

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES**

**Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas**

**LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
"CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA"  
DE TACNA, EN EL AÑO 2011**

## **TESIS**

**Presentado por :**

**Bach. PATRICIA DENISSE SALINAS LEÓN**

**Para Optar el Título Profesional de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ  
2012**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
"Las habilidades Gerenciales y su Influencia en el desempeño laboral  
de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de  
Tacna, en el año 2011

Tesis sustentada y aprobada el 19 de enero del 2012, estando integrado  
el Jurado Calificador por:

PRESIDENTE

.....  
Lic. Adm. Alejandro Orestes Mego Cubas.

SECRETARIO

.....  
Lic. Américo Flores Flores

MIEMBRO

.....  
Mgr. David Cahuanca Giraldez

MIEMBRO

.....  
Mgr. Bartolomé Anyosa Gutiérrez

ASESOR

.....  
Lic. Adm. Alejandro Orestes Mego Cubas.

**DEDICATORIA:**

Primeramente le dedico este trabajo a *Dios*, quien siempre fue mi apoyo en mis momentos de angustia, esmero y dedicación. Y por darme la alegría de mantener a mis padres con vida y salud.

A mis padres por ser mi inspiración en todo lo que hago y sobre todo por confiar siempre en mí. Los amo mucho.

**AGRADECIMIENTOS:**

Gracias a todas y a cada una de las personas que participaron en la investigación realizada, ya que sin esperar nada a cambio invirtieron su tiempo, conocimientos para ayudarme a complementar mi Tesis Investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

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 y delimitación de la investigación	09
	1.3.1 Justificación de la investigación	09
	1.3.2 Delimitación de la investigación	12
1.4	Limitaciones de la investigación	12
1.5	Objetivos de la investigación	12
	1.4.1 Objetivo general	12
	1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5	Hipótesis de la investigación	14
	1.5.1 Hipótesis general	14
	1.5.2 Hipótesis específicas	14

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del estudio	16
2.2	Base teórica de habilidades gerenciales	23
	2.2.1 Definición del proceso de toma de decisiones	23
	2.2.2 Etapas del proceso de toma de decisiones	25
	2.2.3 La gerencia y sus necesidades	29
	2.2.4 Funciones de la gerencia	30
	2.2.5 Definición de habilidades gerenciales	33

2.2.6	Tipos y características de las habilidades	35
2.2.7	¿Qué habilidades necesitan los directivos para un trabajo efectivo?	47
2.3	Base teórica de desempeño laboral	50
2.3.1	Definición de desempeño	50
2.3.2	La administración del desempeño	52
2.3.3	7 reglas para evaluar el desempeño laboral	55
2.3.4	Ventajas de la evaluación del desempeño	58
2.3.5	Métodos de evaluación del desempeño	60
2.4	Municipalidad “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”	65
2.4.1	Antecedentes del distrito y alineamiento estratégico institucional	65
2.4.2	Estructura orgánica	67
2.4.3	Ejes estratégicos institucionales	69
2.4.4	Objetivos institucionales	70

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo y diseño de la 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	Variables e indicadores	82
3.3.1	Variable independiente	82
3.3.2	Variable dependiente	82
3.4	Instrumentos y fuentes de la recolección de datos	83
3.5	Procesamiento y técnicas de análisis de datos	84

### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Confiabilidad de instrumentos y escala de valoración	85
-----	--	----

4.2	Resultados: Habilidades gerenciales	89
4.2.1	Análisis por indicador	89
4.2.2	Análisis global	109
4.3	Resultados: Desempeño laboral	112
4.3.1	Análisis por indicador	112
4.3.2	Análisis global	124
4.4	Contrastación de las hipótesis	128
4.4.1	Hipótesis específicas	128
4.4.2	Hipótesis general	132
	CONCLUSIONES	134
	RECOMENDACIONES	136

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el determinar la influencia de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna; para lo cual, se consideró la población de 108 trabajadores. Se encontró que las habilidades gerenciales que caracterizan a los funcionarios son adecuadas; siendo los indicadores “El ganar poder e influencia” y “El manejo del estrés y el tiempo”, los más destacados.

Con respecto al desempeño laboral del personal administrativo se encontró que es muy adecuado respecto a cumplir con las tareas encomendadas; la “Satisfacción al cliente” fue el indicador más destacado.

Se encontró que no existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales de los funcionarios sobre el desempeño laboral del personal.

## **ABSTRACT**

The present work of investigation had as principal aim determine the influence of the managerial skills on the labor performance in the Municipality Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" of Tacna; for which, she was considered to be the population of 108 workers. One thought that the managerial skills that characterize the civil servants are suitable; being the indicators "To gain power and influence" and "The managing of the stress and the time", the most out-standing.

With regard to the labor performance of the clerical staff one thought that it is very adapted with regard to expiring with the entrusted tasks; the "Satisfaction to the client" it was the most-out-standing indicator.

One thought that there does not exist a significant influence of the managerial skills of the civil servants on the labor performance of the personnel.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal el determinar la influencia de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, con la finalidad de proponer recomendaciones que permitan mejorar los indicadores de gestión.

El capítulo I abarca el desarrollo del problema a investigar, los objetivos centrales y específicos y la justificación del tema. El capítulo II considera el marco teórico de las variables habilidades gerenciales y el desempeño laboral.

El capítulo III abarca el desarrollo del marco metodológico de la investigación, el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra investigada. El capítulo IV considera el análisis e interpretación de los resultados, culminado con el contraste de las hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

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. Drucker 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.<sup>1</sup>

En virtud de la posición clave que ocupa todo empresario o gerente en su organización, es necesario que desarrolle su capacidad de gestión de manera continua a fin de mejorar sus habilidades de tomar mejores decisiones, crear y liderar equipos de trabajo con orientación a resultados, influir en la motivación de sus colaboradores, favorecer la comunicación interpersonal y administrar los conflictos mediante la negociación y la búsqueda del beneficio mutuo.<sup>2</sup>

Así como la administración requiere un cuerpo de conocimientos teóricos que el directivo debe conocer para gestionar eficientemente su negocio, existe una serie de habilidades gerenciales que le proporcionan al dueño, director, gerente o ejecutivo de cualquier grupo social, las competencias laborales idóneas para desarrollar un productivo uso de los recursos que están a su cargo.

Los individuos que no han sido “entrenados como gerentes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia. Muchas personas que hoy

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-habilidades-gerenciales.htm>

<sup>2</sup> <http://www.redconsultoras.com/dinamicagrupos/gerencial.htm>

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.<sup>3</sup>

La Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna es una entidad estatal que tiene más de diez años de existencia, cuya finalidad principal es proponer e implementar alternativas de desarrollo que permitan disminuir las brechas de desigualdad social y económica en un distrito de alrededor 93.000 habitantes. En base a mi experiencia laboral en dicha entidad y al acceso de los documentos de gestión, se destacan los siguientes aspectos:

- La entidad cuenta con una estructura orgánica aprobada en el año 2008, no funcional acorde al acelerado crecimiento poblacional y los diversos cambios normativos y necesidad de procesos para atención a la demanda de la ciudadanía; además de documentos de gestión por actualizar.

---

<sup>3</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. (1994). “Fundamentos de dirección y administración de empresas”. Editorial McGraw-Hill. España.

- El número de trabajadores es insuficiente para las diversas áreas orgánicas, optando por la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios - CAS que ocasiona malestar de los trabajadores y que de alguna manera repercute al cumplimiento de las metas institucionales.
- El Plan de Desarrollo Concertado Distrital contempla la necesidad de 268 proyectos de inversión distribuidos en los 05 ejes estratégicos; sin embargo, de los 169 proyectos ejecutados hasta la fecha, sólo 83 proyectos se encuentran considerados en dicho plan (por tanto, se tiene un avance de sólo 31%).

En base a la revisión del Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015, se extrae el siguiente análisis FODA, destacando los siguientes aspectos:

**CUADRO N° 01**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vocación de servicio y liderazgo del Gobierno local.</li> <li>2. Personal con experiencia y proactivos en el desempeño de sus funciones.</li> <li>3. Presencia y organización activa de las organizaciones sociales</li> <li>4. Presencia de profesionales en el distrito.</li> <li>5. Existencia de infraestructura para fortalecer el deporte y la cultura en la población Albarracina.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de Instituciones Públicas y Privadas que trabajan los temas de Desarrollo Social (ONGs) enfocando el capital social de la zona.</li> <li>2. Política de Gobierno sobre Regionalización y Descentralización: transferencias de los programas sociales y de Desarrollo Social a la Municipalidad.</li> <li>3. Adecuado nivel de relaciones Inter. Institucional para firma de convenios</li> <li>4. Apoyo y reuniones de coordinación de trabajo con personal inmerso en el problema.</li> <li>6. Población con deseo de superación</li> <li>7. Existencia de 871 empresas entre comerciales, industriales y de servicios que viene generando empleo en el Distrito.</li> <li>8. Predisposición de apoyo por la población Albarracina al cambio de gobierno local.</li> </ol>

<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de funciones dirigenciales por algunas autoridades.</li> <li>2. Indiferencia y conformismo de un sector de la población en los hábitos y costumbres que limitan la toma de conciencia sobre prevención de enfermedades y cuidado del medio ambiente.</li> <li>3. Los servicios de salud son insuficientes y carentes en infraestructura y equipamiento biomédico.</li> <li>4. El recojo de residuos sólidos sólo se llega al 50 %.</li> <li>5. Escasa participación de la población en sus organizaciones y en la vida pública y social del distrito.</li> <li>6. Débil organización de los sectores productivos que ocasiona la informalidad.</li> <li>7. Infraestructura inadecuada e insuficiente para cumplimiento de funciones.</li> <li>8. Limitado recursos económicos para el abastecimiento de materiales logísticos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdida de confianza y malestar de los ciudadanos y administrativos con la gestión municipal ante el incumplimiento de ejecución de obras, lo que generaría protestas.</li> <li>2. Resistencia al cambio por parte del personal que labora en el área.</li> <li>3. Incremento de la informalidad en las actividades urbanas que realizan los ciudadanos.</li> <li>4. Cultura de informalidad de algunos sectores de la población.</li> <li>5. Deficiente asignación presupuestaria a las instituciones locales.</li> </ol>

FUENTE: Plan Estratégico Institucional 2011 – 2015.

Ante la problemática identificada en el FODA, ello refuerza la necesidad de contar con funcionarios que tengan las habilidades gerenciales necesarias para afrontar la responsabilidad inherente a sus cargos, que permita mejorar el desempeño del personal a su cargo, tendiendo a la mejora del servicio al ciudadano albarracino.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la influencia de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2011?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuáles son las características de las habilidades gerenciales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna?
  
- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna?
  
- c) ¿Cuál es la relación entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores del desempeño laboral de la

Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.3.1 Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación se centra en el estudio de las habilidades gerenciales, 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”***.<sup>4</sup>

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer habilidades. Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:<sup>5</sup>

- **Habilidades técnicas:** Involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

---

<sup>4</sup> [http://mariopialli.com/nuevo/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=778](http://mariopialli.com/nuevo/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=778)

<sup>5</sup> <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>

- **Habilidades humanas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A través del presente trabajo de investigación se busca contribuir con el conocimiento científico, que permita entender y analizar la problemática de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna; tendiendo a la búsqueda, de convertirse en una fuente de conocimiento y de generación de nuevas investigaciones.

El presente trabajo de investigación abarcó los siguientes aspectos, que se resumen en:

- **Relevancia científico - social**, porque se analizó exhaustivamente las características de las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal; que servirá para planes de mejoramiento institucional.
- **Relevancia académica**, porque los resultados de la investigación servirán a otros investigadores en la profundización y/o complementación de la temática abordada.
- **Relevancia práctico - institucional**, porque el trabajo de investigación permitió valorar en los funcionarios y en el personal administrativo, la importancia de contar con trabajadores satisfechos en la institución; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los aspectos positivos.

### **1.3.2 Delimitación de la investigación**

El presente trabajo de investigación está dentro del ámbito de la gestión institucional, específicamente las habilidades gerenciales en la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

### **1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las limitaciones de la investigación se relacionaron principalmente con: La aplicación de los instrumentos abarcó más tiempo del esperado.

### **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2011.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a) Analizar las características de las habilidades gerenciales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.
  
- b) Analizar el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.
  
- c) Determinar la relación entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

## **1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 Hipótesis general**

Existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

- a) Las habilidades gerenciales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna son inadecuadas.
  
- b) El desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna es inadecuado.
  
- c) Existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores del desempeño

laboral de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín  
Lanchipa” de Tacna.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

En base a la revisión efectuada, se ha detectado bibliografía afín tanto física como digital, tales como:

- a) Raineri<sup>6</sup> (1998) desarrolló una investigación exploratoria sobre el grado de presencia percibido en una muestra de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos, de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales. La evaluación se efectuó recogiendo, a través de cuestionarios, la opinión de los jefes directos de las personas evaluadas sobre el grado de dominio que sus subordinados tenían de estas habilidades gerenciales. Los resultados mostraron que los ejecutivos y profesionales evaluados eran percibidos con un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas, y con un menor dominio de habilidades interpersonales y emocionales.

---

<sup>6</sup> RAINERI BERNAIN, Andrés. (1998). "Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile". Revista Abante. Chile.

Los resultados observados se analizaron en función de algunos avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales, el tipo de habilidades y competencias que se promueven en los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones contemporáneas y la literatura sobre causas de fracaso de sus carreras de ejecutivos y profesionales.

b) Hernández Valencia, Albeiro y Lasso Ramírez, Norma (2004)<sup>7</sup> desarrollaron una investigación denominada **“Estudio sobre habilidades gerenciales en las empresas del área Metropolitana Centro Occidente”**, siendo sus conclusiones:

- La regla más generalizada en la administración son los procedimientos empíricos, lo cual conlleva al gran apego de los administradores a los procesos tradicionales, en donde la innovación y renovación gerencial son desconocidos. Ello ante la exigencia de resultados inmediatos y sin arriesgar nada.
- El papel que tienen que jugar las organizaciones que agrupan algunos de estos sectores es grande, por cuanto se denota dispersión y falta de liderazgo. El proceso administrativo que asumen las grandes empresas que dependen de las

---

<sup>7</sup> <http://www.revistamemorias.com/edicionesAnteriores/7/habilidadesGerenciales.pdf>

multinacionales, es el más dinámico y creador, lo cual se ve reflejado en los óptimos resultados de su gestión.

- Los sectores económicos dispersos y de baja gestión administrativa, son mucho más vulnerables, denotan bajo rendimiento y son poco competitivos. Si el empleo y la economía de la región está sustentada en las empresas, que teniendo bajo capital y escaso desarrollo gerencial, permanecen aisladas, las posibilidades de asumir los retos urgentes es preocupante.
- Algunas empresas a pesar de poseer certificaciones ISO, pasado un tiempo no continuaron dentro de las tareas subsiguientes y abandonaron la gestión.
- Hay un grado alto en el desconocimiento de los roles y funciones gerenciales, implica la necesidad de elaborar diferentes tipos de capacitación y sensibilización en las organizaciones.
- Falta de acompañamiento en los procesos que desarrollan los diferentes renglones como sistematización estadística, alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas buscando lineamientos para el desarrollo de la región.

- La administración se evidencia como empírica y tradicionalista convirtiéndose en una debilidad manifiesta debido a la falta de herramientas que solidifiquen nuevas estrategias que obliguen a la definición de ventajas competitivas, y que se avance en procura de hacerse a nuevos segmentos de mercado en el Área Metropolitana, a nivel regional y nacional, siendo más agresivos con la competencia.
- Dentro de los sectores destacados está el sector financiero. El desempeño y la eficiencia del estilo gerencial de este sector ha tenido importantes avances durante los últimos años. Lo anterior es gracias al trabajo en equipo y al grado de compromiso de los colaboradores.

c) Matos, Gladys y Caridad, Migdalia (2010)<sup>8</sup> desarrollaron una investigación denominada **“Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales”**, siendo sus conclusiones las siguientes:

- En lo que respecta a las competencias gerenciales básicas que presentan las autoridades de Universidades Nacionales

---

<sup>8</sup> <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/481/1189>

Experimentales en el Estado Zulia; existen discrepancias en las respuestas emitidas por las fuentes de información, donde las autoridades, señalan un alto desarrollo de las competencias referidas a la adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, habilidad analítica, iniciativa, modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo e integridad; las cuales son necesarias para un efectivo ejercicio de sus funciones, logrando integrar al personal a sus actividades. Sin embargo, tanto directores como docentes, señalan un moderado desarrollo de las competencias descritas, donde se establece la necesidad de que se evalúen y empleen de acuerdo a los requerimientos de las universidades analizadas.

- En cuanto a las competencias gerenciales diferenciales de las autoridades universitarias objeto de estudio; existe un alto desarrollo de las competencias vinculadas con la colaboración, juicio, empowerment, nivel de compromiso, orientación al cliente, desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico y relaciones públicas; brindando la posibilidad de ejercer sus funciones de acuerdo a lo establecido.

- No obstante, directores así como docentes, plantean un moderado desarrollo, evidenciándose fallas en cuanto a diversas competencias que contribuyen con el mejoramiento profesional de sus miembros, los cuales inciden en cierta medida en su desempeño laboral así como en la consecución de los objetivos planteados.
- Al analizar el desempeño de las funciones administrativas, desde la perspectiva de directores y docentes en las universidades objeto de estudio, se concluye: existen diferencias en las respuestas de las fuentes de información, por cuanto las autoridades se ubicaron en una categoría alta en la ejecución de la planificación, organización, dirección y control; logrando el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos organizacionales. Los directores y docentes plantearon una categoría baja, reflejando deficiencias en las funciones señaladas, lo cual incide en gran medida en las metas, así como en el funcionamiento de la institución.
- En lo que respecta a los roles gerenciales para el desempeño laboral en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia; las autoridades ubicaron sus respuestas en promedio en una categoría muy alta en cuanto a los roles

señalados, por cuanto se logra promover la participación de todos sus miembros en las actividades institucionales, misión y objetivos. Sin embargo, de acuerdo a los directores y docentes se llevan a cabo moderadamente, ejecutándose ciertas acciones que contribuyen al desarrollo de sus funciones, específicamente el rol de agente.

- En cuanto a la asociación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia, se evidencia una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0,88; 0,78 y 0,79; lo cual permite reflejar la importancia de las competencias para el desarrollo de un desempeño laboral efectivo, que contribuya con la misión de las instituciones, logrando que se brinden los servicios de calidad, en consonancia con los requerimientos del entorno en el cual se desenvuelven.
- Finalmente, sobre la base de los resultados obtenidos, se formularon lineamientos estratégicos que permitan el desarrollo de competencias gerenciales en las autoridades de universidades nacionales experimentales, para el mejoramiento continuo de su desempeño laboral; brindando un conjunto de

orientaciones a las autoridades de las instituciones educativas, con la finalidad de mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas para que puedan ejercer sus actividades sobre la base de criterios claramente definidos.

## **2.2 BASE TEÓRICA DE HABILIDADES GERENCIALES**

### **2.2.1 Definición del proceso de toma de decisiones**

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: A nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones. Por tanto, consiste básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Toma\\_de\\_decisiones](http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones)

Hastie<sup>10</sup> (2001) plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:

- a) Decisiones:** Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
  
- b) Resultado:** Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma de acción el resultado puede variar.
  
- c) Consecuencias:** Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.

---

<sup>10</sup> <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadecisiones.htm>

**d) Incertidumbre:** Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad.

**e) Preferencias:** Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.

**f) Tomar una decisión:** Se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.

**g) Juicio:** Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

### **2.2.2 Etapas del proceso de toma de decisiones**

**a) Realizar un modelo de la situación actual o una definición del problema:** El análisis de las situaciones es un análisis causal, intentando determinar las influencias de unos factores en otros, en el momento actual y en la posible evolución.

**b) Generar conductas alternativas posibles:** Es una fase que depende de la creatividad del individuo. Se trata de imaginar las alternativas posibles. Se hace siguiendo las reglas del brainstorming, en el que no se realizan críticas ni evaluaciones de las ideas propuestas; cualquier propuesta es aprovechada, completada o variada para generar nuevas soluciones.

**c) Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada:** Es una parte de la resolución de problemas que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación. Saber predecir los resultados de un plan que se ha elaborado es difícil y la incertidumbre juega de nuevo un papel fundamental. Esta fase puede ser una fuente inagotable de sucesos preocupantes, sobre todo si se quiere evitar la incertidumbre que supone la ignorancia de cómo va a reaccionar el otro a nuestro a nuestra actuación.

**d) Extraer las consecuencias de cada resultado:** Valorar la situación generada de acuerdo con los objetivos que se pretenden

alcanzar. Para ello se valoran la probabilidad de que un resultado, es decir, su incertidumbre; junto con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar que ocurra, es decir, las consecuencias de cada resultado. Esta evaluación se realiza a veces de forma consciente y pensada poniendo en una balanza cada aspecto del resultado; en esos casos se emplean conceptos como  $\text{Utilidad} = \text{probabilidad} \times \text{valor}$ . Pero muy frecuentemente se evalúa de forma general tomando solamente el sentimiento o la sensación que incluye la impresión global que nos evoca la situación prevista.

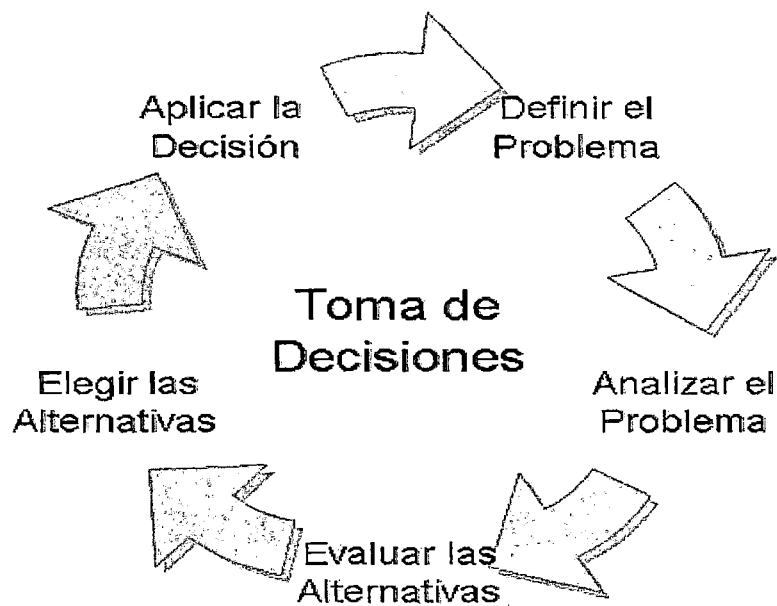
**e) Elegir la acción que se va a llevar a cabo:** Una consecuencia inmediata de la evaluación de los resultados es la elección de la conducta más adecuada para resolver el problema. Pero a veces se llega sin duda a cuál debe ser la actuación, como fruto de la valoración de las consecuencias.

**f) Controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción:** Cuando realizamos una acción entramos en el proceso de control de lo que hacemos, en el que vamos monitorizando si el resultado actual va en el camino que esperamos o no.

**g) Evaluar los resultados obtenidos:** Es el momento de repasar lo que se ha realizado con objeto de aprender para el futuro. Una revisión rápida del proceso que se ha llevado y de las conductas de los demás nos ayuda para mejorar nuestra toma de decisiones. La evaluación se ha de hacer basándose en los hechos acaecidos y en los resultados reales y medibles obtenidos.

### GRÁFICO N° 01

#### ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



FUENTE: <http://tecnicasunesr2011.blogspot.com/2011/05/seleccion-de-alternativas-para-la-toma.html>

### **2.2.3 La gerencia y sus necesidades**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa, lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El término gerencia, implica cosas diferentes para personas diferentes; algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.<sup>11</sup>

La gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc. de allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

---

<sup>11</sup> ROBBINS, Stephen. (1999). "Comportamiento organizacional". Editorial Printice Hall. México.

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

#### **2.2.4 Funciones de la gerencia**

El proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. En la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control (fases del proceso administrativo).

**a) Planeamiento:** Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía.

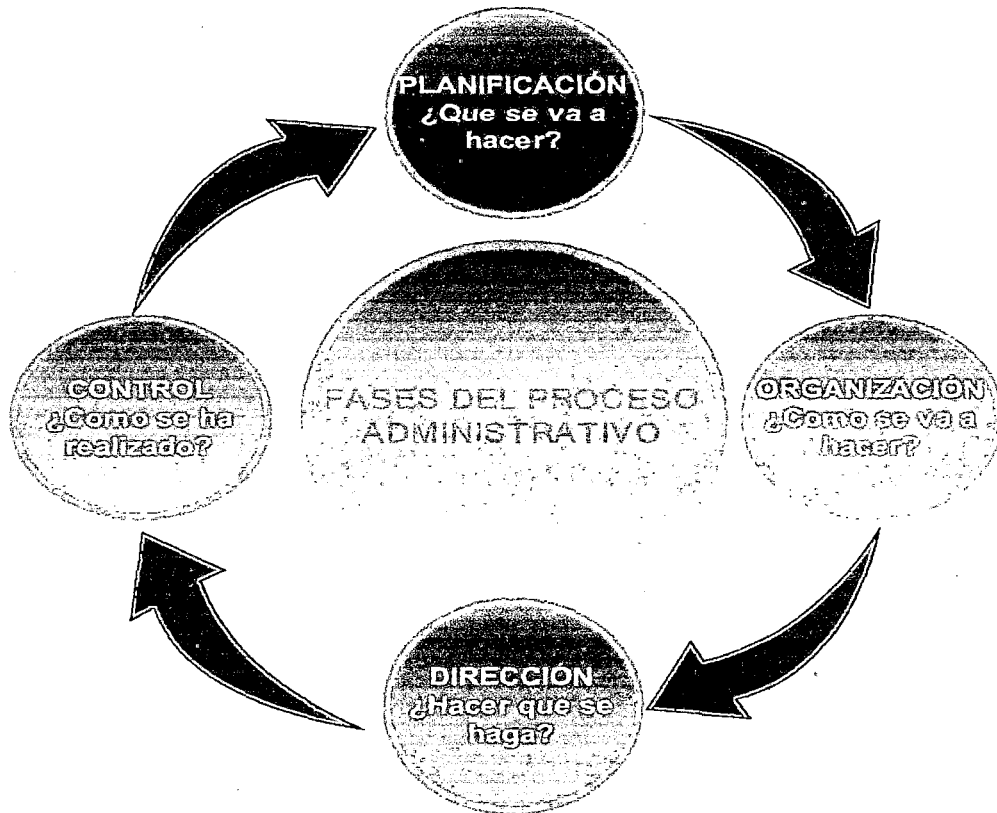
**b) Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

**c) Dirección:** Envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

**d) Control:** Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

## GRÁFICO N° 02

### FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



FUENTE: [http://tuconsultatemaorganizacion.blogspot.com/2011/03/fases-del-proceso-administrativo\\_04.html](http://tuconsultatemaorganizacion.blogspot.com/2011/03/fases-del-proceso-administrativo_04.html)

#### 2.2.5 Definición de habilidades gerenciales

Murphy<sup>12</sup> (1988) indica que ***“Las habilidades se diferencian de las aptitudes, en tanto que las habilidades son aprendidas en un tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta, usualmente***

<sup>12</sup> MURPHY, K. (1988). “Psychological measurement. Abilities and skills”. International Review of Industrial and Organizational Psychology”. New York (EEUU).

**connotan desempeño físico o motor y son más bien específicas para la tarea”.**

Goldstein<sup>13</sup> (1993) indica que la habilidad (skill) es **“La capacidad para desempeñar las operaciones del puesto con facilidad y precisión”**. Además señala que las aptitudes son de naturaleza cognitiva, mientras que las habilidades son de tipo físico y motor.

Robbins<sup>14</sup> (1999) indica que **"El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente... Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales. ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?"**.

---

<sup>13</sup> GOLDSTEIN, I. (1993). "Training of organizations. Needs assessment, development and evaluation". Editorial Pacific Group. III Edición.

<sup>14</sup> ROBBINS, Stephen. (1999). "Comportamiento organizacional". Editorial Printice Hall. México [http://www.degerencia.com/articulo/habilidades\\_gerenciales\\_cuales\\_para\\_que/imp](http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_cuales_para_que/imp)

Goleman<sup>15</sup> (1997) concluye que **"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"**. Analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration), Mintzberg plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras.

## **2.2.6 Tipos y características de las habilidades**

En un artículo de la revista ENPLENITUD<sup>16</sup>, se define y destaca una serie de habilidades gerenciales a alcanzar, tales como:

---

<sup>15</sup> GOLEMAN, Daniel. (1997). "Inteligencia emocional". Editorial Kairós.

<sup>16</sup> <http://www.astrolabio.net/revistas/articulos/EEVkyFFIIVmuEvnNan.php>

**a) Destrezas transferibles:** Son aquellas usadas en casi todo tipo de trabajo.

- **Las aptitudes interpersonales:** Son las habilidades necesarias para trabajar bien con otras personas (la habilidad de trabajar en equipo, reconocer las necesidades de tus compañeros, expresar opiniones de una forma enérgica pero no agresiva, construir un respeto mutuo y confiar en entornos del equipo).
- **Las aptitudes de comunicación:** Incluyen tanto las capacidades orales como las escritas (la capacidad de expresar los conceptos de modo claro y preciso, la capacidad de comunicarse efectivamente por cartas, mensajes de correo electrónico y reportes).
- **Los conocimientos de computación:** Hacen referencia a las habilidades de digitación y a la capacidad de emplear procesadores de textos u otros programas tales como hojas de cálculo o presentaciones en diapositivas o transparencias.
- **La claridad de pensamiento y capacidad de toma de decisiones:** Habilidad de obtener, analizar, aplicar la información, y usar el buen juicio para tomar decisiones.

**b) Aptitudes personales de management:** Estas son las habilidades diarias relacionadas con el “dirigir” tu vida.

- **Las aptitudes de organización:** Capacidad de trabajar de un modo organizado que ahorre tiempo y, en consecuencia, te haga más efectivo para la organización.
- **Las aptitudes del manejo del tiempo:** Capacidad de respetar las fechas límite, decidiendo qué es lo más importante, prediciendo con precisión cuánto tiempo tomarán las actividades y usando tu tiempo sobre estas tareas.
- **El management personal:** Habilidad de comercializar tus servicios y aptitudes, mantener tu efectividad como trabajador aprendiendo constantemente a realizar nuevas tareas, y construir relaciones laborales y redes de contactos con otros.
- **Las aptitudes de salud y de estilo de vida:** Relacionadas con la forma de cuidarse: Comer bien, hacer ejercicios, descansar y relajarse son obligaciones si se quiere manejar el estrés efectivamente y equilibrar los distintos personajes que interpretas en tu vida (estudiante, padre, marido, trabajador).

**c) Capacidades específicas del trabajo:** Estas son las aptitudes que se necesitan para desarrollar determinados trabajos específicos.

Ejemplo de ello son: la capacidad de un dentista para hacer un tratamiento de conducto, la habilidad de un programador de computación para crear una base de datos, la destreza de un empleado de depósito para operar una carretilla elevadora.

Codina<sup>17</sup> (2005) indica que las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados dentro de una organización son las siguientes:

- a) En sus **relaciones con el entorno**, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos:
- Identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.
  - Proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia.

---

<sup>17</sup> CODINA, Alex. (2005). "Habilidades gerenciales, ¿Cuáles? y ¿Para qué?". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Las habilidades necesarias son: El enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

**b) En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas:**

- Informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones.
- Presentar sus criterios y propiciar un intercambio.
- Resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas.
- Propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Las habilidades más importantes en el trabajo del directivo son:  
Las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

**c) Las relaciones del directivo con la organización, permiten:**

- Recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas.

- Conocer los estados de opinión existentes.
- Identificar nuevos problemas que requieren atención.
- Poder ejercer una influencia directa, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

Termina indicando que lo anterior, se complementa con dos habilidades directivas que son: Administración efectiva del tiempo y gerencia del cambio. El tiempo es el medio dentro del cual el dirigente realiza todas sus actividades; ***“El directivo que no sepa administrar bien su tiempo, es difícil que pueda administrar bien otras cosas”***<sup>18</sup>. Finalmente, la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones, demandan del gerente un comportamiento que le permita realizar los cambios tendientes a que su organización se adapte a los cambios.

García (2005) expone 5 habilidades: **Liderazgo, visión, innovación, trato humano e imagen, y trabajo en equipo**<sup>19</sup>; que deben

---

<sup>18</sup> DRUCKER, Peter. (1994). **“Gerencia para el futuro”**. Grupo Editorial Norma. Barcelona (España).

<sup>19</sup> GARCÍA DELGADO, Cecilia (2005). **“Plan de desarrollo de habilidades directivas”**. Monografía. <http://www.emagister.com/plan-desarrollo-habilidades-directivas-cursos-2312348.htm>

de tomarse en cuenta para lograr ejercer una buena dirección, no importando el tamaño ni giro de ésta.

**1. Liderazgo:** Un líder debe ser persuasivo, para lograr que su equipo colabore para lograr el fin o meta que él se había propuesto. A la vez de tener la persuasión, debe tener paciencia para poder aceptar sugerencias o modificaciones a las ideas que presente, debe saber en qué momento presentar sus ideas para que tengan el impacto que él esperaba. (Conger, 1998)<sup>20</sup>

Otro punto es que debe de tener credibilidad, la cual en el trabajo puede crearse por medio de la experiencia y las relaciones personales. Se debe seguir trabajando y apoyando a los miembros del equipo a realizar las metas que se habían pactado. Es conveniente que se fijen altas expectativas, que deben de ser alcanzables, se hable con la gente que aún se resiste a la idea o al cambio y escuchar sus opiniones.

No habrá resultados si los empleados que se tengan a cargo no confían. Hay que definir las responsabilidades y roles de cada persona involucrada. Es tan importante la definición de roles como la revisión de que se está cumpliendo con lo establecido, para esto

---

<sup>20</sup> CONGER, Jay. (1998). "El líder carismático". Editorial McGraw-Hill. México.

es necesario establecer criterios de medición o retroalimentación, así no solo se esperará a que el administrador o jefe venga a revisar sino que los mismos trabajadores podrán evaluarse por sí solos para redefinir acciones a seguir.

**2. Visión:** Para determinar la visión se deben seguir ciertos pasos:

Declaración de la visión, comprensión del impacto ambiental, definición de clientes, selección de productos o servicios, estimación del potencial de la empresa, identificación y selección de los valores agregados, determinación de proveedores y calificación de los criterios de éxito del producto.

Se puede tener visión únicamente si se conoce a fondo la compañía en la que se trabaja, obteniendo así un panorama general de la misma. La mayoría de los profesionales invierten la mayor parte de su energía en su área de trabajo, los líderes ven las oportunidades entre las áreas de trabajo, entre departamentos.

Otra forma de revisar el tema "visión" es cuando el líder no es originario del país donde se encuentra trabajando, esto sucede mucho con los altos directivos de empresas transnacionales que deben de tener una visión muy amplia para adaptarse a la cultura actual, además de aportar nuevas estrategias, lineamientos de

trabajo o forma de hacer las cosas ya que ¿de qué sirve un líder con experiencia internacional si no aportan nada nuevo? Por lo tanto, se podría cerrar este párrafo con la frase “se requieren líderes con sensibilidad cultural” (Sánchez, 1998).<sup>21</sup>

**3. Innovación:** Un líder de empresa, un directivo, no debería estancarse en los procesos del negocio, ya que siempre hay algún aspecto en el aspecto administrativo y de operación. ¿Cómo se pueden encontrar oportunidades de innovar?

***“Innovación es una función específica de los emprendedores... Innovación es el medio por el cual el emprendedor crea un nuevo producto o dota a un nuevo producto con nuevas características”.***<sup>22</sup>

Según Drucker, los sucesos inesperados, las incongruencias, las necesidades dentro de la operación, cambios en el mercado, cambios demográficos, nuevo conocimiento y cambios de percepción son algunos puntos clave donde la innovación florece.

Como directores o administradores en cualquier nivel, se debe estar alerta a cualquier idea ya sea propia o de la gente con la que se labora. Con este punto se puede llegar a una diferenciación en

---

<sup>21</sup> SÁNCHEZ, Alipio. (1998). “Psicología comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención”. E. U. B. Barcelona (España).

<sup>22</sup> DRUCKER, Peter. (1994). “Gerencia para el futuro”. Grupo Editorial Norma. Barcelona (España).

cuanto a innovación se refiere. Al innovar se pueden afectar dos áreas de la compañía: la estructural, que es cualquier cambio de posiciones de trabajo o de departamentos y la innovación de sistemas que se trata de cualquier idea que se refiera al proceso del producto o servicio. Escuchar a todos, no desechar ideas por tontas que parezcan es una muy buena fuente de innovación para la empresa, ya que si el trabajador percibe que su idea fue escuchada y verificada se creará una confianza hacia la empresa. Y la confianza es un valor muypreciado para sentar bases de honestidad y fidelidad en el trabajo.

**4. Trato humano e imagen:** Por lo general, dentro del medio en el que se desenvuelve el director, entiéndase el trabajo, la familia entre otros, al estar en contacto con el resto de la demás gente lo hace ser muy susceptible. Es fácil molestarse por comentarios o formas de actuar de los que lo rodean. Entre posiciones del mismo nivel jerárquico al ocurrir algún tipo de malentendido o molestia es más fácil solucionarlo.

Es muy diferente cuando la persona a la que se le reporta o de la que se depende es la vinculada con la situación en fricción. Ya que las personas que son las dependientes se sienten menospreciadas

y humilladas, ya que saben que el jefe tiene "la sartén por el mango" y no se puede hacer mucho al respecto. Es por eso, que el tipo de información y educación que sobre las relaciones interpersonales o humanas tenga el director es un factor clave en el ambiente laboral de la empresa, puesto que de esta forma los empleados rendirán mejor en su trabajo.

Se debe tener tacto al dirigirse a las personas que se tienen a cargo. Se deben pedir las cosas al empleado de "buena manera" de este modo él responderá mejor que si le gritamos o se lo decimos con enojo. Ya sea por sabiduría o intuición, este tipo de habilidades ayudan a los ejecutivos a ver lo que otros no pueden. Estas cualidades son las que separan a verdaderos ejecutivos de los miles de administradores (Khatri, 2000)<sup>23</sup>

El director debe actualizar sus conocimientos constantemente, así mismo debe permitir que sus empleados lo hagan también, por medio de diplomados, cursos de comunicación interpersonal, de superación personal; de esta forma se logrará un crecimiento personal y profesional, que reeditarán y se proyectarán en su trabajo dentro de la empresa.

---

<sup>23</sup> [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)

**5. Trabajo en equipo:** Un equipo se define como un grupo de personas que hacen algo juntas, aún cuando las actividades que realicen y el fin que persigan sean muy diversas, lo que forma el equipo es el hecho de hacer las cosas juntos. (Robbins y Findey, 1999)<sup>24</sup>

El trabajo en equipo es la realización de una tarea específica por un conjunto de individuos, que por su naturaleza multifuncional, la realizan de una forma más eficiente. Para realizar un adecuado trabajo en equipo, es necesario saber que éste exige responsabilidad y confianza en cada uno de sus miembros, y que éste debe estar integrado por gente creativa, bien disciplinada y que persiga las mismas metas, participen en el proceso de toma de decisiones.

Para toda empresa, es necesario tener un equipo de trabajo de varias funciones, el cual pueda reaccionar a los nuevos requerimientos de una manera inmediata (Bartlett y Ghoshal, 1995)<sup>25</sup>; de esta forma el administrador, al tener la habilidad de trabajar en equipo, logra enfrentar más eficazmente los retos que

---

<sup>24</sup> ROBBINS, Harvey y FINDEY, Michael. (1999). "Por qué fallan los equipos". Editorial Gránica. Traducción Adriana Oklander, Barcelona (España).

<sup>25</sup> BARTLETT, Christopher A. y GHOSHAL, Sumantra. (1995). "Changing the role of top management: Beyond System to People" Harvard Business Review. 73: 132-142

se le presenten, pues tiene el apoyo de un grupo y sabe aprovechar sus talentos conjuntos.

Murata y Harrison<sup>26</sup> (1991) dicen que "a pesar de que cada uno de los jugadores tiene su propia personalidad, solamente por medio del trabajo en equipo se puede ganar la contienda". Por lo anterior, se afirma que todo administrador debe tener un buen manejo del trabajo en equipo, ya que las habilidades personales pueden ser insuficientes para resolver de la mejor manera una tarea.

### **2.2.7 ¿Qué habilidades necesitan los directivos para un trabajo efectivo?**

Para identificar las habilidades que necesitan los directivos para un trabajo efectivo pueden utilizarse tres fuentes:

- Precisar lo que hacen los directivos y, a partir de ahí, determinar lo que "necesitan" para hacerlo mejor.
- Consultar lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estas cuestiones (investigadores, profesores, consultores).
- Preguntarle directamente a los directivos lo que ellos piensan sobre esto.

---

<sup>26</sup> MURATA, Kazuo y HARRISON, Alan. (1991). "Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia". Trad. Jesús Villamizar, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Fondo Editorial Legis.

En lo que se refiere a lo que "hacen los directivos", si se parte del "enfoque funcional" (tradicional), habría que plantear que es necesario desarrollar en los directivos habilidades para aplicar los conceptos, procesos, y técnicas que posibiliten la ejecución efectiva de las tareas de: Planificación, organización, dirección y control, que en la práctica es lo que ha venido constituyendo los contenidos principales de los cursos de administración desde hace años y sobre lo que han planteado muchas críticas y cuestionamientos de diferentes especialistas.

Si se toma el "enfoque de roles" y se utiliza el trabajo de Mintzberg como orientación, resultaría necesario desarrollar habilidades para: La realización de comunicaciones interpersonales efectivas (para los roles de monitor, diseminador, y vocero); motivar e influir sobre las personas (para los roles de representante, líder y enlace); desarrollar la creatividad (para el rol de emprendedor-empresario); identificar y resolver problemas, negociar con efectividad, y toma de decisiones (para los tres roles homónimos); y la administración efectiva de su tiempo. (Mintzberg dice que *"quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo"*). Además, en la parte final de su trabajo Mintzberg recomienda que los directivos atiendan el "dilema de la delegación", la utilización

efectiva de los analistas (staff), por lo que a las anteriores habría que adicionar: delegación, desarrollo y trabajo en equipo.

Katz<sup>27</sup>, plantea que los directivos debían tener tres tipos básicos de destrezas. La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero y el médico, para efectuar lo que él llama la "mecánica de su trabajo". La destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos y de entenderlos y motivarlos. La destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Habilidad para ver la organización como un todo.

Whetten y Cameron<sup>28</sup> (1991), presentan los contenidos y técnicas para el desarrollo de estas habilidades en tres grupos:

- **Habilidades personales:** Desarrollo del auto conocimiento, administración del tiempo y del stress, y solución de problemas con métodos creativos.

---

<sup>27</sup> <http://www.ucm.es/info/ites/bibliografia/bibliografia.htm>

<sup>28</sup> WHETTEN, David y CAMERON, Kim. (1991). "Desarrollo de habilidades gerenciales". Harper Collins Publishers, USA.

- **Habilidades interpersonales:** Comunicaciones efectivas, desarrollo de poder y de la influencia, motivación, y administración de conflictos.
- **Habilidades de lo que denominan "comunicaciones aplicadas":** Conducción de reuniones, presentaciones, y entrevistas.

## 2.3 BASE TEÓRICA DE DESEMPEÑO LABORAL

### 2.3.1 Definición de desempeño

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Se define desempeño como ***“Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”***.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. (1994). “Fundamentos de dirección y administración de empresas”. Editorial McGraw-Hill. España.

Ligia Orozco, indica que según la Real Academia Española, desempeño es **actuar, trabajar, dedicarse a una actividad**. Por su parte, el rendimiento organizacional es **la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados**.<sup>30</sup> También el desempeño laboral es **“Simplemente la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos”**.

Los componentes para un buen desempeño laboral son: Un buen ambiente externo; la motivación de la organización y la capacidad de la organización. María Fernández<sup>31</sup> señala que el desempeño laboral se define como **“Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”**.

Por esta razón, la evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora .Cuando

---

<sup>30</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

<sup>31</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

### **2.3.2 La administración del desempeño**

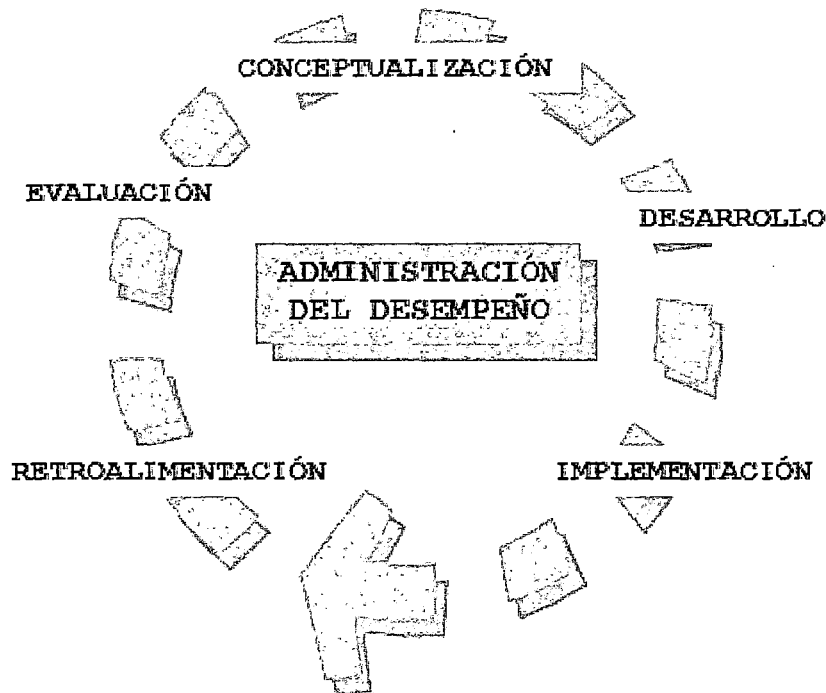
Es definida como ***“El proceso mediante el cual la entidad asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones”***.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. (1994). “Fundamentos de dirección y administración de empresas”. Editorial McGraw-Hill. España.

### GRÁFICO N° 03

#### ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO



FUENTE: Donnelly, Gibson y Ivancevich (1994)

La administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la organización como un ente integrado. Consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en gráfico n° 03, siendo el detalle el siguiente:

- a) **Conceptualización:** Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el

significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

**b) Desarrollo:** Es la fase en que la organización examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

**c) Implementación:** Implica mecanismos de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras.

**d) Retroalimentación:** Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su

desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

**e) Evaluación:** Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.

### **2.3.3 7 reglas para evaluar el desempeño laboral**

Las empresas deben seguir siete reglas que deberán aplicarse en la planificación y la ejecución. Actuar de acuerdo con estas reglas permite evaluar de forma objetiva cualquier déficit en el rendimiento y determinar si es producto de la estrategia, del plan, de la ejecución o de las capacidades de los empleados. Estas reglas pueden parecer sencillas, incluso obvias, pero, cuando se siguen de forma estricta y colectiva, pueden transformar tanto la calidad de la estrategia de una empresa como su capacidad para alcanzar los resultados.

- a) Mantener lo simple, hacer lo concreto:** Las empresas deben evitar las descripciones interminables de pomposos objetivos y ceñirse a un lenguaje claro para describir su curso de acción.
- b) Debatir supuestos, no previsiones:** Las empresas con gran rentabilidad consideran la planificación de un modo totalmente diferente. Quieren que sus previsiones impulsen el trabajo que de hecho ya realizan. Para lograrlo, tienen que asegurarse de que los supuestos subyacentes a sus planes a largo plazo reflejan tanto la economía real de sus mercados como la experiencia de rendimiento de la empresa con relación a la competencia.
- c) Utilizar un marco riguroso y hablar un mismo lenguaje:** Para que sea productivo, el diálogo entre el centro corporativo y las unidades de negocio sobre las tendencias del mercado y los supuestos se debe desarrollar dentro de un marco riguroso, con un lenguaje común.
- d) Debatir la asignación de recursos al inicio:** El hecho de plantear a las unidades de negocio el reto de cuándo es necesario implementar nuevos recursos centra el diálogo sobre la

planificación en aquello que realmente es necesario que tenga lugar en la empresa con el fin de ejecutar la estrategia de cada unidad.

**e) Identificar claramente las prioridades:** Las empresas líderes hacen explícitas estas prioridades de manera que todos los directivos tengan una idea clara de hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.

**f) Analizar constantemente el rendimiento:** Supervisar constantemente los patrones de asignación de recursos y sus resultados frente al plan, utilizando un continuo feedback para volver a fijar los supuestos de planificación y reasignar recursos.

**g) Recompensar y desarrollar las capacidades de ejecución:** Las empresas tienen que motivar y desarrollar a su personal; al fin y al cabo, ningún proceso puede ser mejor que las personas que tienen que hacer que funcione.

#### **2.3.4 Ventajas de la evaluación del desempeño**

- a) Mejora el desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b) Políticas de compensación:** Ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- c) Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

**e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

**f) Imprecisión de la Información:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

**g) Errores en el diseño de puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

**h) Desafíos externos:** El desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

### **2.3.5 Métodos de evaluación del desempeño**

**a) Método de evaluación basados en el desempeño durante el pasado:** Tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar. Se destacan los siguientes:

- 1. Escalas de puntuación:** El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- 2. Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
- 3. Método de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

- 4. Método de registro de acontecimientos críticos:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
  
- 5. Escalas de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
  
- 6. Método de verificación de campo:** Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
  
- 7. Métodos de evaluación en grupos:** Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

**8. Método de categorización:** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

**9. Método de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

**10. Método de comparación por parejas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

**b) Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro:** Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado ó el establecimiento de objetivos de desempeño. Se destacan:

**1. Auto evaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

2. **Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
3. **Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
4. **Métodos de los centros de evaluación:** Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

**c) Métodos para evaluar el desempeño del personal:**

1. **Evaluación por parte de los superiores:** Es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
2. **Autoevaluación:** Es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados

que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

3. **Evaluación por parte de los iguales:** Se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
4. **Evaluación por parte de los subordinados:** Es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
5. **Evaluación por parte de los clientes:** Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
6. **Evaluación 360°:** Comprende todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

**7. Seguimiento informático:** Resulta rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

## **2.4 MUNICIPALIDAD “CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA”**

### **2.4.1 Antecedentes del Distrito y alineamiento estratégico institucional**

En los albores de la década del 90 aumentaron las peticiones de las organizaciones poblacionales de solicitar la distritalización de Nueva Tacna, por más de 11 años de constantes reclamos y planteamientos. Finalmente, el 3 de febrero del 2001, el gobierno aprobó la Ley N° 27415 creando políticamente el Distrito número 26 de Tacna: Crl. Gregorio Albarracín Lanchipa.

Actualmente es uno de los Distritos más jóvenes de Tacna. Su superficie de 175,6 kilómetros cuadrados representa aproximadamente el

1,2% de la extensión departamental y se ubica en los 800 metros sobre el nivel del mar. Limita por el norte con el Distrito de Tacna, por el este con el Distrito de Pocollay, por el sur oeste con Tacna.

**a) Visión:** La Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" como organismo local promotor del desarrollo de su ámbito tiene como visión el desarrollo integral sostenible, todo ello a través de un modelo urbanístico, productivo, turístico y económico planificado con instituciones competitivas y una población capacitada, educada e identificada con su distrito.

**b) Misión:** Promover e impulsar el desarrollo socio económico y bienestar de la población albarracina, con la presentación de servicios administrativos, impulsando proyectos de infraestructura básica y de apoyo a la producción de autoconsumo; mejorando la calidad de vida de la población y promoviendo la participación de la inversión privada. Los esfuerzos del MDGAL se orientan prioritariamente a los ámbitos de extrema pobreza, organizaciones de base y Juntas Vecinales, favoreciendo a los grupos más vulnerables de la población, para crear y garantizar el acceso al

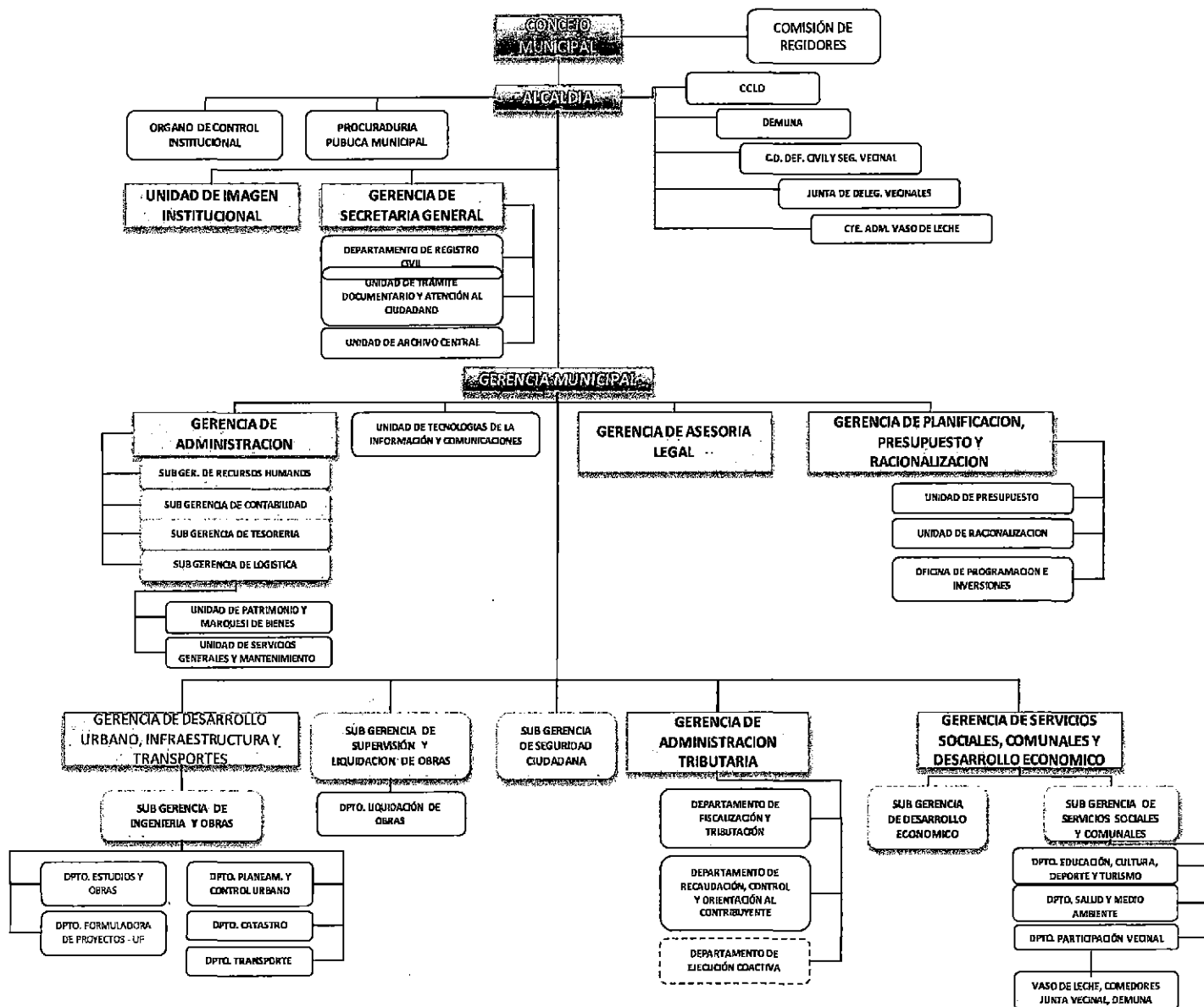
empleo productivo que posibilite mejorar sus niveles y calidad de vida.

En el corto y mediano plazo, la MDGAL debe constituirse en un municipio piloto y modelo, pionero acorde con la modernización de la administración pública y descentralizada y desconcentración del país; nuevo distrito de frontera, con ganas de desarrollar los servicios básicos y oportunidades; eje distrital con fines de desarrollo.

#### **2.4.2 Estructura orgánica**

## GRÁFICO N° 04

### ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MDCGAL

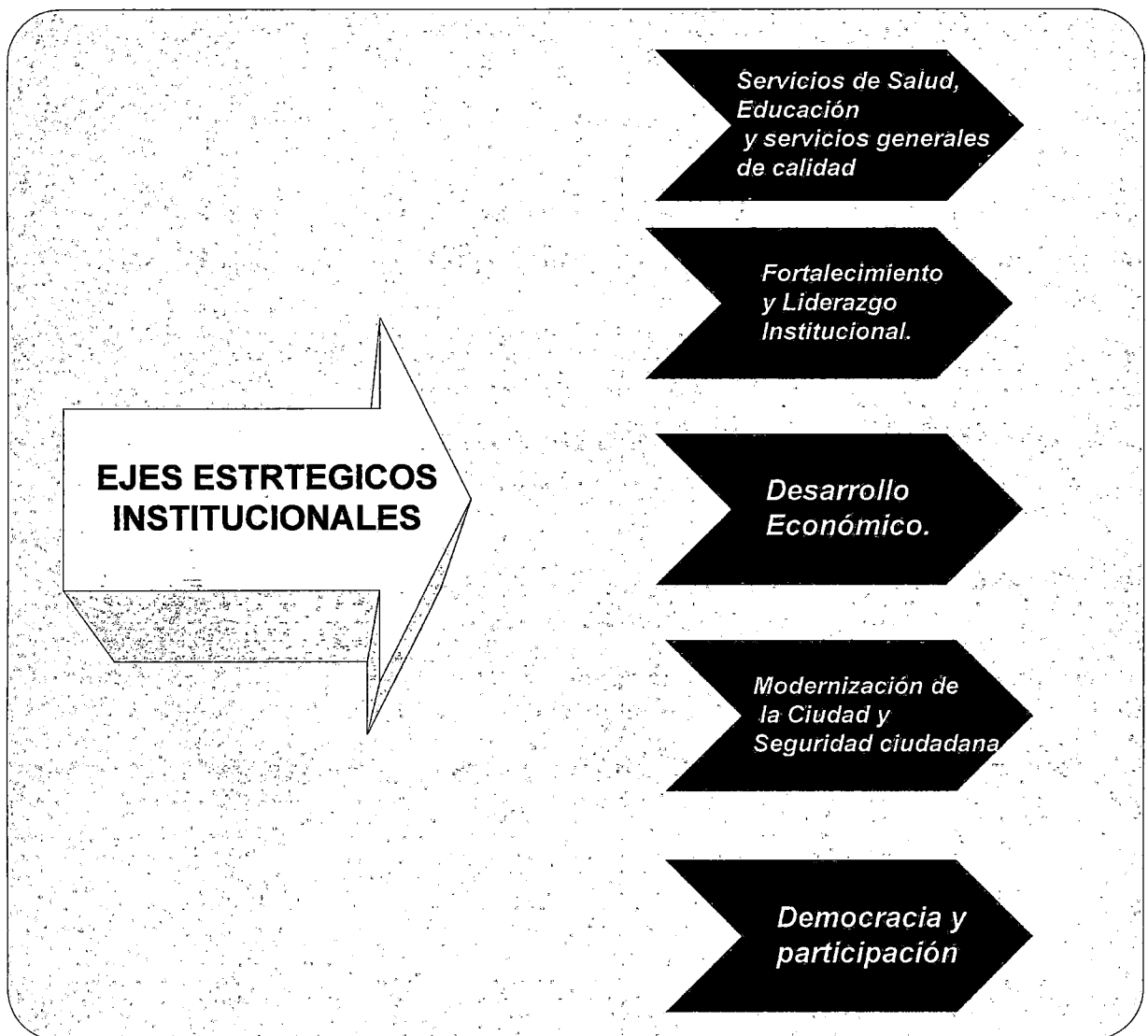


FUENTE: <http://www.munialbarracin.gob.pe>.

