencias generales del sector y conoce las repercusiones a futuro..... ()
18. Entiende los intereses del personal de la entidad..... ()
19. Establece objetivos tácticos y operativos para instrumentar las estrategias.... ()
20. Mantiene la unidad concentrada en sus objetivos. ()
21. Permanece al tanto de los sucesos económicos en el mundo..... ()
22. Entiende y habla más de un idioma. ()
23. Es sensible a las claves culturales y puede adaptarse con rapidez a situaciones nuevas. ()
24. Ajusta adecuadamente su comportamiento cuando interactúa con personas de diferentes antecedentes y orígenes nacionales, éticos y culturales. ()
25. Entiende la influencia de los antecedentes culturales que uno tiene en las actitudes y conductas propias..... ()
26. Mantiene normas éticas personales ante cualquier tentación..... ()
27. Acepta la responsabilidad de sus acciones..... ()
28. Mantiene un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales... ()
29. Tiene objetivos personales y profesionales claros..... ()
30. Analiza y aprende de las experiencias de trabajo y personales..... ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B.- CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

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; en base al siguiente criterio:

Totalmente de acuerdo = 5
De acuerdo = 4
Indeciso = 3
En desacuerdo = 2
Totalmente en desacuerdo = 1

Gerencia y/o Oficina:
Tiempo de experiencia en el cargo:
Edad:
Sexo:

1. Me siento satisfecho porque contribuyo en los procesos del trabajo. ()
2. El esfuerzo que despliego para desarrollar mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo. ()
3. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción. ()
4. Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño. ()
5. Estoy satisfecho con el cargo que actualmente desempeña. ()
6. Cree que usted podría hacer mejor su trabajo. ()
7. Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas..... ()
8. Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo..... ()
9. Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa. ()
10. Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo. ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN