



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y EL COMPROMISO

LABORAL EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE

TORATA Y CALANA, AÑO 2017

PRESENTADO POR

JOSE ELEODORO RODRIGUEZ SOTO

ASESOR

DR. RUBENS HOUSON PÉREZ MAMANI

PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN

ADMINISTRACIÓN

MOQUEGUA – PERÚ

2019

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice de contenido	iv
Introducción	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1.EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1.DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1.Problema general.....	3
1.2.2.Problemas específicos	3
1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1.Objetivo general	4
1.3.2.Objetivos específicos	4
1.4.JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.5.VARIABLES	6
1.6.HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.6.1.Hipótesis general.....	6
1.6.2.Hipótesis específicas	7
CAPÍTULO II	8
2.MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1.1.Antecedentes internacionales	8
2.1.2.Antecedentes nacionales	10
2.2.BASE TEÓRICA	12
2.2.1.Definición de competencia.....	12
2.2.2.Componentes de las competencias.....	12
2.2.3.Tipos de competencias gerenciales.....	12

2.2.4. Teoría de la gestión del conocimiento	14
2.2.5. Dimensiones de las competencias gerenciales	16
2.2.6. Definición de compromiso laboral	17
2.2.7. Teoría del cliente interno	18
2.2.8. Los componentes del compromiso laboral	19
2.2.9. Claves para mejorar el compromiso laboral	20
2.3. MARCO CONCEPTUAL	21
CAPÍTULO III	23
3. MÉTODO	23
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	233
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	244
3.3.1. Población	244
3.3.2. Muestra	25
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	255
3.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	277
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	29
4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	29
4.1.1. Resultados de la variable “Competencias gerenciales”	29
4.1.2. Resultados de la variable “Compromiso laboral”	50
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	62
4.2.1. Contraste de hipótesis específicas	62
4.2.2. Contraste de hipótesis general	67
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	68
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1. CONCLUSIONES	71
5.2. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA	80
ANEXO 02: INSTRUMENTOS	82
ANEXO 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	85
ANEXO 04: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	91

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de variables	06
Tabla 2: Dimensión – ítems: Competencias gerenciales	26
Tabla 3: Dimensión – ítems: Compromiso laboral	27
Tabla 4: Comunicación eficaz	29
Tabla 5: Comunicación eficaz (por pregunta)	30
Tabla 6: Planificar	32
Tabla 7: Planificar (por pregunta)	33
Tabla 8: Trabajar en equipo	35
Tabla 9: Trabajar en equipo (por pregunta)	36
Tabla 10: Actuar estratégicamente	38
Tabla 11: Actuar estratégicamente (por pregunta)	39
Tabla 12: Globalización	41
Tabla 13: Globalización (por pregunta)	42
Tabla 14: Manejo personal	44
Tabla 15: Manejo personal (por pregunta)	45
Tabla 16: Competencias gerenciales	47
Tabla 17: Competencias gerenciales (por dimensión)	48
Tabla 18: Compromiso afectivo	50
Tabla 19: Compromiso afectivo (por pregunta)	51
Tabla 20: Compromiso continuo	53
Tabla 21: Compromiso continuo (por pregunta)	54
Tabla 22: Compromiso normativo	56

Tabla 23: Compromiso normativo (por pregunta)	57
Tabla 24: Compromiso laboral	59
Tabla 25: Compromiso laboral (por dimensión)	60
Tabla 26: Contraste de la hipótesis específica N° 1 (Municipalidad distrital de Torata)	62
Tabla 27: Contraste de la hipótesis específica N° 1 (Municipalidad distrital de Calana)	63
Tabla 28: Contraste de la hipótesis específica N° 2 (Municipalidad distrital de Torata)	64
Tabla 29: Contraste de la hipótesis específica N° 2 (Municipalidad distrital de Calana)	64
Tabla 30: Contraste de la hipótesis específica N° 3 (Municipalidad distrital de Torata)	66
Tabla 31: Contraste de la hipótesis específica N° 3 (Municipalidad distrital de Calana)	66
Tabla 32: Contraste de la hipótesis general (Municipalidad distrital de Torata)	67
Tabla 33: Contraste de la hipótesis general (Municipalidad distrital de Calana)	68

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Componentes del compromiso laboral	20
Figura 2: Comunicación eficaz	31
Figura 3: Planificar	34
Figura 4: Trabajar en equipo	37
Figura 5: Actuar estratégicamente	40
Figura 6: Globalización	43
Figura 7: Manejo personal	46
Figura 8: Competencias gerenciales	49
Figura 9: Compromiso afectivo	52
Figura 10: Compromiso continuo	55
Figura 11: Compromiso normativo	58
Figura 12: Compromiso laboral	61

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del presente trabajo de investigación fue analizar la relación entre las competencias gerenciales y el compromiso laboral en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017; puesto que en el sector público del Perú, es frecuente que las autoridades elegidas, como los Gobernadores Regionales o los Alcaldes, tiendan a designar a sus funcionarios de confianza en base a criterios alejados de contar con profesionales con experiencia acreditada en los cargos dentro de las entidades públicas; dicha coyuntura tiende a afectar al personal de la entidad, pues se denota que no se logran las metas y ello afecta el nivel de compromiso del personal a cargo.

En lo que respecta al desarrollo capitular, se tiene que en el capítulo I se efectuó la descripción de la situación problemática, indicando para ello los objetivos a lograr, resaltando la importancia y la justificación del trabajo, finalmente definiendo las hipótesis investigativas a contrastar.

En lo que respecta al desarrollo del capítulo II, se desarrollaron los antecedentes de ámbito internacional y nacional de la investigación, se describieron las bases teóricas de las variables “Competencias gerenciales” y “Compromiso laboral”, que incluyó varias definiciones, tipos, dimensiones, teorías, otros, y finalmente la identificación de los términos básicos.

Sobre el desarrollo del capítulo III se efectuó la metodología para investigar, que considera el tipo y diseño de la investigación, la precisión de las variables, dimensiones e indicadores, la población de estudio y la muestra, las técnicas utilizadas junto con los instrumentos para recabar la data, y el validar y definir la fiabilidad de los cuestionarios.

Finalmente se desarrolló el capítulo IV, el cual consideró el análisis de los resultados, el cual consideró el análisis de las dimensiones para ambas variables y luego el análisis general; posteriormente se efectuó el contraste de las hipótesis planteadas específicas y general, luego la discusión de los resultados; para finalmente precisar cada una de las conclusiones y recomendaciones respectivas.

RESUMEN

El principal objetivo de la investigación fue analizar la relación entre las competencias gerenciales y el compromiso laboral en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017; el tipo fue básico o puro de nivel descriptivo y correlacional, de diseño no experimental de corte transversal, la muestra fue de 80 trabajadores de ambas entidades municipales (45 de la entidad de Moquegua y 35 de la entidad de Tacna).

Se encontró que en la Municipalidad Distrital de Torata existe relación directa y moderada entre las competencias gerenciales del funcionario y el compromiso laboral del personal a cargo (valor de Rho = 0,353 y valor de p = 0,017); mientras que en la Municipalidad Distrital de Calana no existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso laboral (valor de Rho = - 0,130 y valor de p = 0,457).

Finalmente sobre las competencias gerenciales, el 60,0% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera que es de nivel alto, mientras que el 60,0% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular; y sobre el compromiso laboral, el 42,2% del personal de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel regular, y el 72,7% del personal de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular.

Palabras clave: Competencias gerenciales, compromiso laboral, globalización.

ABSTRACT

The principal aim of the investigation was to analyze the relation between the managerial competitions and the labor commitment in the municipalities distritales of Torata and Calana, year 2017; the type was basic or a cigar of descriptive level and correlacional, of not experimental design of transverse court, the sample belonged 80 workers of both municipal entities (45 of Moquegua's entity and 35 of Tacna's entity).

One thought that in the Municipality Distrital de Torata exists relation direct and moderated between the managerial competitions of the civil servant and the labor commitment of the personnel to post (Rho's value = 0,353 and value of $p = 0,017$); whereas in the Municipality Distrital de Calana does not exist relation between the managerial competitions and the labor commitment (Rho's value = - 0,130 and value of $p = 0,457$).

Finally on the managerial competitions, 60,0% of the clerical staff of the Municipality Distrital de Torata thinks that it is of high level, whereas 60,0% of the clerical staff of the Municipality Distrital de Calana considers of regular level; and on the labor commitment, 42,2% of the personnel of the Municipality Distrital de Torata considers of regular level, and 72,7% of the personnel of the Municipality Distrital de Calana considers of regular level.