### 2.4.3 Ejes estratégicos institucionales

GRÁFICO N° 05

#### EJES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LA MDCGAL



FUENTE: Plan de Desarrollo Concertado MDCGAL

## 2.4.4 Objetivos institucionales

CUADRO N° 02

<b>EJE ESTRATÉGICO UNO</b>	
<b>FORTALECIMIENTO Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL Y ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
<b>1. Modernizar y fortalecer una Gestión Municipal competitiva para promover el proceso de desarrollo local y brindar servicios de calidad con participación ciudadana</b>	Mejora el nivel de satisfacción de la población usuaria de los servicios de calidad ofrecidos por la municipalidad de CGAL.
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>1.1 Implementar el sistema de planeamiento local, sistema administrativo por resultados, monitoreo y evaluación</b>	La totalidad de directivos, funcionarios y trabajadores de las unidades de la organización municipal emplean un sistema de planificación, seguimiento y evaluación que es conducido por la Oficina de Planificación y Presupuesto y liderado por el alcalde
	Constantemente se monitorea y evalúa la gestión administrativa en base a indicadores establecidos racionalmente y trimestralmente se realiza el seguimiento técnico y financiero en la implementación de los planes operativos, para luego realizar los ajustes necesarios y alcanzar los objetivos propuestos
	Anualmente se evalúa y planifica concertadamente las acciones y proyectos, permite tomar medidas correctivas e implementar acciones adecuadas para la gestión municipal
<b>1.2 Mejora de la recaudación de recursos propios y de la</b>	Incremento sostenido, del 10% anual, del monto

<b>sostenibilidad financiera de los servicios e infraestructura municipal</b>	recaudado y del número de contribuyentes del distrito de CGAL
	Aprobación de proyectos de inversión municipal, no menor al 20% del presupuesto de inversión municipal, mediante el acceso a fondos públicos o privados, nacionales o extranjeros
	Se cuenta y gestiona el plan financiero, de largo plazo, institucional que incorpora el pago de los fondos necesarios para asumir obligaciones y poder apalancar proyectos de desarrollo importantes
<b>1.3 Potenciar el desarrollo de los Recursos Humanos a través de la capacitación y asistencia técnica, inclusión y participación en las decisiones municipales, e incentivar a ser parte del proyecto de desarrollo local</b>	Se aplica un plan de gestión del recurso humano que incorpora políticas y estrategias que son empleadas por las áreas correspondientes para la selección, capacitación, evaluación e incentivos y desarrollo de recursos humanos.
	Trabajadores de la municipalidad trabajan en equipo al interior de sus unidades y con otras áreas con las que realizan tareas y acciones conjuntas.
	Se fomenta al menos dos iniciativas propuestas para la innovación entre el personal y por equipos, para mejorar los procesos y la prestación de los servicios y son reconocidas las iniciativas exitosas emprendidas por las unidades de la organización municipal.
<b>1.4 Implementar con Sistemas administrativos y de gestión acordes con los nuevos enfoques y exigencias modernas</b>	Se han implementado programas administrativos en línea con la finalidad de estar enlazados todas las instancias y además que la población tenga la posibilidad de conocer a través de la Web el estado de su gestión.
<b>1.5 Brindar servicios eficientes y de calidad a la población en general, con la participación de la población en la gestión municipal.</b>	La población cuenta con todos los servicios generales (educación y salud) y básicos en un 100%, además lo cogestiona con la población.
	Se establecen e implementan mecanismos permanentes de diálogo e intercambio entre el Concejo Municipal y los ciudadanos: sesiones descentralizadas, audiencias por territorios, etc.
	Mejora el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios ofrecidos por la municipalidad.
<b>1.6 Promover e incentivar la actividad económica para la generación del empleo y lucha contra la pobreza.</b>	La municipalidad gestiona y promueve la formación de micro y pequeñas empresas, capacitándolos y asistiendo técnicamente con instituciones especializadas
	Se ha logrado convocar a instituciones crediticias con y sin fines de lucro para dotar de capital de trabajo a las

	micro y pequeñas empresas constituidas en el distrito.
	Se convoca a la población para que participen en las actividades económicas que la municipalidad organiza.

FUENTE: Plan de Desarrollo Concertado MDCGAL

### CUADRO N° 03

<b>EJE ESTRATÉGICO DOS</b>	
<b>SERVICIOS DE SALUD, EDUCACION Y SERVICIOS GENERALES DE CALIDAD</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL Y ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
<b>2. Promover un servicio de calidad en salud y educación, concertado con las redes sociales y población, generando con calidad los programas orientados a la mejora de la nutrición, asimismo, permitir que el 100% de la población cuente con servicios básicos (agua, desagüe, luz y comunicación) de calidad</b>	Población con acceso a los servicios de Educación y Salud de calidad y con posibilidad de elegir el servicio por la diversidad de los mismos.
	Población infantil, madres gestantes y ancianos con programas de complementación alimentaria
	Población con acceso al 100% de servicios básicos de calidad.
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>2.1 Promover e implementar el Plan Educativo Distrital, así como su monitoreo y evaluación con la participación de los principales actores públicos</b>	Plan educativo distrital implementado: actores, involucrados desarrollan programas y proyectos en coherencia con el plan educativo del distrito con participación vecinal, vigilancia y monitoreo.

y privados y la población en general.	
<b>2.2 Promover oportunidades para la formación de los jóvenes, privilegiando el desarrollo de actitudes que favorezcan la construcción de proyectos de la persona y su identidad con el distrito</b>	<p>Jóvenes que participan activamente en la gestión municipal, principalmente en programas y proyectos sociales principalmente en educación y salud</p> <p>Jóvenes con habilidades sociales y de liderazgo participan en el desarrollo socioeconómico del distrito</p>
<b>2.3 Regular y controlar la higiene y salubridad de los establecimientos públicos y privados</b>	<p>Mayores establecimientos públicos y privados que cuentan con condiciones de higiene y salubridad en el marco de las disposiciones existentes.</p> <p>Control de la calidad del agua empleada para consumo humano en forma constante y permanente</p>
<b>2.4 Promover el desarrollo del sistema de salud integral para la población a través del acceso a servicios de calidad preventivo promocionales, nutricionales, recuperativos y de rehabilitación</b>	<p>Existencia de actividades preventivo promocionales en escuelas y comunidades, postas médicas y centros de salud.</p> <p>Establecimientos de salud que ejecutan planes operativos integrales de promoción y prevención</p> <p>Gestión de los programas de apoyo alimentario se desarrollan de forma transparente y eficiente logrando que los recursos sean empleados en la nutrición de los usuarios de los servicios</p> <p>Usuarios de los servicios que mejoran su alimentación y nutrición con el apoyo alimentario de los programas locales al que acceden.</p>
<b>2.5 Lograr un ambiente saludable y sostenible a través del manejo adecuado de residuos sólidos, el incremento de las áreas verdes y el control de la contaminación</b>	<p>100% de cobertura del servicio de recolección.</p> <p>100% de población que maneja adecuadamente los residuos sólidos a nivel domiciliario.</p> <p>Aguas residuales tratadas reutilizadas Zonas críticas se mantienen bajo Límites Máximos Permisibles (LMP): calidad del aire, agua y suelos, escombros.</p> <p>Población con Buenas Prácticas Ambientales</p>

FUENTE: Plan de Desarrollo Concertado MDCGAL

CUADRO N° 04

<b>EJE ESTRATÉGICO TRES</b>	
<b>DESARROLLO ECONOMICO</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL Y ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
<b>3. Ser Institución líder en la promoción del Desarrollo Económico Local articulando a todos los agentes económicos del distrito con personal especializado y procesos administrativos que promueven la inversión y el empleo.</b>	Dependencia de la municipalidad que tiene como objetivo promover la creación, capacitación y asistencia técnica de las MYPES y empresas familiares
	Número de MYPES y empresas familiares creadas y funcionando.
	% Incremento de los ingresos de las familias que laboran en empresas productivas, servicios y comercio del distrito
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>3.1 Promover el desarrollo de actividades industriales, comerciales, servicios y turísticos que permitan la producción, la competitividad y los niveles de empleo.</b>	Organizaciones de comerciantes que se articulan para establecer negociaciones comerciales con los productores y proveedores de productos y servicios en el mercado local, regional y nacional.
	Consortios industriales y asociaciones empresariales distritales se consolidan como mecanismos de inserción a los mercados nacionales e internacionales
	Empresas y asociaciones de moto-taxistas que usan tecnologías limpias y cuentan con un sistema de certificación de calidad total.
<b>3.2 Generar condiciones para el fomento de la inversión privada y pública</b>	Recorte de tiempo y requisitos para la inversión, reducción de tiempo de espera al emitir resoluciones
	Creación de comité ejecutivo con decisión para la canalización de recursos de inversión, de acuerdo a cada uno de las características de los territorios distritales

3.3 Fomentar una cultura emprendedora y de generación de ingresos.	Instituciones Educativas que incorporan en su plan curricular la elaboración de planes de negocios y alumnos que adquieren el conocimiento para la elaboración de planes de negocios.
	MYPES que se articulan al mercado
	Redes de jóvenes empresarios que se articulan con el sistema financiero formal
	Jóvenes que acceden a becas de estudios, de rápida inserción laboral
	Personas que culminan taller de generación de ideas de proyecto
	Expositores feriales articulados a actividades de la Gerencia de Desarrollo Económico

FUENTE: Plan de Desarrollo Concertado MDCGAL

#### CUADRO N° 05

<b>EJE ESTRATÉGICO CUATRO</b>	
<b>MODERNIZACION DE LA CIUDAD Y SEGURIDAD CIUDADANA</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL Y ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
4. Dirigir la modernización de la ciudad, en base a una planificación urbana articulada, orientar la acción de los ciudadanos en la gestión de las áreas públicas, la construcción de las viviendas y los negocios, considerando las necesidades de la población especialmente vulnerable, preservando el espíritu de ciudad solidaria y liderando	Monto de inversión canalizada para Desarrollo Urbano
	Propiedades inscritas en Registros Públicos
	Reducción del tiempo de desplazamiento
	Población que accede a licencias entregadas en menor tiempo y a menor costo
	Población con mejores condiciones de vivienda por reducción del hacinamiento.

<p>los comités distritales de seguridad ciudadana</p>	
<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b></p>	
<p><b>4.1 Promover el saneamiento físico - legal y ordenamiento de la propiedad privada y de las áreas de dominio público en todo el distrito de CGAL.</b></p>	<p>Ordenamiento Territorial implementado en CGAL con uso adecuado</p> <p>80% de propiedades públicas y privadas inventariadas.</p> <p>Viviendas y establecimientos construidos según el Plan de Desarrollo Urbano</p> <p>Viviendas y establecimientos construidos según el Plan de Desarrollo Urbano</p> <p>Viviendas y establecimientos construidos que cuentan con la aprobación de Construcción Civil.</p>
<p><b>4.2 Desarrollo de los servicios básicos e infraestructura urbana pública</b></p>	<p>Áreas públicas construidas para recreación y esparcimiento para toda la población de acuerdo a Plan de Desarrollo Urbano y Plan Director.</p> <p>Población vulnerable, con discapacidad y niños que acceden a áreas construidas para recreación y esparcimiento.</p> <p>Metros lineales de construcción de la red pública de abastecimiento de agua y desagüe</p> <p>Incremento de instalaciones domiciliarias de agua potable y desagüe</p>
<p><b>4.3 Desarrollar el sistema vial y de transporte moderno, integrado al cercado y demás distritos de Tacna, seguro, incluyente y no contaminante.</b></p>	<p>Kilómetros lineales de pistas y veredas construidas</p> <p>Kilómetros lineales de vías y calles señalizadas</p> <p>Incremento de semaforización en intersecciones viales</p> <p>M2 construidos de rampas de acceso en veredas y establecimientos públicos.</p> <p>M2 de veredas construidas y renovadas.</p>
<p><b>4.4 Promoción para la construcción de viviendas populares y mejora de las condiciones de la vivienda de acuerdo a Plan de Desarrollo Urbano</b></p>	<p>Promoción en la construcción de nuevas viviendas con entidades del Gobierno Regional y Nacional</p> <p>Promoción en la construcción de nuevas viviendas con entidades financieras.</p> <p>Promover la mejora de las viviendas en coordinación con entidades del Gobierno Nacional, como el Banco de Materiales y entidades privadas nacionales e internacionales</p>
<p><b>4.5 Promover una cultura de paz y promoción de valores mediante el fortalecimiento de la defensoría municipal</b></p>	<p>Nº de Programas de prevención e intervención de la violencia juvenil y familiar.</p> <p>Número de niños, adolescentes, jóvenes, adultos</p>

del niño y el adolescente orientándola a la constitución de la creación de la Defensoría Municipal de la Familia y de la Escuela Municipal Para Padres (Educación y Formación).	participantes de los programas
	100% de la población conoce el sistema de seguridad ciudadana del distrito.
	100% de denuncias atendidas y resueltas.
4.6 En seguridad ciudadana y defensa civil formar una cultura de prevención contra la delincuencia, drogas, violencia familiar y riesgos naturales a través del comité distrital de seguridad ciudadana y el de defensa civil del distrito con la PNP, las juntas vecinales y otras juntas.	Número de casos de violencia juvenil y familiar atendidos y solucionados.
	Número de Programas sostenibles de atención y rehabilitación de víctimas de violencia juvenil y familiar
	Número de Programa de verificación y prevención contra los riesgos naturales y provocados por las personas.
	Comités territoriales de defensa civil funcionando.

FUENTE: Plan de Desarrollo Concertado MDCGAL

#### CUADRO N° 06

<b>EJE ESTRATÉGICO CINCO</b>	
<b>DEMOCRACIA Y PARTICIPACION</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL Y ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
5. Formular y aplicar una política orientada a la participación ciudadana en el desarrollo local promoviendo la identidad, igualdad de oportunidades, liderazgos y conciencia ciudadana principalmente en	Sistema de Participación Ciudadana implementada
	Participación activa de la población en la gestión municipal
	100% de Organizaciones de la Sociedad Civil que cuentan y aplican reglas y procedimientos democráticos para elegir a sus representantes
	100 % de la población cumple con sus obligaciones tributarias en los plazos establecidos.

<p>las nuevas generaciones, plasmar una política de inclusión social.</p>	<p>100 % de usuarios de los servicios públicos satisfechos con las prestaciones.</p>
<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b></p>	
<p><b>5.1 Promover que la gestión local sea concertada con la población Organizada y los actores económicos, participación en el Presupuesto Participativo, Elaboración de los Documentos de Gestión, Cabildos, Rendición de cuenta participación de los Comités de Gestión Territorial y el Comité Distrital de Vigilancia Ciudadana.</b></p>	<p>Comité de Gestión Distrital del reconocido y funcionado.  100% de Instancias territoriales, organizaciones funcionales que participan en el presupuesto participativo.  100% de Instancias Territoriales, organizaciones y pobladores debidamente informados sobre el cumplimiento de acuerdos y gastos de inversión  100% de ciudadanos conocen los Planes locales, avances de inversión de las entidades públicas locales.  100% de organizaciones, principalmente económicas participan en la elaboración de los documentos de gestión</p>
<p><b>5.2 Promover y articular la participación ciudadana en base a las organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas del distrito</b></p>	<p>Se cuenta con un sistema de participación ciudadana, permitiendo la articulación entre las organizaciones sociales y territoriales con la Municipalidad del distrito de CGAL.  Las instancias de vigilancia local socializan la información constante  La participación ciudadana es activa en la gestión municipal, principalmente en la fiscalización.</p>
<p><b>5.3 Promover liderazgos locales privilegiando la participación de las nuevas generaciones y sectores usualmente excluidos de la toma de decisiones.</b></p>	<p>100% de líderes y dirigentes territoriales formulan proyectos integrales, sostenibles y articulados al PID-CGAL  Participación de la Municipalidad directa en la formación de líderes juveniles.  Se ha aperturado en la municipalidad una instancia y espacio para la promoción y capacitación de dirigentes y líderes  Se promueve la participación de los Colegios profesionales, instituciones especializadas, en la formación de líderes, principalmente mujeres y jóvenes</p>

FUENTE: Plan de Desarrollo Concertado MDCGAL

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es aplicada dado que se utilizaron enfoques teóricos ya existentes. El nivel de investigación descriptivo y correlacional.

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, cuya recolección de información fue de corte transversal (en un momento del tiempo).

## 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1 Población

En la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna se cuenta con una estructura orgánica de 108 plazas orgánicas, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

**CUADRO N° 07**  
**POBLACIÓN LABORAL**

<b>GERENCIA</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Alcaldía y Asesoramiento Técnico</b> (Alcaldía, Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Legal, Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización, y Procuraduría Municipal)	<b>16</b>	<b>14,82%</b>
<b>Gerencia de Secretaría General</b>	<b>07</b>	<b>6,48%</b>
<b>Gerencia de Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes</b>	<b>08</b>	<b>7,41%</b>
<b>Gerencia de Administración</b>	<b>24</b>	<b>22,22%</b>
<b>Gerencia de Administración Tributaria</b>	<b>05</b>	<b>4,63%</b>
<b>Gerencia de Servicios Sociales, Comunes y Desarrollo Económico</b>	<b>14</b>	<b>12,96%</b>
<b>Otras áreas</b> (Sub Gerencia de Supervisión y Liquidación de Obras, Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana, Órgano de Control Institucional, Unidad de Imagen Institucional y Unidad de Tecnologías de la Información)	<b>34</b>	<b>31,48%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: GPPR - MDCGAL

Para el análisis de las habilidades gerenciales, se han considerado las plazas de funcionarios (F-4, F-3, F-2 y F-1), por tanto fueron 22 personas. Y para el análisis del desempeño laboral, se ha considerado el personal a cargo de los funcionarios, por tanto a 86 personas.

### 3.2.2 Muestra

Dado que se trata de un número manejable de personas a encuestar, se aplicó un censo; es decir, fueron las 108 personas.

## CUADRO N° 08

### DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

<b>GERENCIA</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Administrativo</b>
<b>Alcaldía y Asesoramiento Técnico</b> (Alcaldía, Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Legal, Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización, y Procuraduría Municipal)	<b>05</b>	<b>11</b>
<b>Gerencia de Secretaría General</b>	<b>01</b>	<b>06</b>
<b>Gerencia de Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes</b>	<b>02</b>	<b>06</b>
<b>Gerencia de Administración</b>	<b>05</b>	<b>19</b>
<b>Gerencia de Administración Tributaria</b>	<b>01</b>	<b>04</b>
<b>Gerencia de Servicios Sociales, Comunes y Desarrollo Económico</b>	<b>03</b>	<b>11</b>
<b>Otras áreas</b> (Sub Gerencia de Supervisión y Liquidación de Obras, Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana, OCI, Unidad de Imagen Institucional y Unidad de Tecnologías de la Información)	<b>05</b>	<b>29</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>86</b>

FUENTE: GPPR - MDCGAL

### **3.3 VARIABLES E INDICADORES**

#### **3.3.1 Variable independiente: Habilidades Gerenciales**

##### Indicadores

- El desarrollo de autoconciencia.
- El manejo del estrés y el tiempo.
- La solución creativa de problemas.
- La comunicación de apoyo.
- El ganar poder e influencia.
- El motivar a los demás.
- El manejo de conflictos.
- El facultamiento y la delegación.
- La formación de equipos eficaces y el trabajo en equipo.
- El liderar el cambio positivo.

#### **3.3.2 Variable dependiente: Desempeño Laboral**

##### Indicadores

- Satisfacción al cliente.
- Labor de equipo.

- Logros laborales.
- Crecimiento personal.

### **3.4 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las fuentes de información fueron primarias, recurriendo para ello a los datos que nos proporcionen los funcionarios y personal administrativo de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna. Para este efecto, se aplicaron instrumentos que fueron extraídos y contextualizados del texto **“Desarrollo de habilidades gerenciales”** de Whetten y Cameron<sup>33</sup> (2005); la confiabilidad de los mismos se dio mediante el estadístico Alpha de Cronbach y su validación a través del criterio experto (Asesor de la tesis); los cuales fueron:

- Test de habilidades gerenciales.
- Cuestionario de desempeño laboral.

El desarrollo del marco teórico implica fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas y medios electrónicos.

---

<sup>33</sup> WHETTEN, David y CAMERON, Kim. (2005). **“Desarrollo de habilidades gerenciales”**. Harper Collins Publishers, USA.

### **3.5 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

El trabajo de campo fue efectuado de forma personal por el investigador, y consideró básicamente el solicitar la autorización respectiva a Alcaldía y una sensibilización del instrumento a los trabajadores (por áreas). 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:

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

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN**

A través del estadístico de Alpha de Cronbach se determinó la confiabilidad de los instrumentos aplicados; siendo su interpretación que entre más cercano a 1 implica que el instrumento es más confiable (dispersión de respuestas es más baja). Se estableció una Escala de Valoración para el análisis global de las variables en base a Likert (valores cercanos a 1 = muy en desacuerdo con la afirmación y 5 = muy de acuerdo con la afirmación).