Key words: managerial Competitions, labor commitment, globalization.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

A nivel internacional, existen organizaciones que se caracterizan porque sus directivos principalmente buscan adoptar decisiones de forma instintiva y seguir sus propios criterios, por encima de fortalecer una decisión en base a conseguir otras opiniones o puntos de vista afines, o el considerar la implementación de un plan de trabajo anual que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad. Dicha problemática se sustenta en la carencia de las competencias gerenciales para atender las exigencias afines al cargo asumido; y ello es más crítico en el sector público, donde muchos alcaldes designan en cargos de confianza a profesionales y/o técnicos que carecen del perfil necesario para afrontar las obligaciones, generando la existencia de un elevado nivel de insatisfacción de la ciudadanía sobre la calidad del servicio proporcionado.

A nivel nacional, mayormente el trabajo de las entidades del Estado se caracteriza por su nivel no óptimo de ejecución anual de sus recursos para

inversiones, siendo una de las principales causas de ello, el bajo nivel de competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios responsables del proceso de gestión del ciclo de inversiones, generando un atraso significativo en la ejecución y por tanto en la disminución de las brechas sociales y económicos en el territorio. A ello, se suma, que cuando el personal a cargo denota que su jefe directo, no cuenta con la experiencia o competencias necesarias para el cargo, ello afecta su nivel de compromiso para con la institución y principalmente en la consecución de las tareas asignadas (principalmente en el personal estable de la institución).

A nivel local, de forma específica en las municipalidades distritales de Torata (Moquegua) y Calana (Tacna), en base a la revisión de sus documentos de gestión y la ejecución de su programa de inversiones, además de la conversación de algunos de sus funcionarios, se tiene que existe un conjunto de profesionales y técnicos, cuya forma de decidir se basa principalmente en la experiencia, más que en su formación especializada afín al cargo desempeñado, o en la revisión de los objetivos a alcanzar plasmados en sus Planes de Desarrollo Local dado que los proyectos ahí priorizados, no guardan relación estrecha con las inversiones plasmadas en el PIM (Presupuesto Institucional Modificado) para el año 2017. Por tanto, las características y el nivel de competencias gerenciales en los gobiernos locales y ello como se logra relacionar con el compromiso laboral del personal a su cargo, es la situación que se analizó en la presente investigación.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cómo las competencias gerenciales se logran relacionar con el compromiso laboral en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo las competencias gerenciales se logran relacionar con el compromiso afectivo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017?
- b) ¿Cómo las competencias gerenciales se logran relacionar con el compromiso continuo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017?
- c) ¿Cómo las competencias gerenciales se logran relacionar con el compromiso normativo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017?

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Analizar la relación entre las competencias gerenciales y el compromiso laboral en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analizar la relación entre las competencias gerenciales y el compromiso afectivo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017.
- b) Analizar la relación entre las competencias gerenciales y el compromiso continuo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017.
- c) Analizar la relación entre las competencias gerenciales y el compromiso normativo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis y desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo de las organizaciones permite mejorar de forma significativa la capacidad de interrelación con los diferentes actores del entorno, tanto personal como laboral y profesional, lo cual generará el direccionamiento de personas y proyectos para su

efectiva conducción, con la finalidad de precisar estrategias para lograr los objetivos de la entidad. Por tanto, el éxito de una gestión está en relación directa con la efectividad de las decisiones adoptadas por sus directivos respecto a la consecución de los objetivos priorizados en el plan estratégico de la entidad.

Es prioritario que la entidad cuente con adecuados filtros que permitan reclutar personas con las competencias y habilidades adecuadas a los cargos a los cuales se les dará la confianza de trabajar; y de forma paralela a ello, se debe contar con un plan de capacitación y fortalecimiento de capacidades del trabajador que permita estar constantemente actualizado y poder hacer frente a los retos de un entorno competitivo, y con ello disminuir los niveles de rotación del personal.

De ahí la importancia del presente trabajo de investigación, puesto que es prioritario que los directivos se caractericen por algunos factores afines a la implementación de sus funciones, tales como: Ser un comunicador eficaz, un impulsor del proceso de cambio, constructor de visiones, motivador, desarrollar la creatividad y la innovación, otros. Por lo tanto, la justificación se caracteriza por:

- Relevancia científico – social; puesto que se analizó las características de las competencias gerenciales de los funcionarios públicos y el nivel de compromiso laboral del personal a su cargo.
- Relevancia académica; puesto que los resultados servirán de sustento para otros trabajos similares.
- Relevancia práctico – institucional; dado que el análisis de las competencias gerenciales de los funcionarios permitió precisar que

alternativas de mejora impulsar, con la finalidad de aumentar el compromiso para con la institución del personal a su cargo.

Sobre las limitaciones encontradas se detalla que el trabajo de campo demoró más del tiempo esperado.

1.5 VARIABLES

En la siguiente tabla se detallan las dimensiones e indicadores utilizados para analizar las variables de investigación, se tiene:

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable 1:	Conjunto de habilidades y destrezas que caracterizan al directivo, afines a su cargo, necesarios en el proceso de decidir.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación eficaz. - Planificar. - Trabajo en equipo. - Actuar estratégicamente. - Globalización. - Manejo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Preocupación, influencia. Objetivos, estrategias. Valora los aportes, visión clara. Informado, analiza tendencias. Adaptación, enterado de los sucesos mundiales. Ética personal, equilibrado.
Competencias gerenciales			
Variable 2:	Es la identificación que tiene el colaborador para con su organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso afectivo. - Compromiso continuo. - Compromiso normativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Pertinencia, ligado emocionalmente. Cuestión de necesidad, inversión personal. Valores, lealtad.
Compromiso laboral			

Elaboración: Propia

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Hipótesis general

Las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa con el compromiso laboral en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017.

1.6.2 Hipótesis específicas

- a) Las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa con el compromiso afectivo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017.
- b) Las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa con el compromiso continuo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017.
- c) Las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa con el compromiso normativo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se han considerado los siguientes antecedentes a la investigación, tales como:

2.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Gómez (2012) desarrolló el “Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles Gran Turismo, en la ciudad de México”, siendo el objetivo principal el analizar las competencias gerenciales de los directivos del sector turismo; el tipo fue básica y de diseño no experimental, se consideró una muestra de 65 gerentes; siendo las principales conclusiones: Se encontró que las competencias más destacadas fueron: Saber administrar el tiempo y el estrés, el saber negociar, el adaptarse a los procesos de cambio (saber – saber); el nivel de productividad, el saber entenderse, la comunicación eficaz, el saber

motivar al personal (saber- ser); y el aplicar los etapas del proceso administrativo (saber - hacer).

- b) Grohmann; Battistella y Baratto (2012) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “Competencias del gestor hospitalario: estudio en un hospital público brasileño”; cuyo principal objetivo fue conocer las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) del director del hospital; de tipo aplicado de nivel descriptivo, de diseño no experimental, se utilizó el modelo de Lazarotto (2001) a una muestra de 24 directivos; se encontró que que las habilidades previamente identificadas como las más importantes fueron las más desarrolladas por los profesionales; se identificaron competencias necesarias a fortalecer: políticas de salud pública, los sistemas de información, la planificación del desarrollo, la gestión estratégica; también se precisaron algunas habilidades que requieren ser desarrolladas: dirigir el equipo de trabajo, ser agente de innovación y cambio, solucionar problemas y administrar los programas diseñados para motivar al equipo; y las actitudes a fortalecer fueron: ser un líder educador, desarrollar la iniciativa y la autonomía del equipo y de los grupos comunitarios; ser creativo y estimular el trabajo en equipo.
- c) Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2006) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior”, de tipo básico y de diseño no experimental (nivel descriptivo), con una muestra de 70 entidades, siendo las conclusiones fueron: El basar la gestión en el fortalecer las competencias requiere desarrollar nuevas formas de administrar, basados

en la gestión del cambio y la mejora continuo; y para mejorar la calidad de los servicios universitarios, es prioritario tener un programa de desarrollo de competencias directivas.

2.1.2 Antecedentes nacionales

- a) Fonseca y Rojas (2017) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “Competencias gerenciales y ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016”; para optar al grado académico de Magíster en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Norbert Wiener (Lima); siendo el objetivo el determinar la correlación entre las competencias gerenciales y el nivel de ejecución del programa de inversiones; sobre la metodología fue de tipo básico de nivel correlacional, de diseño no experimental, el enfoque fue cuantitativo, la muestra fue 88 trabajadores, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario; se concluye que existe correlación significativa entre las competencias gerenciales y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones (valor de $Rho = 0,390$ y $p = 0,001$); de forma similar se encontró que existe relación significativa del liderazgo, planificación, trabajo en equipo, y globalización con el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones; el 76,1% del personal administrativo y funcionarios perciben que las competencias gerenciales de los Gerentes Regionales de dicha institución son de nivel regular, siendo la dimensión focalizado a mejorar

la “Globalización”; el 78,4% del personal perciben que la calidad de ejecución del programa de inversiones fue de nivel regular durante el periodo 2015 - 2016, siendo la dimensión focalizado a mejorar la “Brecha ambiental”.

- b) Sánchez (2016) desarrolló una investigación denominada “El compromiso laboral y la relación con la rotación de personal en agrobanco, año 2016”; para optar al grado académico de Magíster en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Privada de Tacna; donde el objetivo principal fue determinar la relación entre el compromiso laboral y la rotación de personal en Agrobanco; el tipo fue básico de nivel correlacional, de diseño no experimental, y el enfoque cuantitativo; se consideró una muestra de 56 colaboradores; se concluyó que existe relación inversa y significativa entre el compromiso laboral y la rotación de personal con un valor de $r = - 0,912$, con respecto a los indicadores, en encontró que cada uno de los indicadores de la variable 1 (compromiso afectivo, de continuidad y normativo) se relaciona con la variable 2.
- c) Pérez (2014) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas”; tesis para ser Licenciado en Psicología – PUCP; de tipo básico y de nivel correlacional, de diseño no experimental, la muestra fue de 226 trabajadores administrativos de dos universidades de Lima; se concluye que: Las personas que priorizan el ser autónomos y la voluntad propia se caracterizan por tener un adecuado nivel de compromiso afectivo; el personal que valora mucho su tiempo, son las que

esperan recompensas externas; y el personal que se siente obligado a seguir en la entidad, se caracterizan por la necesidad de permanecer.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Definición de competencia

En base a la revisión bibliográfica, se destacan las siguientes definiciones, se tiene:

- Mertens (1996) señala que es “El conjunto de conocimientos, habilidades / actitudes y rasgos personales que posibilita a las personas realizar su trabajo con garantías de éxito”.
- McClelland (1998) lo define como “El conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados”.
- Sánchez y Valdeperes (1998) definen competencia como “Cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo”.

2.2.2 Componentes de las competencias

Santos (2001) precisa que los componentes de la competencia son:

- a) **Conocimientos:** Abarca la experiencia y el saber de aspectos técnicos afines a una función.
- b) **Habilidades y actitudes:** Los cuales se mejoran con el entrenar constante y la experiencia, necesitan de algunos rasgos personales.
- c) **Rasgos personales básicos:** Abarca las capacidades cognitivas, rasgos de personalidad, y la motivación.

2.2.3 Tipos de competencias gerenciales

DE GERENCIA.COM en base a algunas investigaciones efectuadas, desarrolla tres bloques en los que se pueden clasificar las competencias gerenciales, se tiene:

- a) **Las competencias personales:** Considera algunas capacidades:
 - *Auto motivación:* Implica el contar con factores que permiten el sentirse bien con uno mismo y poder desarrollar actividades con satisfacción.
 - *Auto administración:* Implica el gestionar los tiempos y recursos.
 - *Autoconocimiento:* Implica el análisis personal de las fortalezas y limitaciones que caracterizan a la persona.
 - *Autodominio:* Implica el estar bien con uno mismo y con el entorno.
 - *Integridad y ética:* Implica el actuar de forma ética y moral en el trabajo.
 - *Desarrollo personal:* Implica el lograr interactuar con el entorno que permita mejorar el nivel de conocimientos y capacidades.

b) Las competencias sociales: Se desarrollan en un grupo laboral, y ayuda en la existencia de un adecuado clima institucional; abarca:

- *Motivación:* Implica el desarrollar un ambiente laboral que le permita al trabajador estar contento de desarrollar sus funciones.
- *Comunicación:* Implica el saber transmitir información y retroalimentar.
- *Manejo del personal:* Implica el saber conducir al personal en base a un comportamiento empático.
- *Trabajo en equipo:* Implica el agruparse en base a un objetivo en común, para lo cual se debe tener claro el rol de cada uno de sus integrantes que permita llegar a la meta trazada.

c) Las competencias de dirección: Permite ejecutar de forma adecuada las tareas encargadas, abarca:

- *Planeación y gestión:* Implica el tener claro el qué y cómo desarrollar las tareas, y el presupuesto adecuado para efectuarlas, y el monitorear los avances.
- *Autoridad:* Inherente al cargo y se requiere de saber comunicar, saber distribuir las tareas, y priorizar las metas y objetivos.
- *Habilidad técnica:* Implica el saber cada una de las etapas del proceso que permita llegar a obtener los productos y/o servicios.
- *Coaching empresarial:* Es el acompañar a cada uno del personal a cargo para que logre alcanzar las metas trazadas.
- *Liderazgo:* Es la capacidad de saber influir en los demás.

2.2.4 Teoría de la gestión del conocimiento

Morera (2003) señala que las organizaciones que son competitivas y que priorizan el proporcionar un buen servicio, sustentan su accionar en el desarrollo de una gestión del conocimiento que implica el priorizar estrategias que permitan transformar el capital intelectual de la entidad en un valor duradero basado en el saber, pero respetando las peculiaridades de los trabajadores que permita captar sus experiencias personales para generar información; por tanto, el aprendizaje es una actividad continua y que se va transformar en respuesta a las condiciones necesarias del entorno.

Para que la gestión del conocimiento prospere adecuadamente, es necesario que dentro de la entidad se construyan mecanismos que permitan fomentar el uso de habilidades para pensar, criticar, cooperar, otros para el personal, donde el aporte sea valorado y asumido como un rasgo necesario para un mejor desempeño laboral; puesto que ya no basta con la existencia de un espíritu empresarial que se sustenta en la capacidad de asumir riesgos, sino es muy importante complementar ello con la existencia de un conocimiento teórico de parte de un personal competente que permita aumentar las posibilidades de poder cumplir eficientemente con los objetivos y metas planteadas.

Kriegel (2008) señala que el principal objetivo de la gestión del conocimiento dentro de una organización debe ser principalmente el de facilitar la creación, distribución y aplicación del conocimiento por parte del personal de la

entidad; al respecto, Valecillos (2007) destaca que dicho accionar de la entidad propicia la existencia de nuevas competencias a la organización que les permiten a los gerentes aprender de su propia experiencia, lo que hace viable la búsqueda de organizaciones inteligentes basadas en el aprendizaje.

2.2.5 Dimensiones de las competencias gerenciales

Chiavenato (2008) establece un grupo de competencias que los gerentes deben contar para desarrollar sus funciones de forma adecuada, las cuales se han considerado como las dimensiones en el presente trabajo de investigación, se tiene:

- a) Comunicación eficaz: Implica hablar de forma frecuente con el personal a cargo sobre la problemática institucional y el logro de las metas trazadas, además de temas extra laborales personales de cada trabajador, considera la comunicación a través de los medios electrónicos.
- b) Planificar: Implica el priorizar los objetivos y metas a lograr, además de desarrollar las estrategias a seguir para alcanzar los compromisos institucionales, para lo cual considera los estados financieros y los recursos con los que cuenta la entidad.
- c) Trabajar en equipo: Implica que sabe reconocer y valorar las cualidades de los miembros de la entidad, que le permiten conforman equipos de trabajo para buscar alcanzar las metas trazadas, y de forma paralela busca potenciar las habilidades y destrezas de su personal para obtener un mejor desenvolvimiento laboral.

- d) Actuar estratégicamente: Implica el estar actualizado de temas afines a la gestión pública, de cómo han enfrentado otras municipalidades problemáticas similares a la nuestra, desarrolla y analiza la implementación de las estrategias de forma conjunta que permita retroalimentar sobre las metas alcanzadas.
- e) Globalización: Implica estar enterado de los sucesos sociales y económicos en el país y el mundo, manejar otros idiomas, y caracterizarse por un comportamiento flexible.
- f) Manejo personal: Implica el caracterizarse por mantener normas éticas personales ante cualquier tentación, el aceptar las responsabilidades y consecuencias de sus acciones, y principalmente busca estar equilibrado entre las actividades laborales y personales.

2.2.6 Definición de compromiso laboral

Robbins (2004) define el compromiso laboral como “Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

Morrow (2003) define el compromiso del personal para con la entidad como: Una transacción de incentivos y contribuciones colaborador - organización (perspectiva de intercambio); la identificación con los valores institucionales y el deseo de contribuir en la organización (perspectiva psicológica); y una obligación

que la persona adquiere con la entidad de cumplir con sus labores (perspectiva de atribución).

Davis y Newstrom (2001) señalan que es "El grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella".

2.2.7 Teoría del cliente interno

Berry (1987) desarrolla la teoría del cliente interno que indica que para lograr satisfacer la necesidades y expectativas de los clientes externos, previamente se debe lograr desarrollar estrategias para satisfacer las necesidades de sus clientes internos; Huseman y Hatfield (1990) complementan dicha postura señalando que los trabajadores desarrollan aportaciones a la entidad, dentro de las cuales se destaca el compromiso a las políticas organizacionales; por tanto, los trabajos de marketing interno se sustentan en dichas propuestas cuando buscan analizar el nivel de compromiso laboral cuando se busca generar valor en favor de los clientes/usuarios.