En el cuadro siguiente se establece la relación de cada pregunta con su respectivo indicador, se tiene:

## CUADRO N° 09

### INDICADOR – PREGUNTAS: HABILIDADES GERENCIALES

VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	El desarrollo de autoconciencia	01, 02, 03, 04
	El manejo del estrés y el tiempo	05, 06, 07, 08
	La solución creativa de problemas	09, 10, 11, 12
	La comunicación de apoyo	13, 14, 15, 16
	El ganar poder e influencia	17, 18, 19, 20
	El motivar a los demás	21, 22, 23, 24
	El manejo de conflictos	25, 26, 27, 28
	El facultamiento y la delegación	29, 30, 31, 32
	La formación de equipos eficaces y el trabajo en equipo	33, 34, 35, 36
	El liderar el cambio positivo	37, 38, 39, 40

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

## CUADRO N° 10

### INDICADOR – PREGUNTAS: DESEMPEÑO LABORAL

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Satisfacción al cliente	01, 02, 03, 04
	Labor de equipo	05, 06, 07, 08
	Logros laborales	09, 10, 11
	Crecimiento personal	12, 13, 14, 15

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"  
ELABORACIÓN: Propia

El análisis global de las "Habilidades gerenciales" abarcó 40 preguntas, por lo tanto sus valores extremos están comprendidos entre 40 y 200 puntos. En lo que respecta al "Desempeño laboral" abarcó 15 preguntas, por tanto sus valores extremos oscilaron entre 15 y 75 puntos, se tiene:

### CUADRO N° 11

#### ESCALA DE VALORACIÓN: HABILIDADES GERENCIALES

ESCALA	INTERVALO
Habilidades gerenciales muy inadecuadas	40 – 79
Habilidades gerenciales inadecuadas	80 – 119
Habilidades gerenciales adecuadas	120 – 159
Habilidades gerenciales muy adecuadas	160 – 200

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

### CUADRO N° 12

#### ESCALA DE VALORACIÓN: DESEMPEÑO LABORAL

ESCALA	INTERVALO
Desempeño laboral muy inadecuado	15 – 29
Desempeño laboral inadecuado	30 – 44
Desempeño laboral adecuado	45 – 59
Desempeño laboral muy adecuado	60 – 75

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"  
ELABORACIÓN: Propia

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se utilizó el Estadístico Alpha de Cronbach. El reporte obtenido del SPSS 18,0 es el siguiente:

### CUADRO N° 13

#### ALPHA DE CRONBACH: HABILIDADES GERENCIALES

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	40

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0  
ELABORACIÓN: Propia

El valor del alpha de Cronbach fue de 0,916 que implica que la fiabilidad del instrumento es muy adecuada.

### CUADRO N° 14

#### ALPHA DE CRONBACH: DESEMPEÑO LABORAL

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	15

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0  
ELABORACIÓN: Propia

El valor del alpha de Cronbach fue de 0,835 que implica que la fiabilidad del instrumento es adecuada.

## 4.2 RESULTADOS: HABILIDADES GERENCIALES

### 4.2.1 Análisis por indicador

CUADRO N° 14

#### EL DESARROLLO DE AUTOCONCIENCIA

Gerencia ó Área	Promedio	Desv. Típica
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	3,65	0,745
Secretaría General	3,75	0,500
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	4,13	0,641
Administración	3,45	0,686
Administración Tributaria	4,00	0,816
Servicios Sociales, Comunes y Desarrollo Económico	3,50	0,522
Otras Áreas	3,30	0,571
<b>TOTAL</b>	<b>3,57</b>	<b>0,675</b>

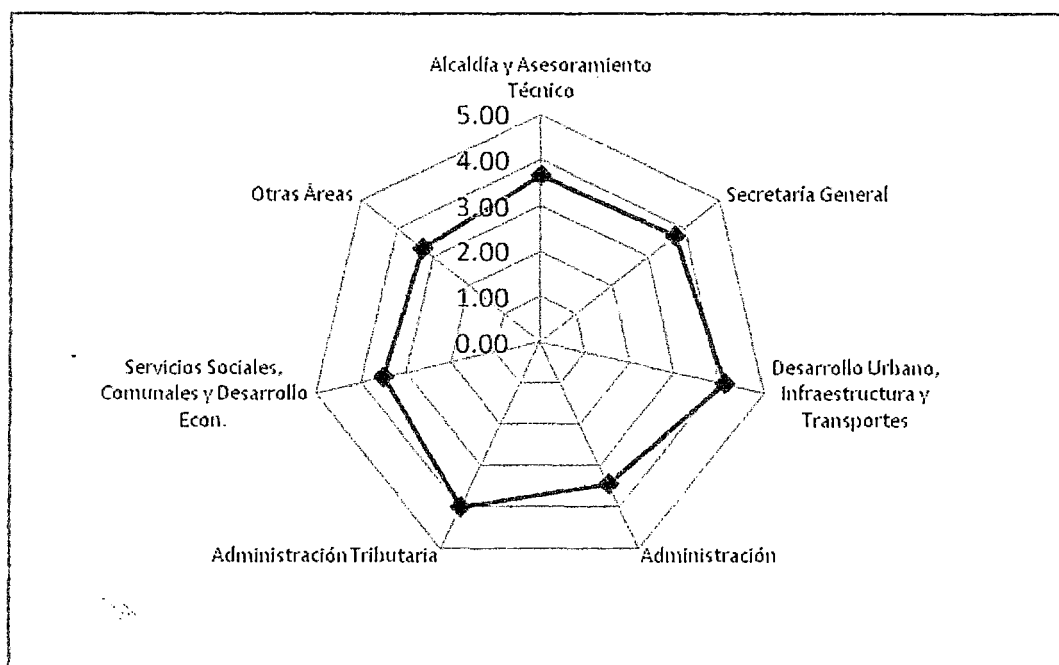
FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

### ANÁLISIS

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "El desarrollo de autoconciencia" cuyo valor medio fue de 3,57; que implica que el nivel de autoconciencia de los funcionarios es regular. Siendo en la Gerencia de Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes donde se dio el valor más alto, y en las Otras Áreas el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, los funcionarios destacan que están conscientes de su estilo de recopilar información y tomar decisiones, siendo el aspecto a mejorar el entender cómo adaptarse a las situaciones ambiguas e inciertas.

**GRÁFICO N° 06**  
**EL DESARROLLO DE AUTOCONCIENCIA**



FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

## CUADRO N° 15

### EL MANEJO DEL ESTRÉS Y EL TIEMPO

Gerencia ó Área	Promedio	Desv. Típica
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	3,80	0,894
Secretaría General	3,50	1,291
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	3,25	0,707
Administración	3,50	0,688
Administración Tributaria	4,50	1,000
Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico	3,83	0,835
Otras Áreas	3,35	0,875
<b>TOTAL</b>	<b>3,60</b>	<b>0,865</b>

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

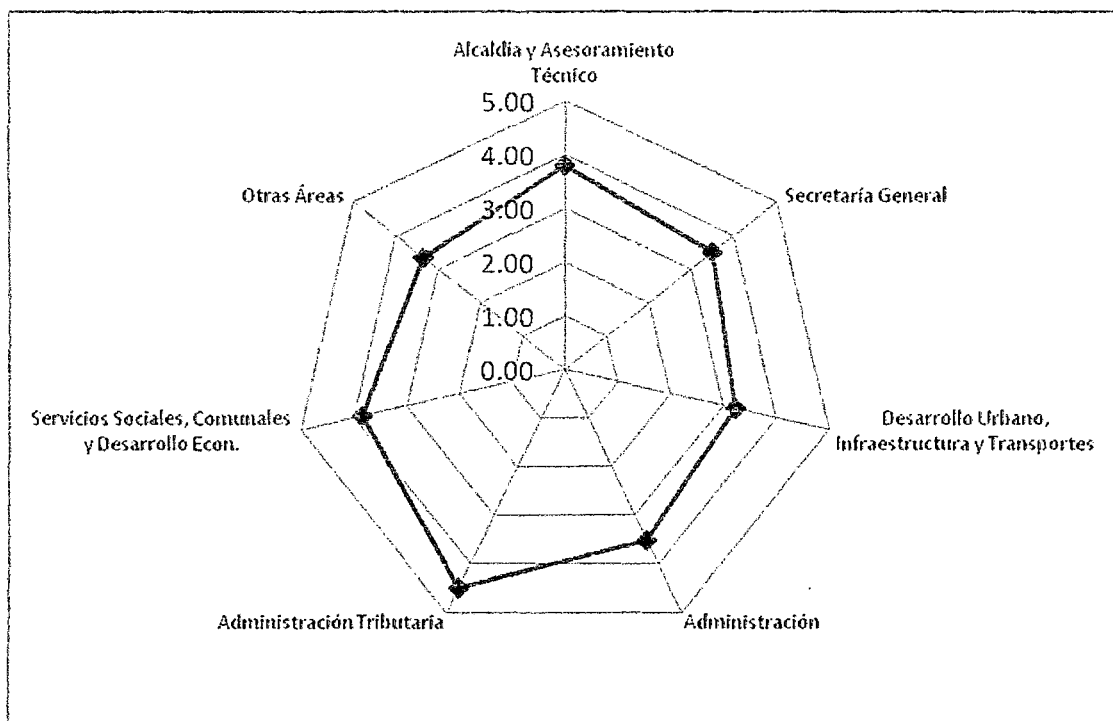
### ANÁLISIS

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "El manejo del estrés y el tiempo" cuyo valor medio fue de 3,60; que implica que el nivel de manejo del tiempo de los funcionarios es regular. Siendo en la Gerencia de Administración Tributaria donde se dio el valor más alto, y en la Gerencia de Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, los funcionarios destacan que buscan priorizar el desarrollar las cosas más prioritarias y urgentes, siendo el

aspecto a mejorar el llevar un programa regular de ejercicios para mantenerse en forma.

**GRÁFICO N° 07**  
**EL MANEJO DEL ESTRÉS Y EL TIEMPO**



FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

## CUADRO N° 16

### LA SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS

Gerencia ó Área	Promedio	Desv. Típica
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	3,75	0,639
Secretaría General	3,75	1,893
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	3,50	0,535
Administración	3,40	0,821
Administración Tributaria	5,00	0,000
Servicios Sociales, Comunes y Desarrollo Económico	3,25	0,965
Otras Áreas	3,05	0,759
<b>TOTAL</b>	<b>3,48</b>	<b>0,897</b>

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

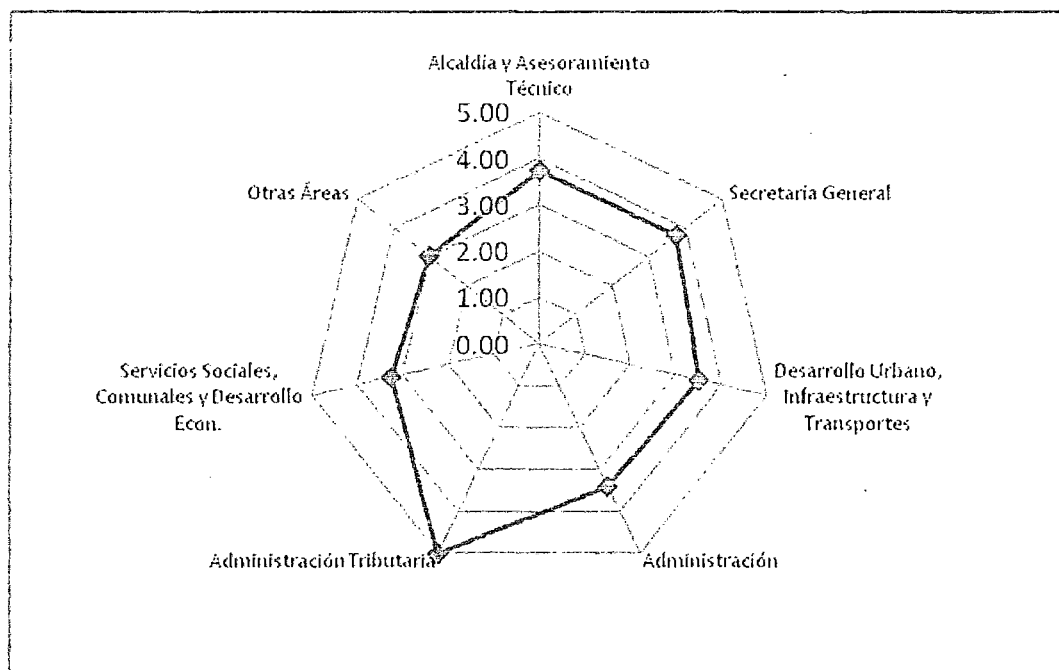
## ANÁLISIS

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "La solución creativa de problemas" cuyo valor medio fue de 3,48; que implica que el nivel de búsqueda de soluciones efectivas a los problemas de parte de los funcionarios es regular. Siendo en la Gerencia de Administración Tributaria donde se dio el valor más alto, y en las Otras Áreas el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, los funcionarios destacan que logran identificar claramente los problemas antes de enfrentarlos, siendo el

aspecto a mejorar el generar escenarios posibles de solución antes de elegir el mejor.

**GRÁFICO N° 08**  
**LA SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS**



FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

## CUADRO N° 17

### LA COMUNICACIÓN DE APOYO

Gerencia ó Área	Promedio	Desv. Típica
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	3,40	0,940
Secretaría General	4,50	0,577
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	3,50	0,535
Administración	3,30	0,657
Administración Tributaria	3,75	0,500
Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico	3,08	0,793
Otras Áreas	3,25	0,786
<b>TOTAL</b>	<b>3,38</b>	<b>0,792</b>

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"

ELABORACIÓN: Propia

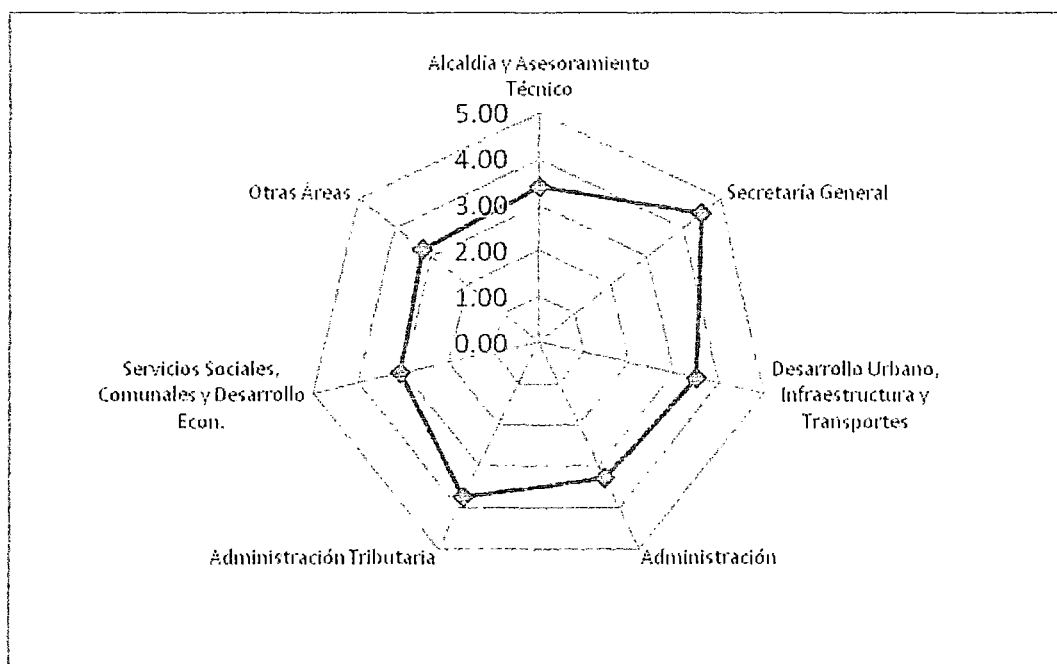
## ANÁLISIS

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "La comunicación de apoyo" cuyo valor medio fue de 3,38; que implica que el nivel de comunicación que caracteriza a los funcionarios es regular. Siendo en la Gerencia de Secretaría General donde se dio el valor más alto, y en la Gerencia de Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, los funcionarios destacan que tienen claro cuándo deben orientar y entrenar al personal, siendo el aspecto a mejorar

la forma de retroalimentar la personal con la finalidad de mejorar su motivación y compromiso con la entidad.

**GRÁFICO N° 09**  
**LA COMUNICACIÓN DE APOYO**



**FUENTE:** Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
**ELABORACIÓN:** Propia

## CUADRO N° 18

### EL GANAR PODER E INFLUENCIA

Gerencia ó Área	Promedio	Desv. Típica
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	3,95	0,686
Secretaría General	4,75	0,500
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	3,88	0,835
Administración	3,45	0,686
Administración Tributaria	4,75	0,500
Servicios Sociales, Comunes y Desarrollo Económico	3,33	0,651
Otras Áreas	3,05	0,686
<b>TOTAL</b>	<b>3,61</b>	<b>0,823</b>

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"

ELABORACIÓN: Propia

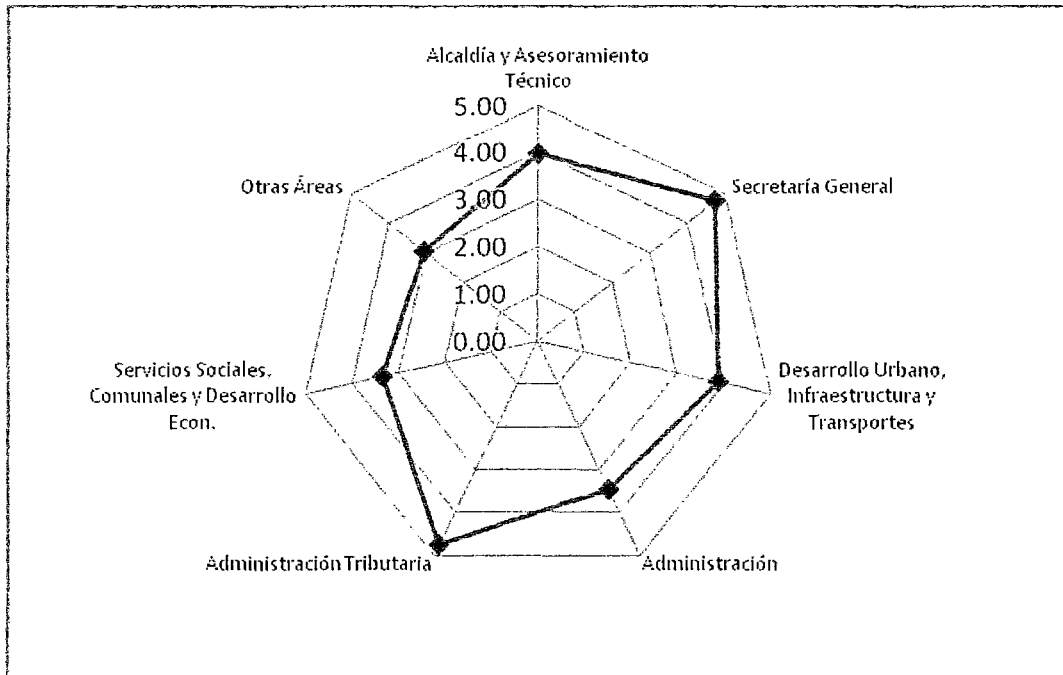
### ANÁLISIS

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "El ganar poder e influencia" cuyo valor medio fue de 3,61; que implica que el nivel de influencia sobre su personal que caracteriza a los funcionarios es regular. Siendo en la Gerencia de Secretaría General donde se dio el valor más alto, y en las Otras Áreas el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, los funcionarios destacan que con frecuencia buscan mejorar sus competencias y habilidades, siendo el aspecto a mejorar la formación de una red de comunicaciones con todo el personal de la entidad.