Schwartz(1992) sustenta el uso de la teoría de los valores humanos en el análisis del compromiso que caracteriza al personal hacia su entidad; de forma específica precisa que, los valores de cada persona sirven de sustento en el momento de decidir al definir en primera instancia la situación interior en la que se encuentra y lo logra asociar con sus metas vitales, lo que genera que según el peso que dé a ese valor se dará el comportamiento respectivo; por tanto, los

valores que caracterizan a las personas logran condicionar la intensidad del compromiso organizacional.

Cohen (2009) complementa lo anterior, señalando que en la medida en que exista una mayor congruencia entre los valores personales de los trabajadores y los valores organizacionales, será más fácil que se genere un compromiso fuerte con la entidad.

2.2.8 Los componentes del compromiso con la entidad (dimensiones)

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen tres componentes para analizar el nivel de compromiso del colaborador con la entidad, los mismos son los que son utilizados en la presente investigación como dimensiones de la variable:

- a) Compromiso afectivo (deseo): Abarcan los lazos de emoción que el colaborador forma para con la organización, por tanto nace cuando el personal le gusta la permanencia en la entidad (orgullo).
- b) Compromiso continuo (necesidad): Implica el reconocimiento de los costos financieros y físicos, el evaluar la existencia de pocas oportunidades laborales si se decide renunciar a la entidad; es una vinculación por la inversión efectuada de tiempo y esfuerzo.
- c) Compromiso normativo (deber): Implica la lealtad hacia la entidad en un sentido moral, por la fuente de ingreso generada para atender las necesidades particulares; se genera un fuerte sentimiento de permanecer en

la institución, como efecto de la oportunidad proporcionada de formar parte de ella.

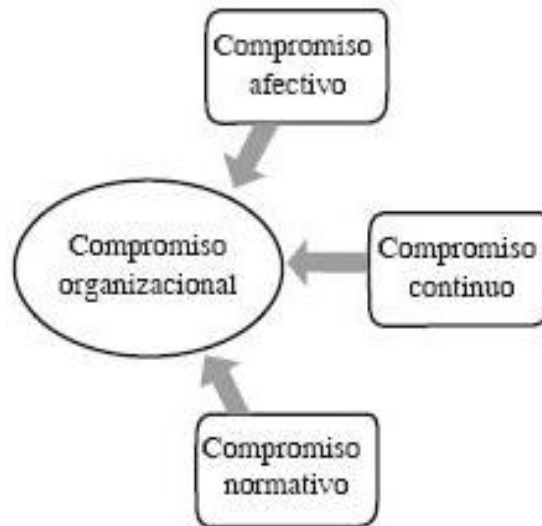


Figura 1: Componentes del compromiso laboral

FUENTE: Meyer y Allen citados por (Arias, 2001)

2.2.9 Claves para mejorar el compromiso laboral

Dentro de una organización, son las relaciones personales las que logran influir en gran medida en el compromiso e implicación del personal para con la entidad; por tanto, el personal comprometido se entusiasma con su labor y actúa de forma tal, que contribuyen de forma significativa en el logro de los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2008) plantea algunas claves necesarias a considerar por los directivos de una organización, con la finalidad de mejorar el nivel de compromiso del personal, se tiene:

- a) El personal debe sentirse valorado: Para lo cual, los directivos deben estar claros en que el saber reconocer los esfuerzos del personal en pro del logro de los objetivos de la entidad, promueve en ellos un conjunto de emociones positivas; lo cual, incrementa la energía de las personas y su desempeño laboral; por tanto, debe promoverse de forma periódica, el saber destacar la labor del personal.
- b) Se debe aumentar la confianza: Lo anterior, genera en el personal la confianza necesaria para seguir aportando y destacando en la búsqueda de alcanzar las metas laborales, puesto que se encuentran animadas al tomar las decisiones adecuadas en asuntos de trabajo.
- c) Fomentar el entusiasmo: Es prioritario el impulsar la mejora del entusiasmo del trabajador, pues ello genera un mayor esfuerzo de su parte en el alcanzar las metas propuestas, por tanto, constantemente se encuentran predispuestos a proponer alternativas de mejora en el servicio dado.
- d) Se debe empoderar: Implica el delegar funciones con la posibilidad de tomar algunas decisiones afines con el puesto laboral, ello permite que el trabajador se sienta respaldado en su capacidad de asumir retos y responsabilidades.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Se destacan las siguientes definiciones:

- a) Clima laboral: Es la atmósfera laboral, que considera el nivel de interrelación de los compañeros de trabajo que facilita el logro de las metas.
- b) Evaluación de desempeño: Implica medir los resultados esperados.
- c) Trabajo en equipo: Implica el juntarse para alcanzar los objetivos en común.
- d) Competencias gerenciales: Conjunto de habilidades y destrezas que caracterizan a un jefe en su entidad.
- e) Compromiso laboral: Implica el nivel de identificación del colaborador para con la organización donde labora.
- f) Eficiencia: Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos.
- g) Liderazgo: Implica el saber influir en las decisiones de los demás.
- h) Dirección: Implica el precisar por donde seguirá el camino la entidad.
- i) Eficacia: Es alcanzar las metas.
- j) Habilidad: Es el conjunto de destrezas para desarrollar un conjunto de acciones.

CAPÍTULO III

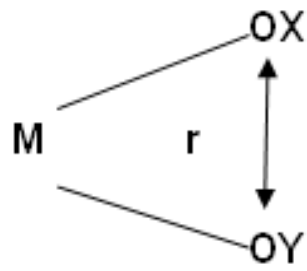
MÉTODO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básica o puro puesto que se busca aportar al conocimiento teórico; de nivel descriptivo y correlacional, dado que se analizó el comportamiento de las variables para luego buscar relacionarlas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental, puesto que ninguna variable fue alterada de forma deliberada; y la información se recabó de corte transversal, ello implica que fue en un momento del tiempo (Hernández y otros, 2014); siendo su esquema:



Donde:

- M = Muestra
- O_x = Observaciones de la variable 1
- O_y = Observaciones de la variable 2
- r = Relación entre las variables

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población de estudio está representada por el personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Torata – Moquegua (según su Cuadro de Asignación de Puestos – CAP) es de 45 personas; y de forma similar, en la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna es de 35 personas; en total, se tiene una población de 80 personas.

3.3.2 Muestra

Puesto que se trató de un número manejable, se efectuó un censo, es decir, se encuestó a los 80 trabajadores de ambas entidades municipales (45 de la Municipalidad Distrital de Torata – Moquegua y 35 de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de investigación utilizada la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario, los cuales fueron aplicados al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata y Calana, para que opinen sobre cómo perciben el comportamiento de las variables de estudio:

- Cuestionario sobre las competencias gerenciales que percibe el personal sobre los funcionarios ambas entidades.
- Cuestionario sobre el nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal de ambas entidades.

Sobre la aplicación de ambos instrumentos, se efectuaron las coordinaciones con la Gerencia Municipal para la autorización respectiva, luego los instrumentos fueron llenados por el personal administrativo de la entidad.

Se utilizó el Criterio de Juicio de Expertos para la validación de los instrumentos (dichos reportes se anexan); en lo referido a la fiabilidad de los instrumentos, se aplicó el estadístico Alpha de Cronbach en base a una Prueba Piloto de 10 trabajadores administrativos, donde se obtuvo valores de 0,956 para la variable “Competencias gerenciales” y de 0,840 para la variable “Compromiso laboral”, se tiene que dichos valores son superiores al valor de 0,80, por tanto ambos instrumentos se consideraron como adecuados (George y Mallery, 2003).

A continuación se precisa la numeración de cada ítem con respecto a la dimensión, para cada variable, se tiene:

Tabla 2: Dimensión – ítems: Competencias gerenciales

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS
COMPETENCIAS GERENCIALES	Comunicación eficaz	01, 02, 03, 04, 05
	Planificar	06, 07, 08, 09, 10
	Trabajo en equipo	11, 12, 13, 14, 15
	Actuar estratégicamente	16, 17, 18, 19, 20
	Globalización	21, 22, 23, 24, 25
	Manejo personal	26, 27, 28, 29, 30

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Tabla 3:Dimensión – ítems: Compromiso laboral

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS
COMPROMISO LABORAL	Compromiso afectivo	01, 02, 03, 04, 05
	Compromiso continuo	06, 07, 08, 09, 10
	Compromiso normativo	11, 12, 13, 14, 15

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

Para el análisis de las alternativas de respuestas, se utilizó la Escala de Likert con 05 respuestas, desde nunca / muy en desacuerdo (valor de 1) hasta siempre / muy de acuerdo (valor de 5).

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

En lo que respecta al procesamiento de la información, se utilizó el software estadístico SPSS versión 24,0; y para el análisis de los resultados se utilizaron las siguientes técnicas:Tablas de frecuencias, diagramas de barras, y coeficiente de correlación Rho de Spearman (puesto que son variables cualitativas se utilizó esta prueba no paramétrica, por ello no se hizo una prueba de normalidad).

Sobre el análisis de los resultados encontrados, estos se agruparon en dimensiones para ambas variables, dichas respuestas se agruparon en niveles o categorías: Alto (5,00 – 3,67), regular (3,66 – 2,34) y bajo (2,33 – 1,00), los

cuales se obtuvieron en intervalos de igual amplitud en base a los valores de la Escala de Likert.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Resultados de la variable “Competencias gerenciales”

Tabla 4: Comunicación eficaz

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Comunicación eficaz	Bajo	2	5	7
		4,4%	14,3%	8,8%
	Regular	16	8	24
		35,6%	22,9%	30,0%
	Alto	27	22	49
		60,0%	62,9%	61,3%
Total		45	35	80
		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados de la Tabla 4 hacen referencia a la dimensión “Comunicación eficaz”, de donde 60,0% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel alto y de forma similar sucede con el 62,9% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana; lo cual implica que el personal de ambas entidades percibe que el Alcalde y funcionarios

buscan interactuar con frecuencia con el personal que labora en la entidad; ello se complementa con lo encontrado en la Tabla 5, donde al efectuar el análisis por pregunta se tiene que el aspecto más destacado por el personal administrativo es que consideran que los directivos informan sobre los sucesos importantes que afectan a la municipalidad, ya directamente o a través de medios electrónicos.

Tabla 5: Comunicación eficaz (por pregunta)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
Cuando habla con el personal, hace que se sientan a gusto en la entidad.	Nunca	0	0
	Casi nunca	2	0
	A veces	12	11
	Casi siempre	13	14
	Siempre	18	10
Se caracteriza por ser sensible por los sentimientos de los demás.	Nunca	0	0
	Casi nunca	6	0
	A veces	4	21
	Casi siempre	24	8
	Siempre	11	6
Informa a su personal sobre sucesos que les son importantes.	Nunca	2	0
	Casi nunca	0	3
	A veces	14	2
	Casi siempre	13	16
	Siempre	16	14
Aplica con frecuencia los medios electrónicos para comunicarse.	Nunca	0	2
	Casi nunca	0	5
	A veces	4	5
	Casi siempre	22	14
	Siempre	19	9
Posee habilidad para influir en su personal.	Nunca	2	2
	Casi nunca	2	3
	A veces	10	5
	Casi siempre	17	17
	Siempre	14	8

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

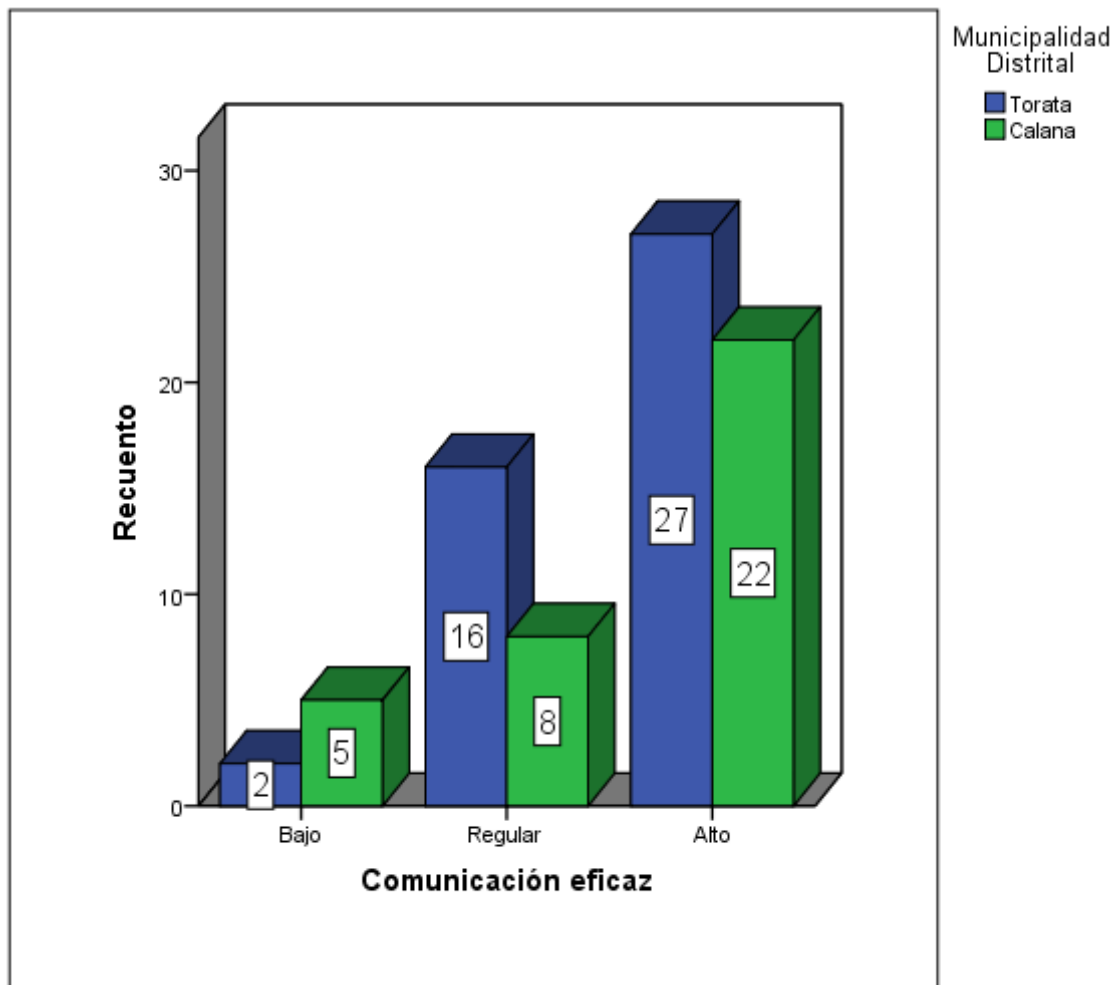


Figura 2: *Comunicación eficaz*

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Tabla 6: Planificar

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Planificar	Bajo	2	2	4
		4,4%	5,7%	5,0%
	Regular	16	21	37
		35,6%	60,0%	46,3%
	Alto	27	12	39
		60,0%	34,3%	48,8%
Total		45	35	80
		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados de la Tabla 6 hacen referencia a la dimensión “Planificar”, de donde 60,0% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel alto, mientras que el 60,0% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular; lo cual implica que el personal de la entidad de Moquegua percibe que el Alcalde y funcionarios consultan con frecuencia el Plan de Desarrollo Local para la programación de las inversiones y de las actividades anuales, mientras que en la entidad de Tacna el personal percibe que los planes institucionales son poco consultados y por tanto no se logra un monitoreo adecuado de los avances de la gestión; ello se complementa con lo encontrado en la Tabla 7, donde al efectuar el análisis por pregunta se tiene que el aspecto más destacado por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata es que consideran que los directivos consideran el presupuesto institucional antes de asumir algún compromiso nuevo,

mientras que el aspecto a fortalecer en la Municipalidad Distrital de Calana es que sus directivos deben considerar principalmente los recursos con los que cuentan para después asumir nuevos compromisos con la población.

Tabla 7: Planificar (por pregunta)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
En conflicto, colabora en encontrar soluciones favorables para todos.	Nunca	0	0
	Casi nunca	0	0
	A veces	10	13
	Casi siempre	22	11
	Siempre	13	11
Desarrolla estrategias para alcanzar objetivos específicos.	Nunca	2	0
	Casi nunca	2	2
	A veces	13	11
	Casi siempre	17	16
	Siempre	11	6
Sabe negociar los plazos conducentes a alcanzar las metas.	Nunca	0	0
	Casi nunca	0	2
	A veces	14	12
	Casi siempre	22	15
	Siempre	9	6
Sabe cuándo permitir interrupciones y cuándo eliminarlas.	Nunca	2	0
	Casi nunca	0	2
	A veces	13	17
	Casi siempre	20	14
	Siempre	10	2
Toma en cuenta el presupuesto para decidir.	Nunca	0	3
	Casi nunca	0	5
	A veces	8	5
	Casi siempre	24	14
	Siempre	13	8