## GRÁFICO N° 10

### EL GANAR PODER E INFLUENCIA



FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

## CUADRO N° 19

### EL MOTIVAR A LOS DEMÁS

Gerencia ó Área	Promedio	Desv. Típica
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	3,15	0,933
Secretaría General	4,75	0,500
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	3,00	0,926
Administración	2,85	0,813
Administración Tributaria	4,75	0,500
Servicios Sociales, Comunes y Desarrollo Económico	2,50	0,798
Otras Áreas	2,75	0,851
<b>TOTAL</b>	<b>3,03</b>	<b>0,999</b>

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"

ELABORACIÓN: Propia

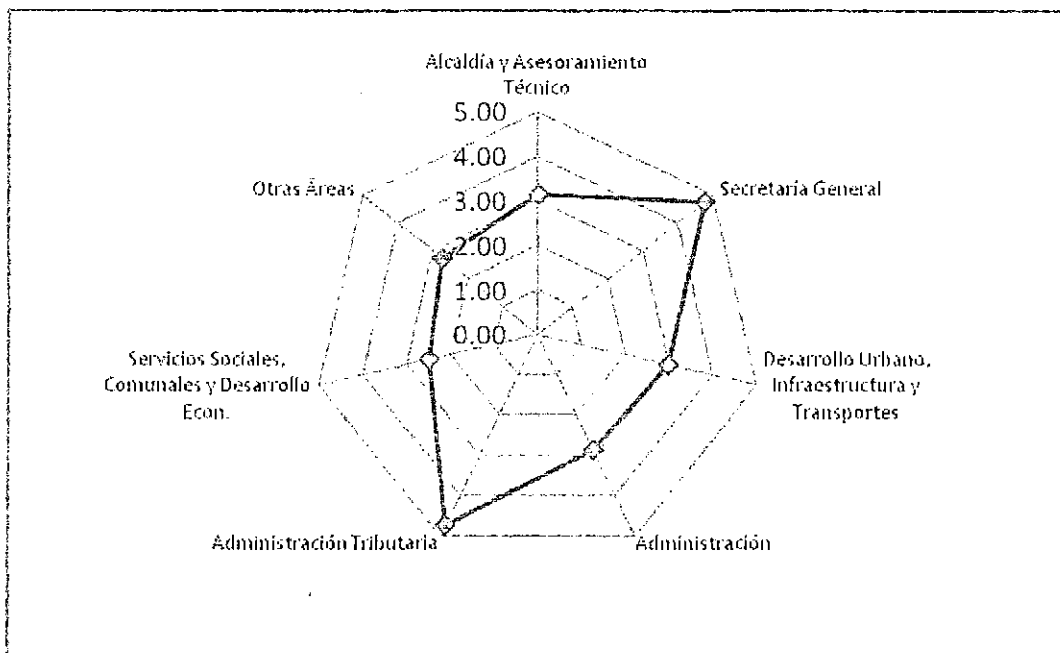
### ANÁLISIS

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "El motivar a los demás" cuyo valor medio fue de 3,03; que implica que el nivel de motivación a su personal que caracteriza a los funcionarios es regular. Siendo en la Gerencia de Secretaría General donde se dio el valor más alto, y en la Gerencia de Servicios Sociales, Comunes y Desarrollo Económico el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, los funcionarios destacan que buscan proveer de los recursos necesarios para que el personal haga sus tareas,

siendo el aspecto a mejorar la utilización de diferentes recompensas para mejorar la satisfacción laboral.

**GRÁFICO N° 11**  
**EL MOTIVAR A LOS DEMÁS**



**FUENTE:** Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
**ELABORACIÓN:** Propia

## CUADRO N° 20

### EL MANEJO DE CONFLICTOS

Gerencia ó Área	Promedio	Desv. Típica
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	3,95	0,759
Secretaría General	4,25	0,957
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	3,63	0,744
Administración	3,40	0,598
Administración Tributaria	4,75	0,500
Servicios Sociales, Comunes y Desarrollo Económico	3,25	0,622
Otras Áreas	2,95	0,887
<b>TOTAL</b>	<b>3,52</b>	<b>0,857</b>

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

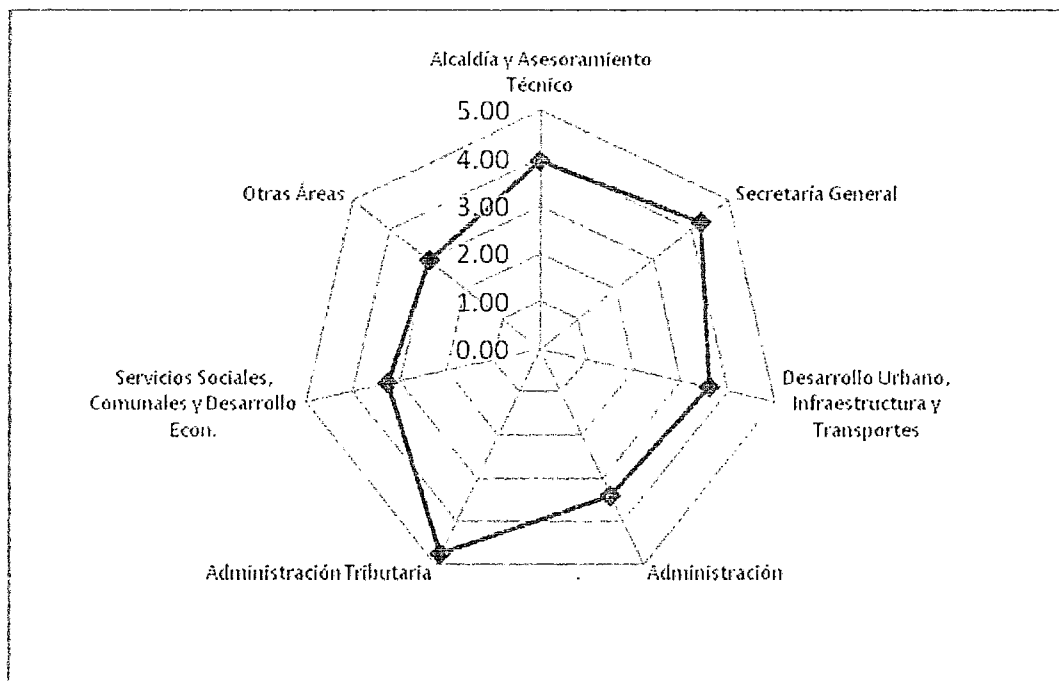
### ANÁLISIS

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "El manejo de conflictos" cuyo valor medio fue de 3,52; que implica que el nivel de manejo de los conflictos internos que caracteriza a los funcionarios es regular. Siendo en la Gerencia de Administración Tributaria donde se dio el valor más alto, y en las Otras Áreas el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, los funcionarios destacan que buscan identificar la opción más aceptable de solución, siendo el aspecto a

mejorar el escuchar más a ambas partes evitando los prejuicios y chismes.

**GRÁFICO N° 12**  
**EL MANEJO DE CONFLICTOS**



FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

## CUADRO N° 21

### EL FACULTAMIENTO Y LA DELEGACIÓN

Gerencia ó Área	Promedio	Desv. Típica
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	3,40	0,883
Secretaría General	4,25	0,500
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	3,13	0,835
Administración	3,10	0,852
Administración Tributaria	4,75	0,500
Servicios Sociales, Comunes y Desarrollo Económico	3,42	0,996
Otras Áreas	2,95	0,887
<b>TOTAL</b>	<b>3,31</b>	<b>0,939</b>

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

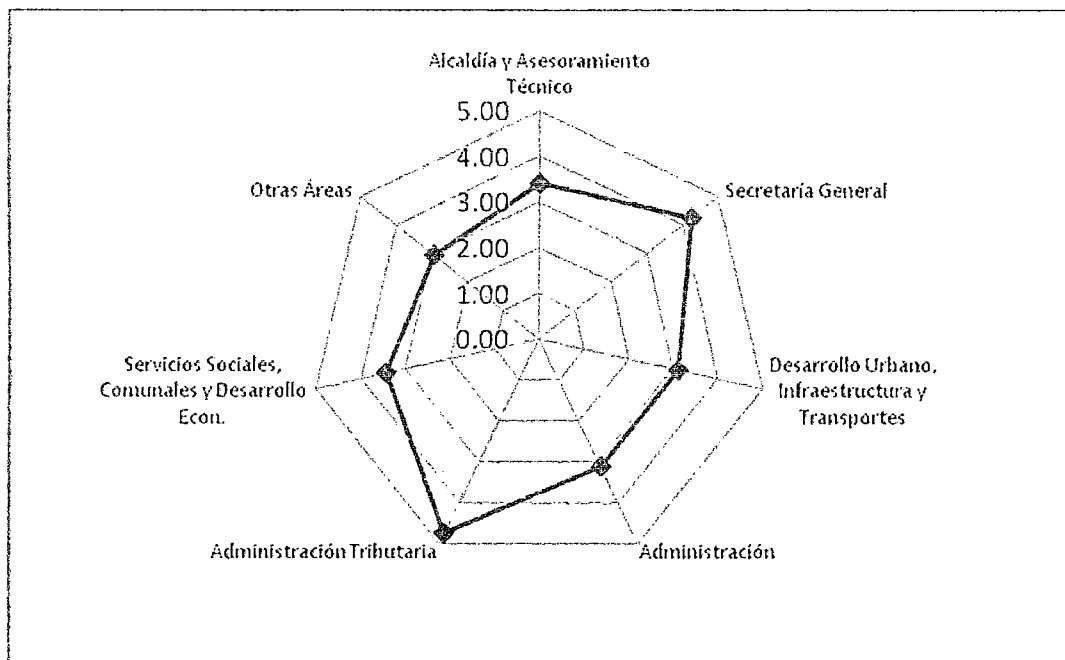
### ANÁLISIS

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "El facultamiento y la delegación" cuyo valor medio fue de 3,31; que implica que el nivel de facultar y delegar que caracteriza a los funcionarios es regular. Siendo en la Gerencia de Administración Tributaria donde se dio el valor más alto, y en las Otras Áreas el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, los funcionarios destacan que buscan resaltar los logros que van alcanzando el personal a su cargo, siendo el

aspecto a mejorar el brindar una retroalimentación frecuente y adecuada a los trabajadores.

**GRÁFICO N° 13**  
**EL FACULTAMIENTO Y LA DELEGACIÓN**



**FUENTE:** Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
**ELABORACIÓN:** Propia

## CUADRO N° 22

### LA FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICACES Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Gerencia ó Área	Promedio	Desv. Típica
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	3,60	0,883
Secretaría General	4,25	0,500
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	3,75	0,886
Administración	3,35	0,745
Administración Tributaria	4,00	0,816
Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico	3,00	0,426
Otras Áreas	3,30	1,081
<b>TOTAL</b>	<b>3,45</b>	<b>0,870</b>

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

### ANÁLISIS

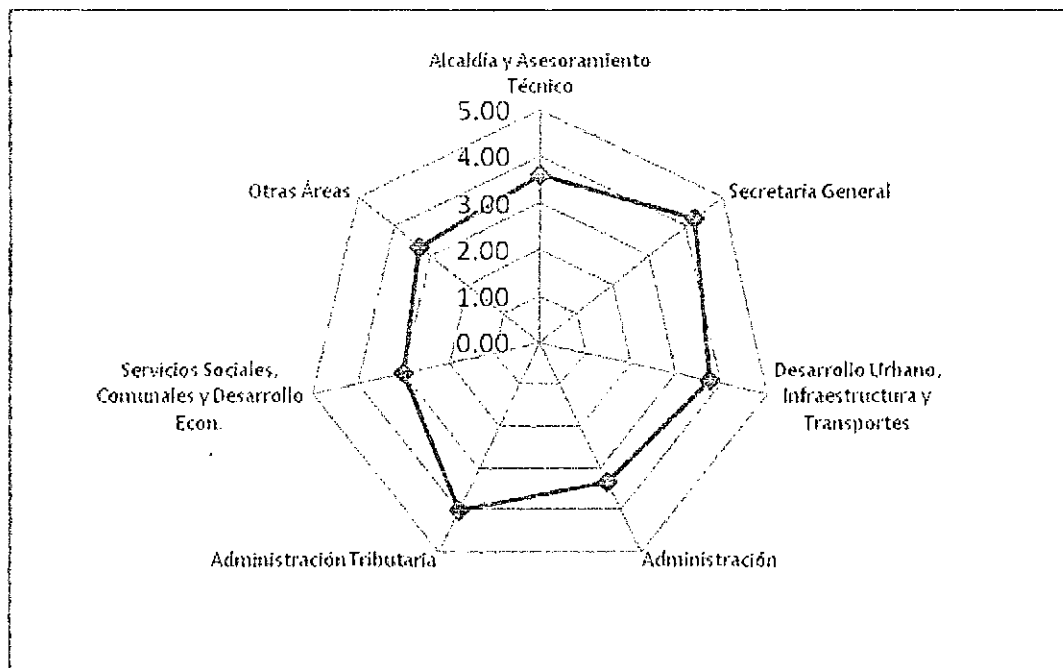
En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "La formación de equipos eficaces y el trabajo en equipo" cuyo valor medio fue 3,45; que implica que el nivel de trabajo en equipo que caracteriza a los funcionarios es regular. Siendo en la Gerencia de Secretaría General donde se dio el valor más alto, y en la Gerencia de Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, los funcionarios destacan que son claros y consistentes en lo que buscan lograr, siendo el aspecto a mejorar el

articular la visión institucional con cada una de las tareas encomendadas al personal.

### GRÁFICO N° 14

### LA FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICACES Y EL TRABAJO EN EQUIPO



FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"  
ELABORACIÓN: Propia

## CUADRO N° 23

### EL LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO

Gerencia ó Área	Promedio	Desv. Típica
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	3,50	0,827
Secretaría General	4,00	0,000
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	3,25	0,707
Administración	3,45	0,887
Administración Tributaria	3,50	0,577
Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico	3,08	0,996
Otras Áreas	3,45	0,759
<b>TOTAL</b>	<b>3,42</b>	<b>0,813</b>

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"

ELABORACIÓN: Propia

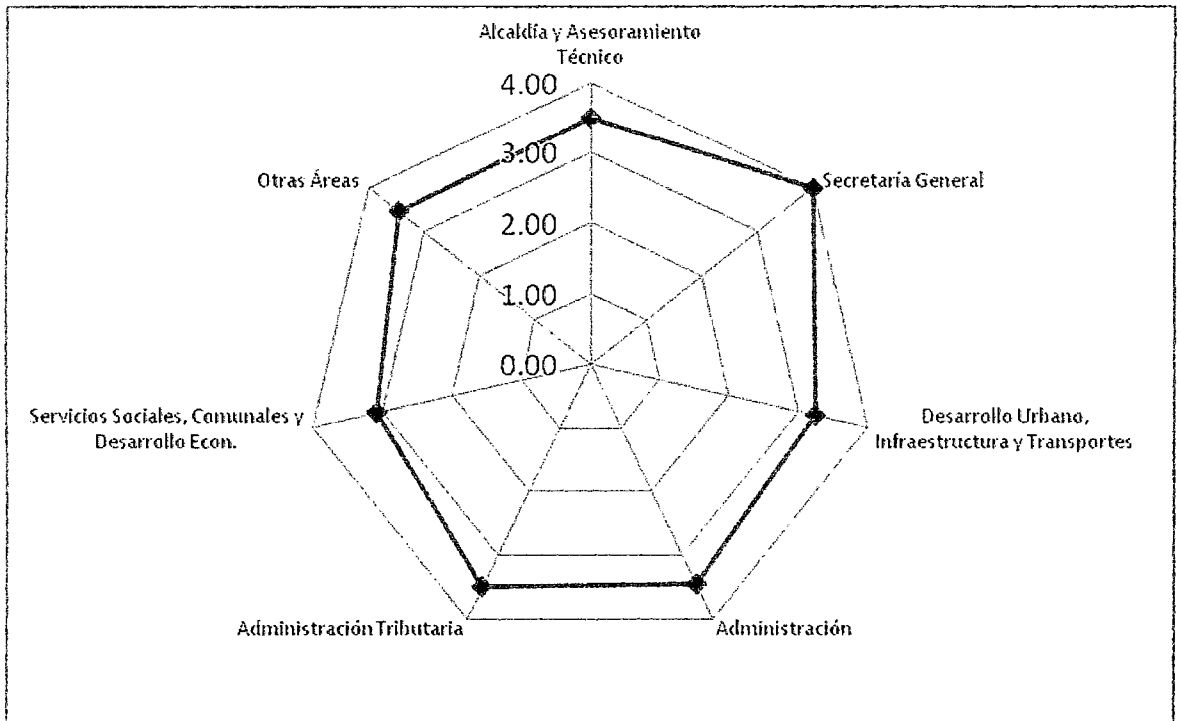
## ANÁLISIS

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "El liderar el cambio positivo" cuyo valor medio fue de 3,42; que implica que el nivel de liderazgo que caracteriza a los funcionarios es regular. Siendo en la Gerencia de Secretaría General donde se dio el valor más alto, y en la Gerencia de Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, los funcionarios destacan que trabajan para alcanzar un desempeño destacado en la entidad, siendo el aspecto a mejorar el dar una retroalimentación positiva al personal a cargo.

## GRÁFICO N° 15

### EL LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO



FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"

ELABORACIÓN: Propia

## 4.2.2 Análisis global

**CUADRO N° 24**

### **HABILIDADES GERENCIALES**

<b>Gerencia ó Área</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desv. Típica</b>	<b>Habilidades Gerenciales</b>
Alcaldía y Asesoramiento Técnico	144,60	14,223	Adecuadas
Secretaría General	167,00	0,000	Muy adecuadas
Desarrollo Urbano, Infraestructura y Transportes	140,00	18,385	Adecuadas
Administración	133,00	10,075	Adecuadas
Administración Tributaria	175,00	0,000	Muy adecuadas
Servicios Sociales, Comunes y Desarrollo Económico	129,00	12,490	Adecuadas
Otras Áreas	125,60	5,030	Adecuadas
<b>TOTAL</b>	<b>137,50</b>	<b>16,233</b>	<b>Adecuadas</b>

FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"

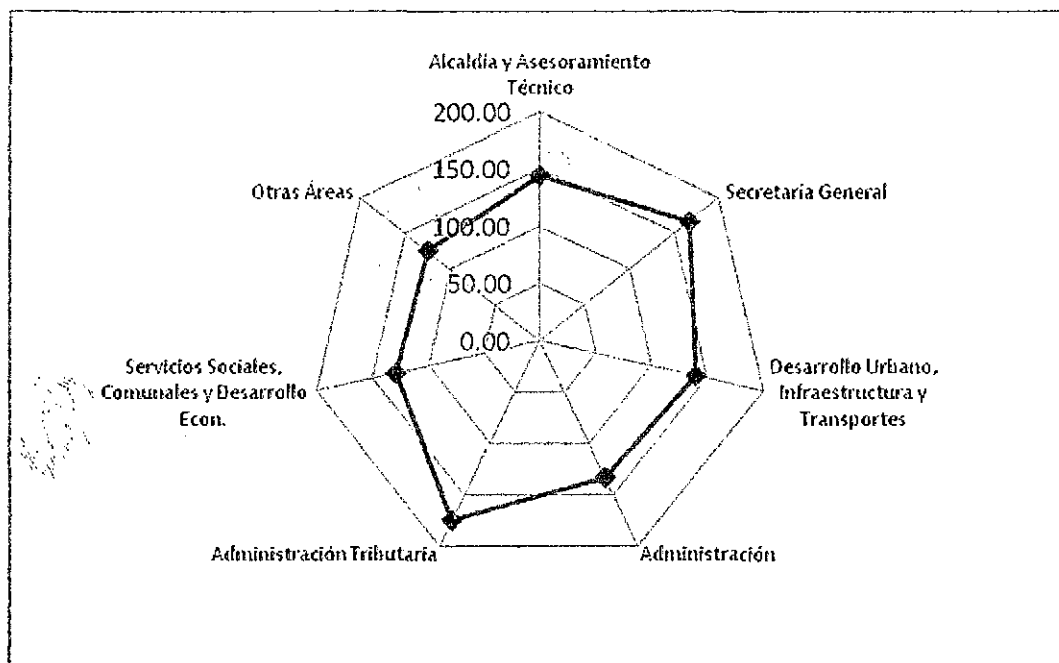
ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS**

Después de analizar cada uno de los indicadores de la variable independiente, se encontró un valor medio general de 137,50 con una desviación típica de 16,233 que al ubicarlo en la escala de valoración predeterminada en el cuadro N° 11 cae en la zona definida como "Habilidades gerenciales adecuadas"; es decir, los funcionarios de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna se caracterizan por contar con habilidades gerenciales adecuadas.

Al analizar por cada gerencia ó área, se encontró que son dos en las cuales se ha identificado la existencia de rasgos de habilidades gerenciales muy adecuadas (Gerencia de Secretaría General y Gerencia de Administración Tributaria). Al analizar por indicadores, se encontró que “El ganar poder e influencia” y “El manejo del estrés y el tiempo” son los más destacados por los funcionarios, mientras los de más baja puntuación fueron “El motivar a los demás” y “El facultamiento y la delegación”.

**GRÁFICO N° 16**  
**HABILIDADES GERENCIALES**

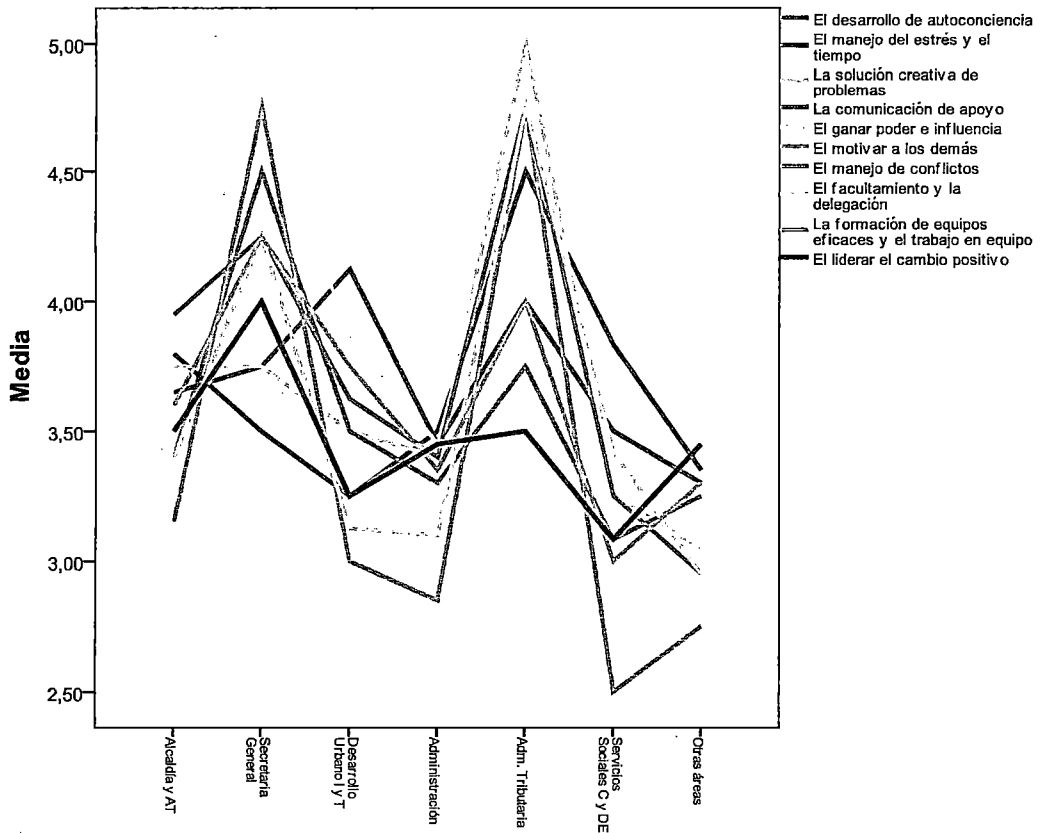


FUENTE: Cuestionario de “Habilidades gerenciales”

ELABORACIÓN: Propia

## GRÁFICO N° 17

### HABILIDADES GERENCIALES (por indicadores)



FUENTE: Cuestionario de "Habilidades gerenciales"

ELABORACIÓN: Propia

## 4.3 RESULTADOS: DESEMPEÑO LABORAL

### 4.3.1 Análisis por indicador

**CUADRO N° 25**  
**SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

**Estadísticos descriptivos**

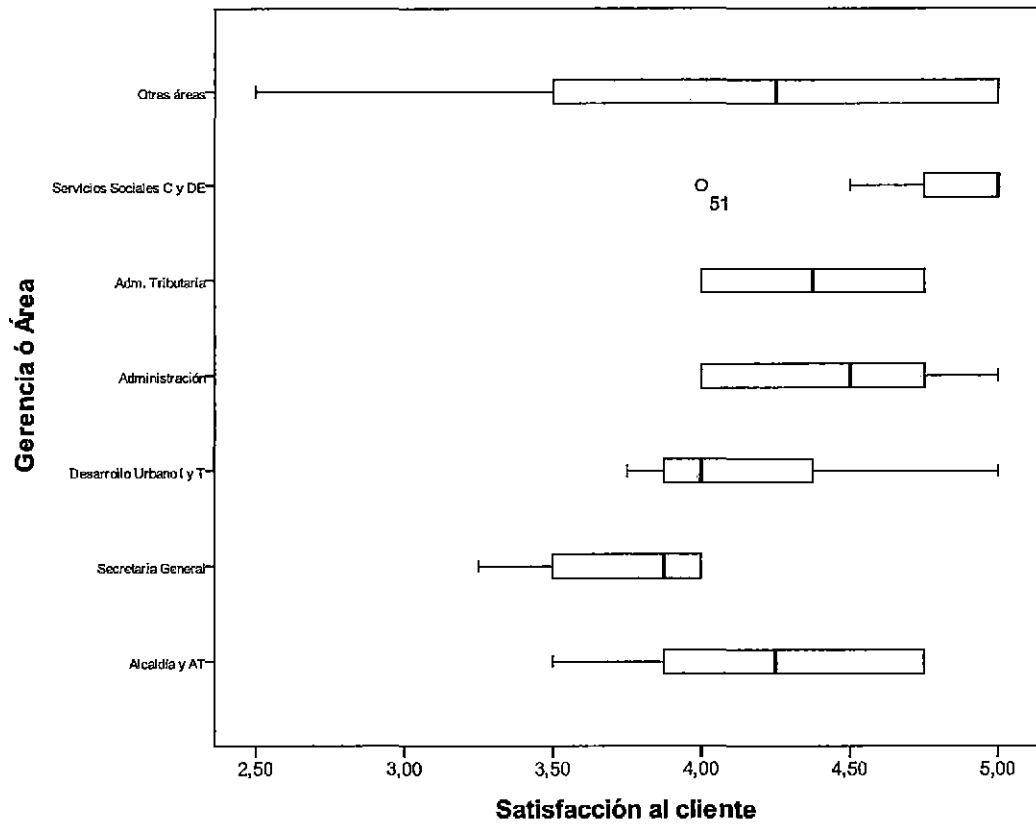
	N	Media	Desv. típ.
Satisfacción al cliente	86	4,2703	,65329

	Gerencia ó Área		Estadístico
Satisfacción al cliente	Alcaldía y AT	Media	4,2727
		Desv. típ.	,46710
	Secretaría General	Media	3,7500
		Desv. típ.	,31623
	Desarrollo Urbano I y T	Media	4,1786
		Desv. típ.	,49401
	Administración	Media	4,4722
		Desv. típ.	,39191
	Adm. Tributaria	Media	4,3750
		Desv. típ.	,43301
	Servicios Sociales C y DE	Media	4,8182
		Desv. típ.	,31802
	Otras áreas	Media	4,0517
		Desv. típ.	,86184

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"  
ELABORACIÓN: Propia

## GRÁFICO N° 18

### SATISFACCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"  
ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS**

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "Satisfacción al cliente" cuyo valor medio fue de 4,27; que implica que el personal considera que el nivel de satisfacción que logra en los usuarios de los servicios que brindan son adecuados. Siendo en la Gerencia de Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico donde se dio el valor más alto, y en la Gerencia de Secretaría General el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, el personal destaca que su trabajo diario ayuda de forma significativa a proporcionar un buen servicio al ciudadano, siendo el aspecto a mejorar las relaciones con los demás compañeros de trabajo.

**CUADRO N° 26**  
**LABOR DE EQUIPO**

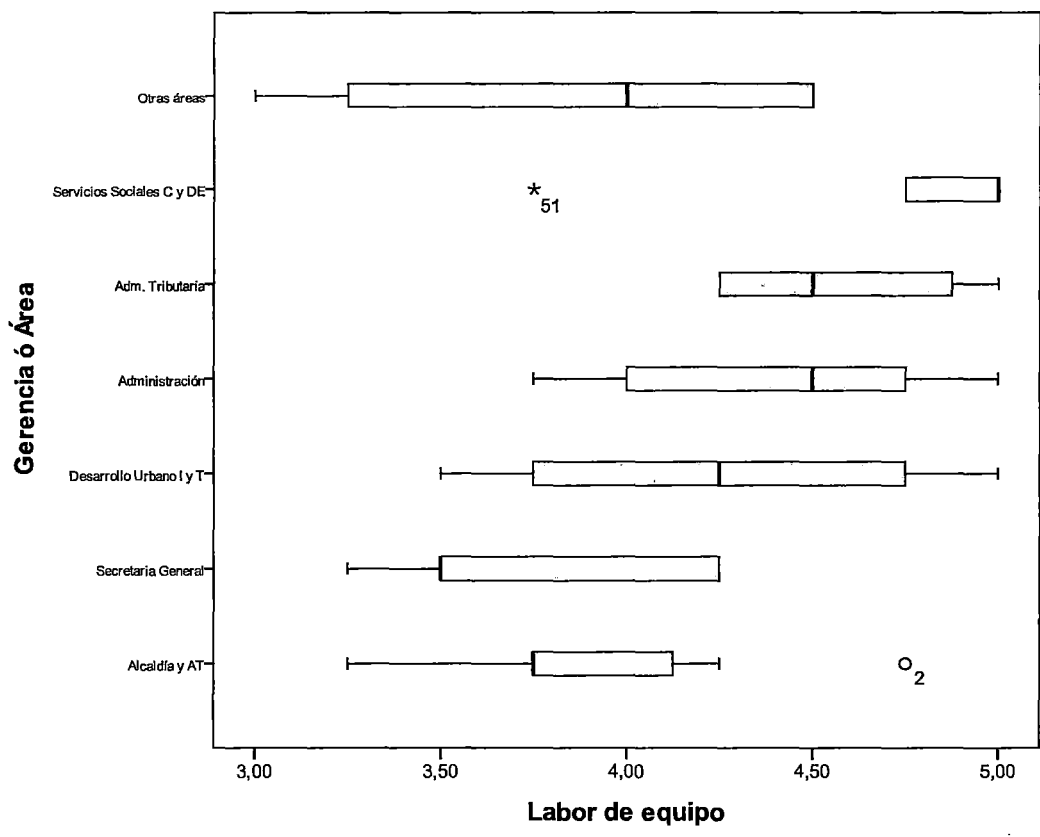
**Estadísticos descriptivos**

	N	Media	Desv. tip.
Labor de equipo	86	4,1570	,60030

Gerencia ó Área		Estadístico	
Labor de equipo	Alcaldía y AT	Media	3,9318
		Desv. tip.	,38876
	Secretaría General	Media	3,7083
		Desv. tip.	,43060
	Desarrollo Urbano I y T	Media	4,2500
		Desv. tip.	,61237
	Administración	Media	4,4306
		Desv. tip.	,40042
	Adm. Tributaria	Media	4,5625
		Desv. tip.	,37500
	Servicios Sociales C y DE	Media	4,8182
		Desv. tip.	,37234
	Otras áreas	Media	3,8362
		Desv. tip.	,59114

**FUENTE:** Cuestionario de "Desempeño laboral"  
**ELABORACIÓN:** Propia

**GRÁFICO N° 19**  
**LABOR DE EQUIPO**



**FUENTE:** Cuestionario de "Desempeño laboral"  
**ELABORACIÓN:** Propia

## **ANÁLISIS**

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "Labor de equipo" cuyo valor medio fue de 4,16; que implica que el personal considera que el nivel de coordinación y trabajo en equipo que los caracteriza es adecuado. Siendo en la Gerencia de Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico donde se dio el valor más alto, y en la Gerencia de Secretaría General el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, el personal destaca que busca colaborar con sus compañeros en la medida de sus posibilidades, siendo el aspecto a mejorar el de priorizar alcanzar las metas específicas de su área.

**CUADRO N° 27**  
**LOGROS LABORALES**

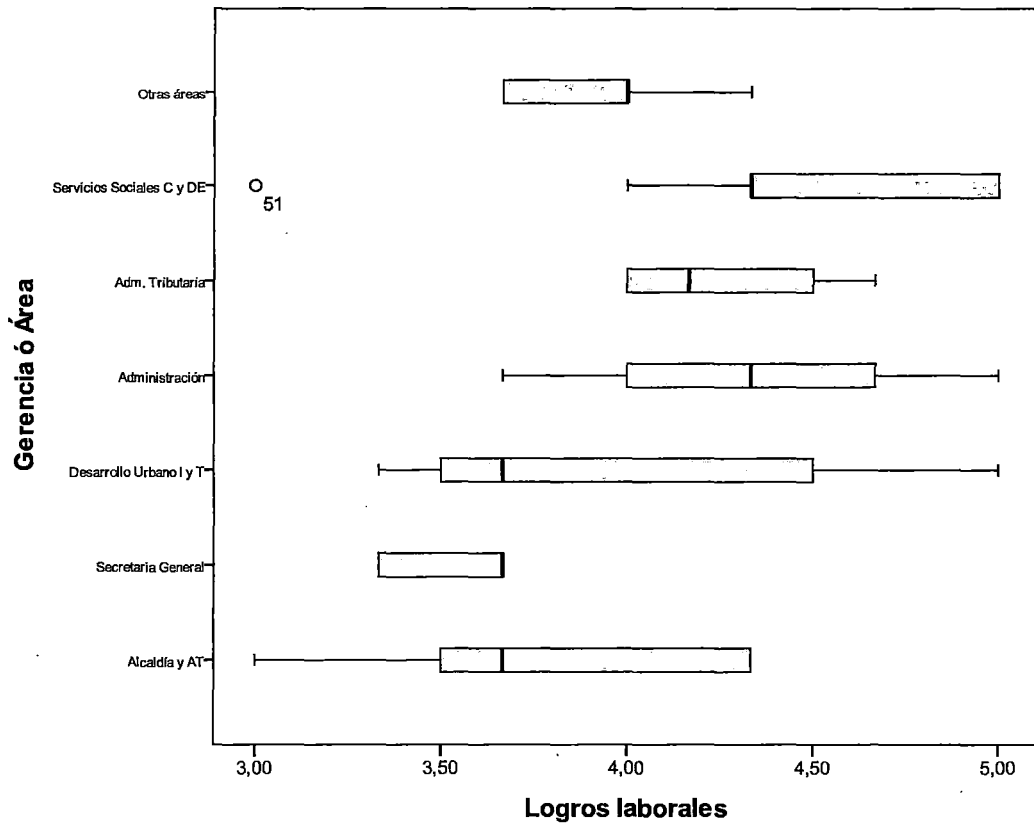
**Estadísticos descriptivos**

	N	Media	Desv. típ.
Logros laborales	86	4,0504	,47559

Gerencia ó Área			Estadístico
Logros laborales	Alcaldía y AT	Media	3,8182
		Desv. típ.	,47990
	Secretaría General	Media	3,5556
		Desv. típ.	,17213
	Desarrollo Urbano I y T	Media	4,0000
		Desv. típ.	,72008
	Administración	Media	4,2593
		Desv. típ.	,42095
	Adm. Tributaria	Media	4,2500
		Desv. típ.	,31914
	Servicios Sociales C y DE	Media	4,4545
		Desv. típ.	,60135
	Otras áreas	Media	3,9425
		Desv. típ.	,23686

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"  
ELABORACIÓN: Propia

**GRÁFICO N° 20**  
**LOGROS LABORALES**



**FUENTE:** Cuestionario de "Desempeño laboral"  
**ELABORACIÓN:** Propia

## **ANÁLISIS**

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "Logros laborales" cuyo valor medio fue de 4,05; que implica que el personal considera que el nivel de alcance de las tareas encomendadas por la entidad y el jefe es adecuado. Siendo en la Gerencia de Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico donde se dio el valor más alto, y en la Gerencia de Secretaría General el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, el personal destaca que cumple con presentar los informes solicitados en el tiempo previsto, siendo el aspecto a mejorar el presentar iniciativas que permitan mejorar el servicio proporcionado por la entidad.

## CUADRO N° 28

### CRECIMIENTO PERSONAL

#### Estadísticos descriptivos

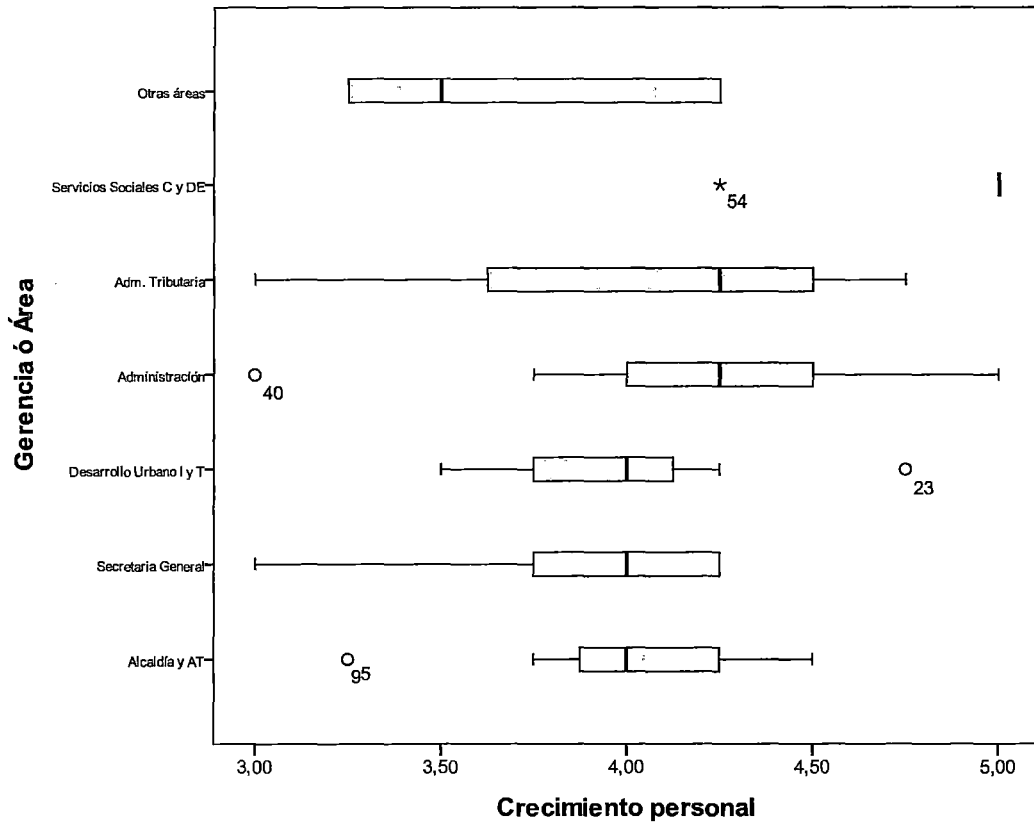
	N	Media	Desv. típ.
Crecimiento personal	86	4,0523	,58173

	Gerencia ó Área		Estadístico
Crecimiento personal	Alcaldía y AT	Media	3,9545
		Desv. típ.	,40028
	Secretaría General	Media	3,8750
		Desv. típ.	,46771
	Desarrollo Urbano I y T	Media	4,0000
		Desv. típ.	,40825
	Administración	Media	4,2500
		Desv. típ.	,49259
	Adm. Tributaria	Media	4,0625
		Desv. típ.	,74652
	Servicios Sociales C y DE	Media	4,9318
		Desv. típ.	,22613
	Otras áreas	Media	3,6810
		Desv. típ.	,43248

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"  
ELABORACIÓN: Propia

## GRÁFICO N° 21

### CRECIMIENTO PERSONAL



FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"  
ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS**

En el presente cuadro se precisan los resultados del indicador denominado "Crecimiento personal" cuyo valor medio fue de 4,05; que implica que el personal considera que el nivel de apoyo de la entidad a su crecimiento profesional y/o técnico es adecuado. Siendo en la Gerencia de Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico donde se dio el valor más alto, y en las Otras Áreas el valor más bajo.

Al analizar por pregunta, el personal destaca que busca capacitarse en actividades afines a las funciones encargadas dentro de la entidad, siendo el aspecto a mejorar el manejar las situaciones de conflicto laboral que se presentan.