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

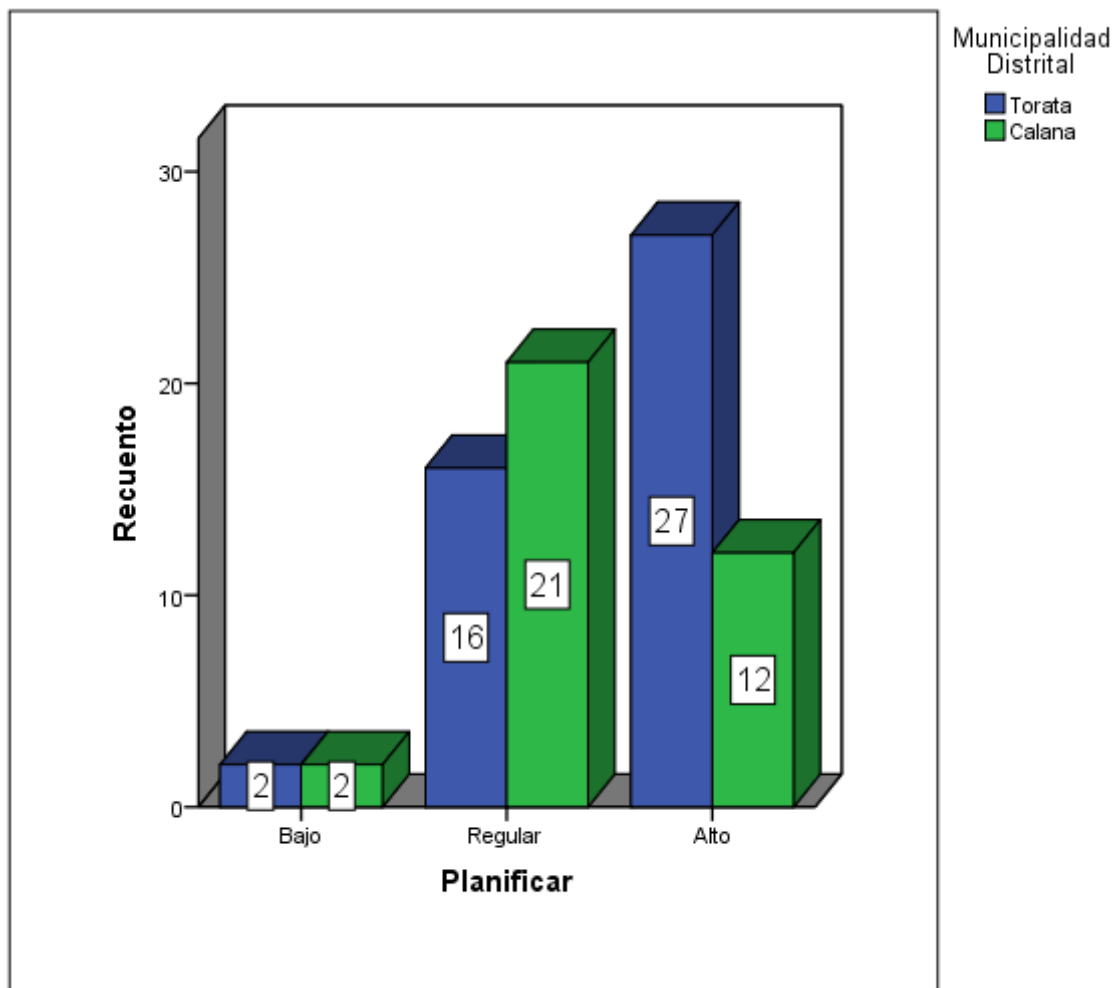


Figura 3: Planificar

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Tabla 8: Trabajar en equipo

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Trabajo en equipo	Bajo	2 4,4%	3 8,6%	5 6,3%
	Regular	12 26,7%	16 45,7%	28 35,0%
	Alto	31 68,9%	16 45,7%	47 58,8%
Total		45 100,0%	35 100,0%	80 100,0%

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados de la Tabla 8 hacen referencia a la dimensión “Trabajar en equipo”, de donde 68,9% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel alto, mientras que el 45,7% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular; lo cual implica que el personal de la entidad de Moquegua percibe que el Alcalde y funcionarios buscan conformar equipos de trabajo para hacer frente a las responsabilidades de la entidad de forma oportuna, mientras que en la entidad de Tacna el personal percibe que si se conforman equipos de trabajo pero no se les proporciona todas las facilidades y apoyo necesario para que cumplan sus metas en el tiempo previsto; ello se complementa con lo encontrado en la Tabla 9, donde al efectuar el análisis por pregunta se tiene que el aspecto más destacado por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata es que consideran que los directivos buscan implementar estrategias para monitorear con frecuencia

el avance de los equipos, mientras que el aspecto a fortalecer en la Municipalidad Distrital de Calana es que sus directivos deben reunirse con frecuencia con los equipos y controlar sus avances graduales.

Tabla 9: Trabajar en equipo (por pregunta)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
Busca conformar con criterio el equipo de trabajo al precisar las funciones.	Nunca	0	3
	Casi nunca	0	0
	A veces	15	9
	Casi siempre	15	13
	Siempre	15	10
Cuenta con una visión clara sobre lo que el equipo debe lograr.	Nunca	2	3
	Casi nunca	0	0
	A veces	8	7
	Casi siempre	24	12
	Siempre	11	13
Implementa estrategias para supervisar el desempeño del equipo.	Nunca	0	5
	Casi nunca	2	0
	A veces	14	16
	Casi siempre	13	8
	Siempre	16	6
Reconoce y valora las contribuciones de los integrantes del equipo.	Nunca	0	3
	Casi nunca	0	0
	A veces	13	8
	Casi siempre	19	16
	Siempre	13	8
Es gradual y paciente con los avances del equipo.	Nunca	2	3
	Casi nunca	0	3
	A veces	11	5
	Casi siempre	29	18
	Siempre	3	6

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

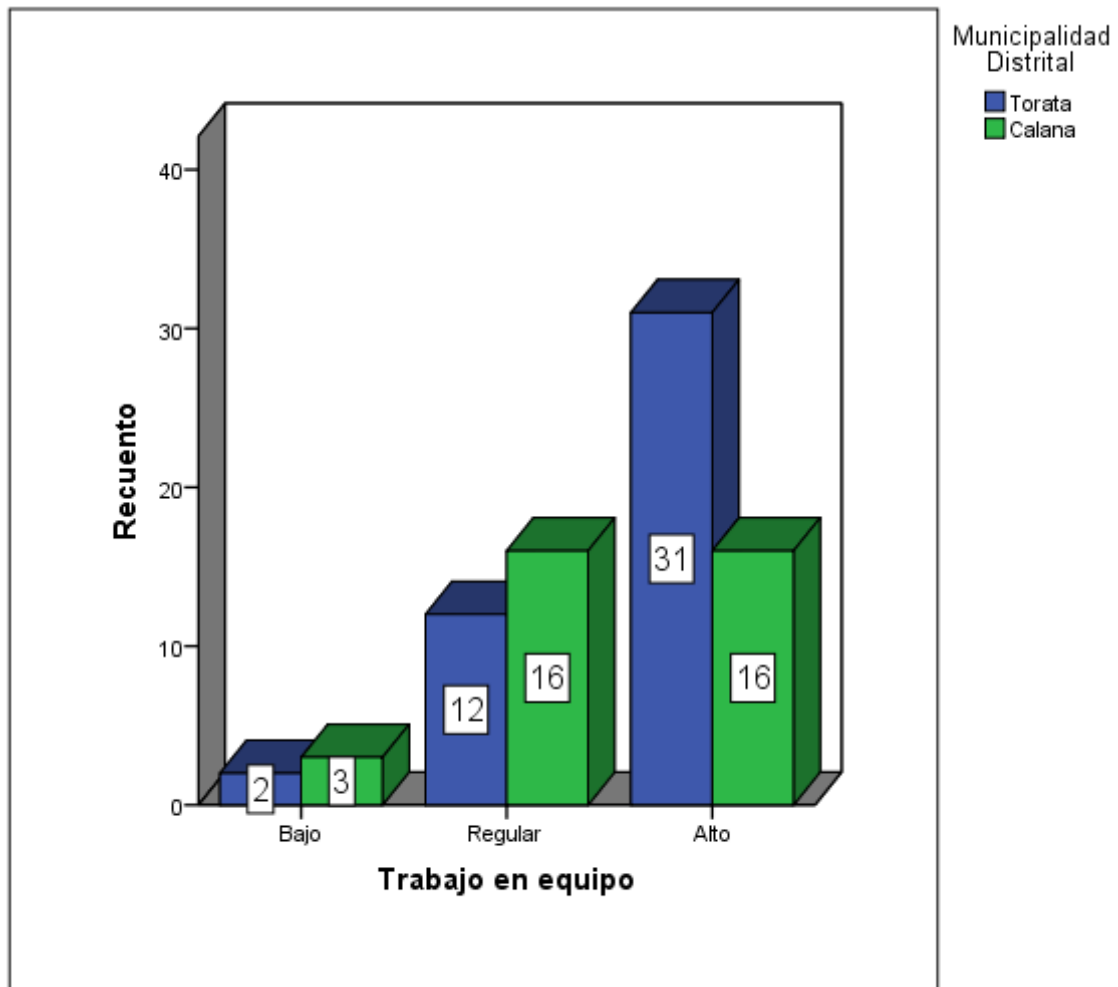


Figura 4: *Trabajar en equipo*

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Tabla 10: Actuar estratégicamente

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Actuar estratégicamente	Bajo	4	4	8
		8,9%	11,4%	10,0%
	Regular	28	23	51
		62,2%	65,7%	63,8%
	Alto	13	8	21
		28,9%	22,9%	26,3%
Total		45	35	80
		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados de la Tabla 10 hacen referencia a la dimensión “Actuar estratégicamente”, de donde 62,2% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel regular, de forma similar el 65,7% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular; lo cual implica que el personal de ambas entidades consideran que sus directivos no están totalmente informados de cómo han enfrentado situaciones similares en otras municipalidades que sirva de pauta para atender los requerimientos de la población; ello se complementa con lo encontrado en la Tabla 11, donde al efectuar el análisis por pregunta se tiene que el aspecto a fortalecer precisado por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata es que consideran que los directivos deben informarse de lo que sucede en otras entidades públicas afines, mientras que el aspecto a fortalecer en la Municipalidad Distrital de Calana es que sus directivos

deben buscar entender más los intereses del personal de la entidad para priorizar alguna estrategia que permita atenderlos.