### 4.3.2 Análisis global

**CUADRO N° 29**  
**DESEMPEÑO LABORAL**

**Estadísticos descriptivos**

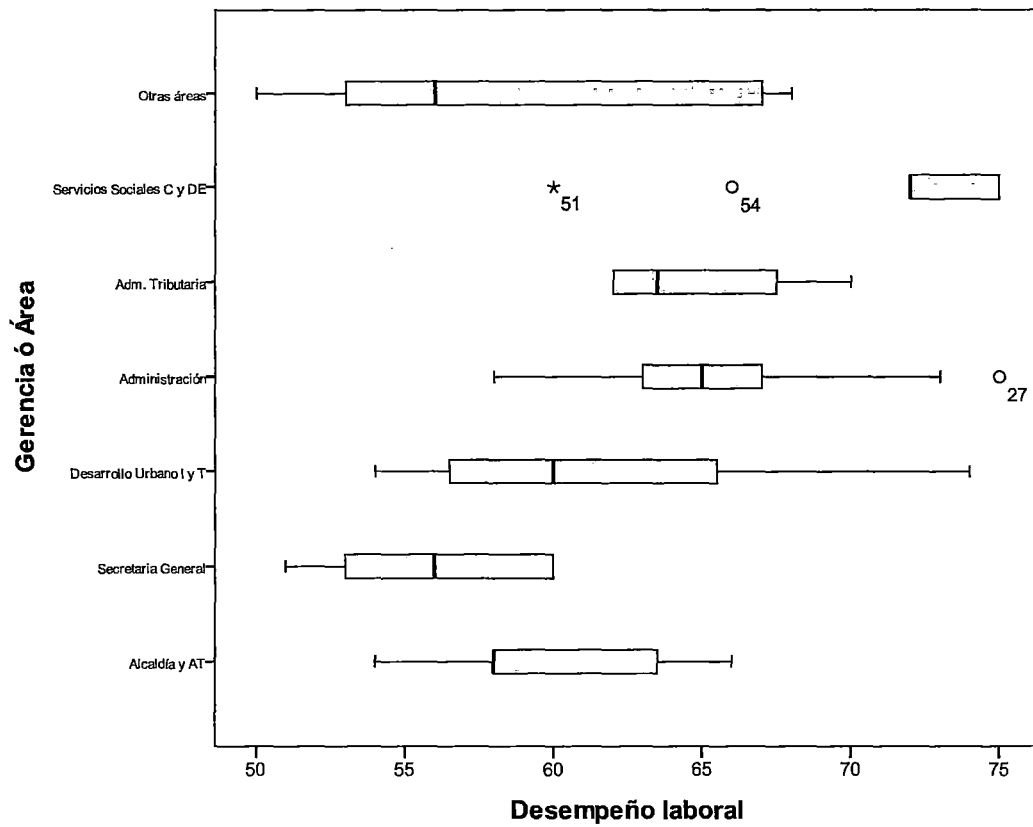
	N	Media	Desv. típ.
Desempeño laboral	86	62,07	7,324

	Gerencia ó Área		Estadístico
Desempeño laboral	Alcaldía y AT	Media	60,09
		Desv. típ.	4,061
	Secretaria General	Media	56,00
		Desv. típ.	3,847
	Desarrollo Urbano I y T	Media	61,71
		Desv. típ.	7,718
	Administración	Media	65,39
		Desv. típ.	4,313
	Adm. Tributaria	Media	64,75
		Desv. típ.	3,775
	Servicios Sociales C y DE	Media	71,64
		Desv. típ.	4,675
	Otras áreas	Media	58,10
		Desv. típ.	7,148

FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"  
ELABORACIÓN: Propia

## GRÁFICO N° 22

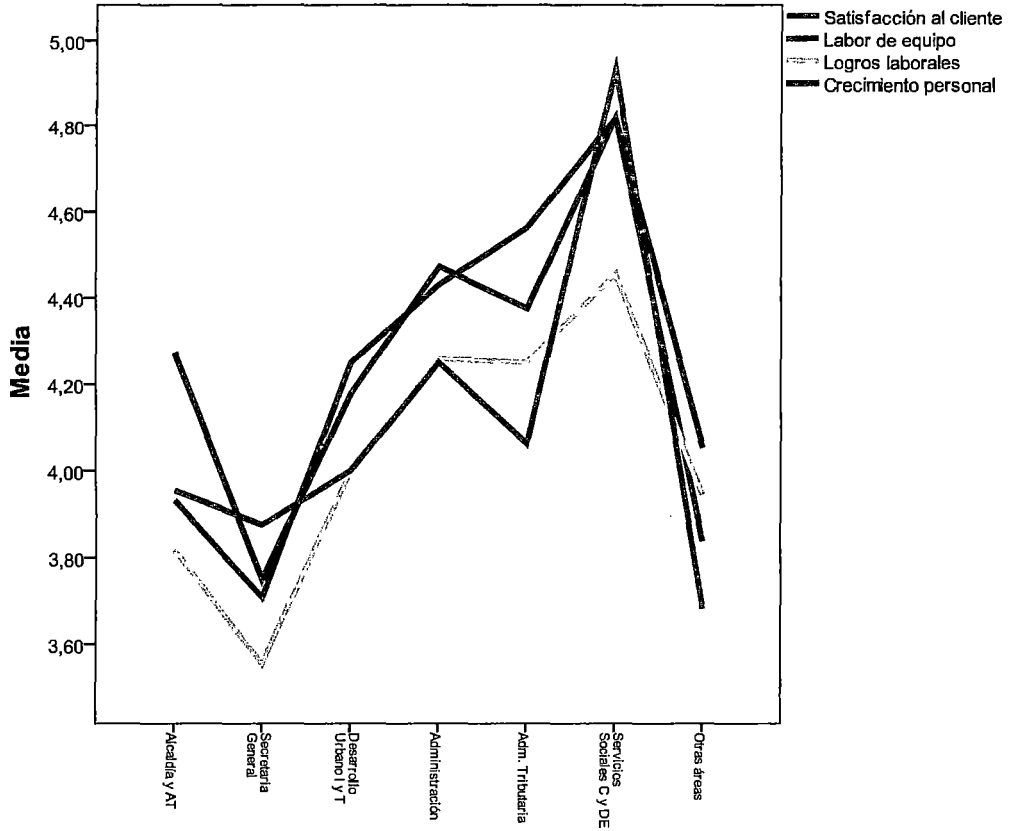
### DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"  
 ELABORACIÓN: Propia

### GRÁFICO N° 23

#### DESEMPEÑO LABORAL (por indicadores)



FUENTE: Cuestionario de "Desempeño laboral"  
ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS**

Después de analizar cada uno de los indicadores de la variable dependiente, se encontró un valor medio general de 62,07 con una desviación típica de 7,324 que al ubicarlo en la escala de valoración predeterminada en el cuadro N° 12 cae en la zona definida como “Desempeño laboral muy adecuado”; es decir, el personal administrativo de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna se caracteriza por un desempeño muy adecuado de las tareas encomendadas.

Al analizar por cada gerencia ó área, se encontró que en la Gerencia de Servicios Sociales, Comunales y Desarrollo Económico se dio el valor más alto, y en la Gerencia de Secretaría General el valor más bajo. Al analizar por indicadores, se encontró que “Satisfacción al cliente” es el más destacado por el personal, mientras el de más baja puntuación fue “Logros laborales”.

## 4.4 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

### 4.4.1 Hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica es ***“Las habilidades gerenciales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna son inadecuadas”***.

Los resultados identificados en el cuadro N° 24 resumen un valor medio general de 137,50 con una desviación típica de 16,233; lo cual, permitió concluir que los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna se caracterizan por contar con habilidades gerenciales adecuadas.

Por tanto, se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

**$H_0: \mu \geq 120$  (Habilidades gerenciales adecuadas)**

**$H_1: \mu < 120$  (Habilidades gerenciales inadecuadas)**

$\mu$  = Habilidades gerenciales medias de funcionarios – MDCGAL.

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

$$t = (137,50-120)/(16,233/22^{1/2}) = 5,06$$

Se tiene que el t calculado = 5,06 y el t de tabla al 5% = -1,66; por tanto, cae en la zona de No Rechazo de  $H_0$ ; es decir, las habilidades gerenciales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna son adecuadas. Se procede a no rechazar  $H_0$ .

- b) La segunda hipótesis específica es ***“El desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna es inadecuado”***.

Los resultados identificados en el cuadro N° 29 resumen un valor medio general de 62,07 con una desviación típica de 7,324; lo cual, permitió concluir que el personal administrativo de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna se

caracteriza por un desempeño muy adecuado de las tareas encomendadas. Por tanto, se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

**$H_0: \mu \geq 45$  (Desempeño laboral adecuado)**

**$H_1: \mu < 45$  (Desempeño laboral inadecuado)**

$\mu$  = Desempeño laboral medio del personal – MDCGAL.

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

$$t = (62,07-45)/(7,324/86^{1/2}) = 21,61$$

Se tiene que el t calculado = 21,61 y el t de tabla al 5% = -1,66; por tanto, cae en la zona de No Rechazo de  $H_0$ ; es decir, el desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna es adecuado. Se procede a no rechazar  $H_0$ .

c) La tercera hipótesis específica es ***“Existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna”***.

Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, de donde:

**H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa**

**H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa**

**Correlaciones**

		Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	1	,277
	Sig. (bilateral)		,548
	N	7	7
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,277	1
	Sig. (bilateral)	,548	
	N	7	7

El  $r = 0,277$  ( $p = 0,548$ ), dado que el  $p = 0,548$  es mayor que el  $0,05$  de significancia, se procede a no rechazar  $H_0$ ; es decir, que existe una relación directa pero no significativa entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores

del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

#### **4.4.2 Hipótesis general**

La hipótesis general es ***“Existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna”.***

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

**H<sub>0</sub>: No existe influencia significativa**

**H<sub>1</sub>: Existe influencia significativa**

Se ha considerado las respuestas del personal a cargo de cada funcionario de forma específica, con la finalidad de determinar el nivel de influencia, se tiene:

		Habilidades gerenciales			Total
		Inadecuadas	Adecuadas	Muy adecuadas	
Desempeño laboral	Adecuadas	1 4,5%	7 31,8%	1 4,5%	9 40,9%
	Muy adecuadas	1 4,5%	10 45,5%	2 9,1%	13 59,1%
Total		2 9,1%	17 77,3%	3 13,6%	22 100,0%

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,140 <sup>a</sup>	2	,932
Razón de verosimilitudes	,141	2	,932
Asociación lineal por lineal	,133	1	,715
N de casos válidos	22		

a. 4 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .82.

El chi-cuadrado = 0,140 ( $p = 0,932$ ); dado que  $p = 0,932$  es mayor que el 0,05 de significancia, se procede a no rechazar  $H_0$ ; es decir, no existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna.

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

Se concluye que no existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales de los funcionarios sobre el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna.

### **SEGUNDA**

Se encontró que las habilidades gerenciales que caracterizan a los funcionarios de la MDCGAL de Tacna son adecuadas; siendo la Gerencia de Secretaría General y Gerencia de Administración Tributaria, las más destacadas.

### **TERCERA**

Con respecto al desempeño laboral del personal administrativo, se concluye que es muy adecuado respecto a cumplir con las tareas encomendadas.

## **CUARTA**

Se concluye que existe una relación directa pero no significativa entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Los funcionarios indican que el aspecto más débil es el de motivar e integrarse con su personal; es por ello, que se recomienda a la entidad proporcionar de forma continua, oportunidades para que los trabajadores se capaciten en temas afines a sus responsabilidades laborales.

### **SEGUNDA**

Se recomienda realizar talleres dirigidos a los funcionarios, cuya temática principal sea: Valorar la importancia de contar con trabajadores motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales, denominado Gestión del Capital Humano.

### **TERCERA**

Para mejorar el desempeño laboral, se recomienda: Dejar de preocuparse por el reloj, el aceptar el trabajo bien hecho, el tomar las

críticas como algo constructivo, el construir relaciones de afinidad con los compañeros de trabajo y el saber afrontar nuevos desafíos.

#### **CUARTA**

Los funcionarios deben considerar además que para mejorar el desempeño laboral, se debe propiciar la construcción de relaciones laborales positivas; es decir, crear lazos con las personas con las que se tiene mayor afinidad o que son capaces de ayudarnos.

## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS

1. BARTLETT, Christopher A. y GHOSHAL, Sumantra. (1995). **“Changing the role of top management: Beyond System to People”** Harvard Business Review. 73: 132-142
2. CARDONA, Pablo y CHINCHILLA, Nuria M. (2000). **“Evaluación y desarrollo de las competencias directivas”**.
3. CARRASCO ELÉSPURU, Manolo. (2003). **“La proximidad en la empresa. En la búsqueda de la senda obstruida”**.
4. CERTO, Samuel C. (1987). **“Administración moderna”**. Editorial Interamericana S.A., México.
5. CODINA, Alex. (2005). **“Habilidades gerenciales, ¿Cuáles? y ¿Para qué?”**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
6. CONGER, Jay. (1998). **“El líder carismático”**. Editorial McGraw-Hill. México.
7. CUNNINGHAM, J.B. (1994). **“A system-resource approach for evaluating organizational effectiveness”**. Human Relations, 31, pp. 631-656.

8. DONNELLY, J., GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. (1994).  
**“Fundamentos de dirección y administración de empresas”**.  
Editorial McGraw-Hill. España.
9. DRUCKER, Peter. (1994). **“Gerencia para el futuro”**. Grupo  
Editorial Norma. Barcelona (España).
10. FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D. (1998). **“Strategic  
Leadership: Top Executives and Their Effect on  
Organizations”**. (West Publishing Co.: Minneapolis).
11. FIOL, Michel. (1991). **“La formación al management: ante todo  
una cuestión de "saber ser"”**. Taller de Expertos CLAD, Puerto  
Rico.
12. GARCÍA DELGADO, Cecilia (2005). **“Plan de desarrollo de  
habilidades directivas”**. Monografía.
13. GOLDSTEIN, I. (1993). **“Training of organizations. Needs  
assessment, development and evaluation”**. Editorial Pacific  
Group. III Edición.
14. GOLEMAN, D. (1995). **“Inteligencia emocional”**. Bantam. New  
York (EEUU).
15. HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUM, John. (2005).  
**“Administración: Un enfoque basado en competencias”**.  
Internacional Thomson Editores S.A. X Edición.

16. KLIKSBURG, Bernardo. (1991). **“Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa”**. Pensamiento Iberoamericano. Num. 19, pp. 141-163.
17. KOLJATIC, M. y ROSENE, F. (1993). **“La administración de recursos humanos en Chile: Prácticas y percepciones”**. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago (Chile).
18. KOONTZ, Harold; WEIRICH, Heinz. (1987). **“Elementos de administración”**. McGraw Hill, México.
19. LAMBIN, Jean - Jacques. (1991). **“Marketing estratégico”**. Editorial McGraw-Hill, España.
20. LEÓN VELÁSQUEZ, José Arturo. (2004). **“Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo de Moreletii”**. Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
21. KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (2000). **“Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas”**. Editorial McGraw-Hill. México.
22. KOTTER, John (1996). **“Las nuevas reglas en los negocios: cómo triunfar en el nuevo mundo empresarial de hoy”**. Editorial Prentice-hall hispanoamericana. México. 238p.

23. MINZTBERG, Henry. (1991). **"El trabajo directivo. Folklore y realidad"**. En "Mintzberg y la Dirección", Díaz de Santos S.A., Madrid, pp.5-25.
24. MURATA, Kazuo y HARRISON, Alan. (1991). **"Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia"**. Trad. Jesús Villamizar, Santa Fe de Bogotá, Colombia. Fondo Editorial Legis.
25. MURPHY, K. (1988). **"Psychological measurement. Abilities and skills"**. International Review of Industrial and Organizational Psychology". New York (EEUU).
26. RAINERI BERNAIN, Andrés. (1998). **"Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile"**. Revista Abante. Chile.
27. ROBBINS, Stephen. (1999). **"Comportamiento organizacional"**. Editorial Printice Hall. México.
28. ROBBINS, Harvey y FINDEY, Michael. (1999). **"Por qué fallan los equipos"**. Editorial Gránica. Trad. Adriana Oklander, Barcelona (España).
29. SÁNCHEZ, Alipio. (1998). **"Psicología comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención"**. Barcelona (España).
30. STONER, James. (1989). **"Administración"**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.

31. WHETTEN, David y CAMERON, Kim. (2005). **“Desarrollo de habilidades gerenciales”**. Harper Collins Publishers, USA.

## DIRECCIONES

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-habilidades-gerenciales.htm>  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>  
<http://www.redconsultoras.com/dinamicagrupos/gerencial.htm>  
[http://mariopialli.com/nuevo/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=778](http://mariopialli.com/nuevo/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=778)  
<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>  
<http://www.revistamemorias.com/edicionesAnteriores/7/habilidadesGerenciales.pdf>  
<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/481/1189>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Toma\\_de\\_decisiones](http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones)  
<http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadecisiones.htm>  
<http://tecnicasunesr2011.blogspot.com/2011/05/seleccion-de-alternativas-para-la-toma.html>  
[http://tuconsultatemaorganizacion.blogspot.com/2011/03/fases-del-proceso-administrativo\\_04.html](http://tuconsultatemaorganizacion.blogspot.com/2011/03/fases-del-proceso-administrativo_04.html)  
<http://www.astrolabio.net/revistas/articulos/EEVkyFFIVmuEvnNan.php>  
[http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)  
<http://www.ucm.es/info/ites/bibliografia/bibliografia.htm>  
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>  
<http://www.munialbarracin.gob.pe>

# **ANEXOS**

## ANEXO 01: TEST DE HABILIDADES GERENCIALES

**INSTRUCCIONES:** Sr. (a) funcionario de la MDCGAL, estamos desarrollando nuestro trabajo de investigación para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas; es por ello, que le solicitamos responder las siguientes preguntas, con la finalidad de obtener un perfil general de sus habilidades de dirección. Responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación indicada. Por favor evalúe su conducta como es, no como a usted le gustaría que fuera. Sea realista; este instrumento está diseñado para ayudarle a adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas.

### ESCALA DE EVALUACIÓN:

**Nunca (1) Casi nunca (2) Ocasionalmente (3) Casi siempre (4) Siempre (5)**

Años de experiencia laboral: ..... Sexo: .....

Condición laboral: ..... Gerencia: .....

1. Solicito información al personal acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora individual. ( )
2. Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos). ( )
3. Estoy consciente de mi estilo de recopilar información y tomar decisiones. ( )
4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas. ( )
5. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo (registro de mi tiempo, lista de asuntos pendientes y priorizar tareas). ( )
6. Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes. ( )
7. Llevo mi programa regular de ejercicio para mantenerme en forma. ( )
8. Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones. ( )
9. Planteo clara y explícitamente, cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que la haya definido. ( )
10. Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia. ( )

11. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas; y genero alternativas antes de seleccionar una única solución. ( )
12. Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema. ( )
13. Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas. ( )
14. Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello debo dar orientación. ( )
15. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones. ( )
16. Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece. ( )
17. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo. ( )
18. Con frecuencia mejoro la calidad de mis habilidades y conocimientos. ( )
19. Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la institución. ( )
20. Formo mi red amplia de relaciones con personas de toda la institución. ( )
21. Determino si el personal tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea. ( )
22. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños. ( )
23. Diseño tareas para que sean interesantes y desafiantes. ( )
24. Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna por el desempeño de su tarea. ( )
25. Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto – beneficio a mis compañeros de trabajo. ( )
26. Insto a la interacción de ambas partes, al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas. ( )
27. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable. ( )
28. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo. ( )
29. Ayudo al personal a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos. ( )
30. Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática. ( )
31. Doy toda la información que mi personal requiere para lograr sus tareas. ( )
32. Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona. ( )
33. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo. ( )
34. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr. ( )

35. Forjo una base común de acuerdos en mi personal antes de avanzar con el logro de metas. ( )
36. Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el personal puede lograr, así como metas específicas de corto plazo. ( )
37. Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo. ( )
38. Llevo un registro de las cosas que van bien y no sólo que van mal. ( )
39. Frecuentemente doy retroalimentación positiva a mi personal. ( )
40. Trabajo para cerrar los "huecos de abundancia", la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso. ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 02: CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

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

- A) Muy de acuerdo = 5
- B) De acuerdo = 4
- C) Regular = 3
- D) En desacuerdo = 2
- E) Muy en desacuerdo = 1

Años de experiencia laboral: ..... Sexo: .....

Condición laboral: ..... Gerencia/Área: .....

Nº	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
<b>SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>						
1	Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.					
2	Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad.					
3	Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.					
4	Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.					
<b>LABOR DE EQUIPO</b>						
5	Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.					
6	Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible.					
7	Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.					
8	Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.					
<b>LOGROS LABORALES</b>						
9	Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto.					
10	Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.					
11	Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.					
<b>CRECIMIENTO PERSONAL</b>						
12	Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.					
13	Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales.					
14	Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.					
15	Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**