Tabla 11: Actuar estratégicamente (por pregunta)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
Buscar informarse de lo que sucede en otras entidades públicas afines.	Nunca	3	3
	Casi nunca	4	2
	A veces	18	16
	Casi siempre	9	12
	Siempre	11	2
Sabe analizar las tendencias generales del entorno público.	Nunca	0	0
	Casi nunca	0	8
	A veces	20	15
	Casi siempre	17	10
	Siempre	8	2
Entiende los intereses del personal municipal.	Nunca	2	2
	Casi nunca	2	3
	A veces	10	20
	Casi siempre	25	8
	Siempre	6	2
Establece objetivos y metas que permite precisar las estrategias.	Nunca	0	2
	Casi nunca	4	2
	A veces	15	11
	Casi siempre	17	14
	Siempre	9	6
Está con frecuencia detrás del logro de los objetivos de la entidad.	Nunca	2	2
	Casi nunca	2	5
	A veces	15	5
	Casi siempre	16	17
	Siempre	10	6

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

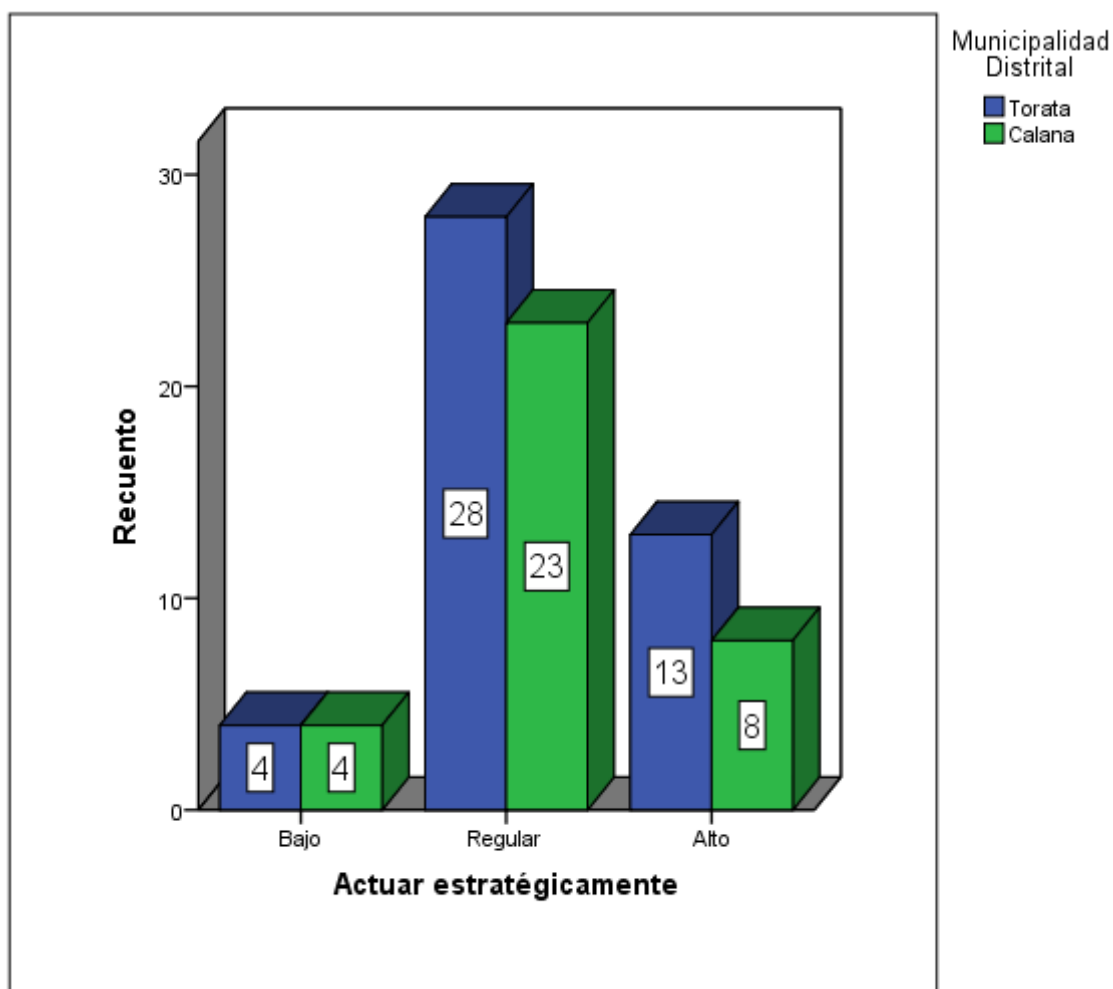


Figura 5: *Actuar estratégicamente*

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Tabla 12: Globalización

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Globalización	Bajo	4	7	11
		8,9%	20,0%	13,8%
	Regular	29	24	53
		64,4%	68,6%	66,3%
	Alto	12	4	16
		26,7%	11,4%	20,0%
Total		45	35	80
		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados de la Tabla 12 hacen referencia a la dimensión “Globalización”, de donde 64,4% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel regular, de forma similar el 68,6% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular; lo cual implica que el personal de ambas entidades consideran que sus directivos no cuentan con experiencias públicas internacionales de contactos que permitan fortalecer el trabajo edil; ello se complementa con lo encontrado en la Tabla 13, donde al efectuar el análisis por pregunta se tiene que el aspecto a fortalecer precisado por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata es que consideran que los directivos deben expresarse en otros idiomas también, de forma similar el aspecto a fortalecer en la Municipalidad Distrital de Calana es que sus directivos deben tener un conocimiento hablado y escrito de otros idiomas que permita mejorar la atención en la entidad.

Tabla 13: Globalización (por pregunta)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
Está enterado de los sucesos sociales y económicos en el país y el mundo.	Nunca	0	2
	Casi nunca	2	7
	A veces	15	9
	Casi siempre	23	15
	Siempre	5	2
Se expresa también en otros idiomas.	Nunca	7	18
	Casi nunca	8	7
	A veces	13	8
	Casi siempre	14	2
	Siempre	3	0
Se caracteriza por adaptarse a situaciones nuevas.	Nunca	2	0
	Casi nunca	0	5
	A veces	8	4
	Casi siempre	27	24
	Siempre	8	2
Adecúa su comportamiento a la coyuntura ética y cultural.	Nunca	0	0
	Casi nunca	2	5
	A veces	8	10
	Casi siempre	22	16
	Siempre	13	4
Conoce los antecedentes culturales antes de decidir.	Nunca	2	2
	Casi nunca	4	3
	A veces	7	9
	Casi siempre	26	17
	Siempre	6	4

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

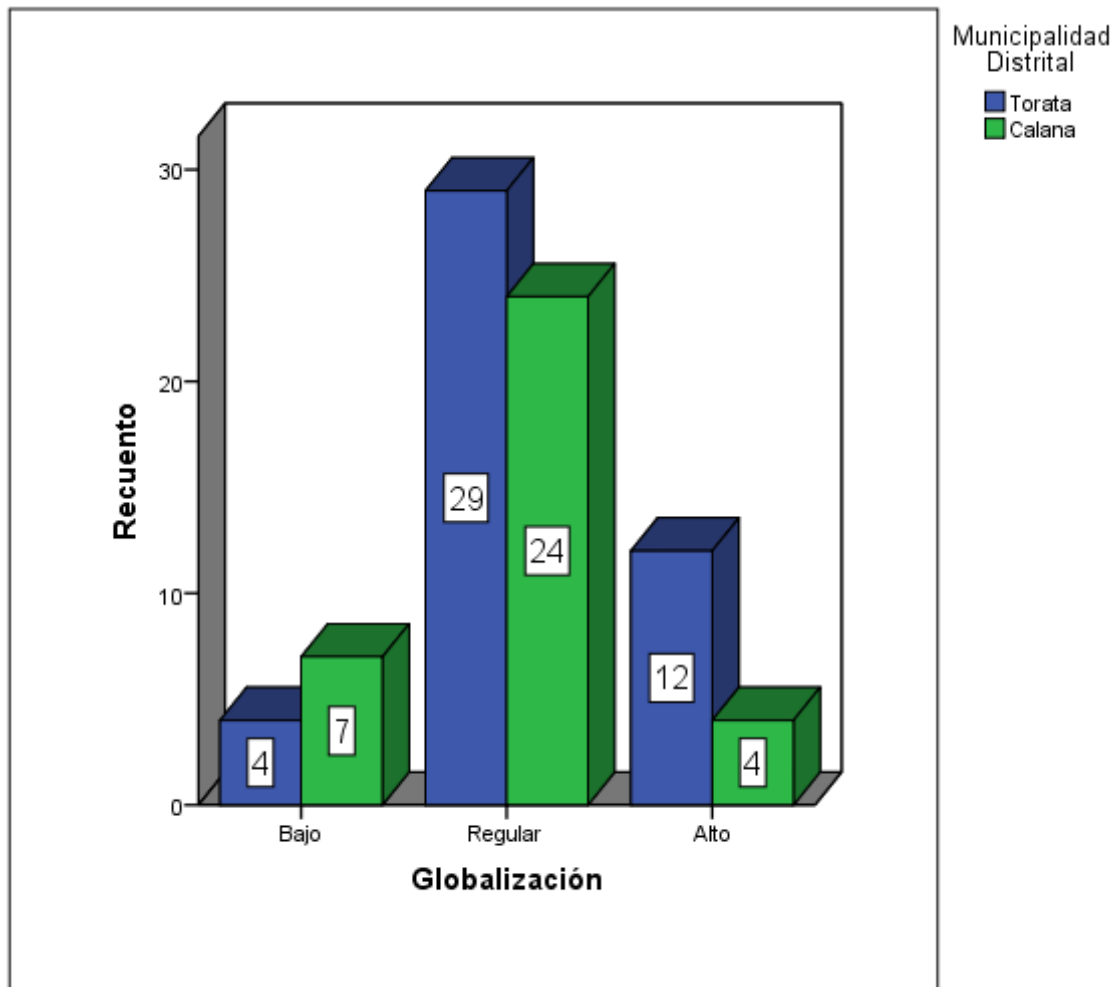


Figura 6: Globalización

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Tabla 14: Manejo personal

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Manejo personal	Bajo	2	3	5
		4,4%	8,6%	6,3%
	Regular	13	10	23
		28,9%	28,6%	28,8%
	Alto	30	22	52
		66,7%	62,9%	65,0%
Total		45	35	80
		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Los resultados de la Tabla 14 hacen referencia a la dimensión “Manejo personal”, de donde 66,7% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel alto, de forma similar el 62,9% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel alto; lo cual implica que el personal de ambas entidades consideran que sus directivos se caracterizan por asumir las responsabilidades de sus acciones administrativas dentro de la entidad; ello se complementa con lo encontrado en la Tabla 15, donde al efectuar el análisis por pregunta se tiene que el aspecto más destacado por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata es que consideran que los directivos analizan y aprenden de las experiencias de trabajo y personales, mientras que el aspecto más destacado en la Municipalidad Distrital de Calana es que sus directivos están claros entre los objetivos personales y profesionales.

Tabla 15: Manejo personal (por pregunta)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
Mantiene normas éticas personales ante cualquier tentación.	Nunca	0	0
	Casi nunca	2	3
	A veces	13	8
	Casi siempre	17	14
	Siempre	13	10
Acepta la responsabilidad de sus acciones.	Nunca	2	0
	Casi nunca	0	6
	A veces	6	4
	Casi siempre	30	12
	Siempre	7	13
Busca estar equilibrado entre las actividades laborales y personales.	Nunca	0	0
	Casi nunca	0	3
	A veces	15	8
	Casi siempre	25	16
	Siempre	5	8
Está claro entre los objetivos personales y profesionales.	Nunca	2	0
	Casi nunca	0	2
	A veces	10	6
	Casi siempre	25	15
	Siempre	8	12
Analiza y aprende de las experiencias de trabajo y personales.	Nunca	0	0
	Casi nunca	2	0
	A veces	11	10
	Casi siempre	18	15
	Siempre	14	10

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

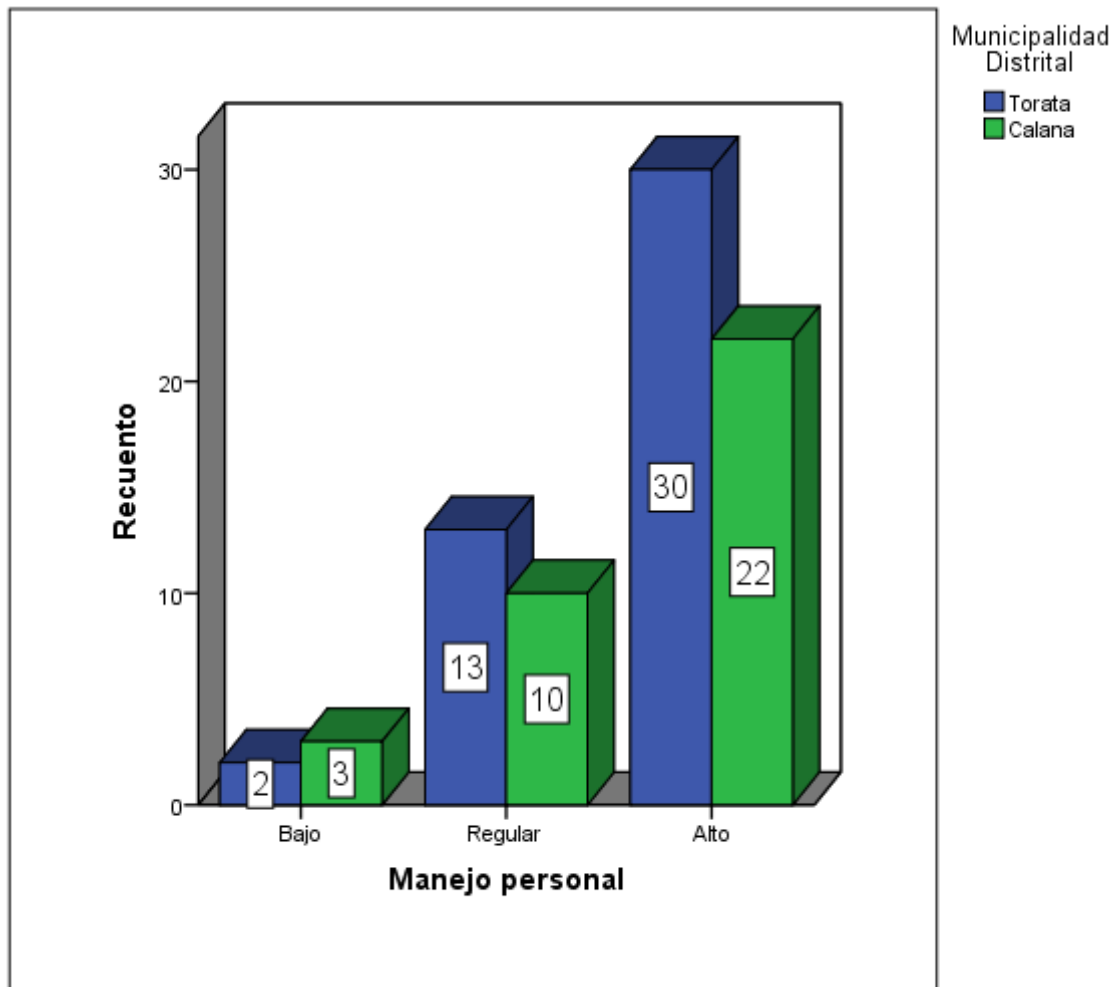


Figura 7: Manejo personal

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Tabla 16: Competencias gerenciales

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Competencias gerenciales	Bajo	2	0	2
		4,4%	0,0%	2,5%
	Regular	16	21	37
		35,6%	60,0%	46,3%
	Alto	27	14	41
		60,0%	40,0%	51,3%
Total		45	35	80
		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

En las tablas previas se han efectuado el análisis de cada una de las dimensiones de la variable “Competencias gerenciales”, se tiene ahora los resultados de la Tabla 16 que hacen referencia a la variable de estudio, de donde 60,0% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel alto, mientras que el 60,0% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular; lo cual implica que el personal de la entidad edil de Moquegua consideran que sus directivos cuentan en promedio con las competencias para hacer frente a las exigencias de los cargos asumidos, mientras que en la entidad edil de Tacna el personal considera que es necesario fortalecer las competencias de los funcionarios o designar algunos otros que cuenten la la experiencia y formación necesaria para el cargo; mientras que en la Tabla 17, se efectúa una comparación entre la dimensiones encontrándose que tanto en la Municipalidad Distrital de Torata y la Municipalidad Distrital de Calana lo más destacado por el personal administrativo fue el “Manejo personal” y lo focalizado a mejorar es la “Globalización”.

Tabla 17: Competencias gerenciales (por dimensión)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
Comunicación eficaz	Bajo	2	5
	Regular	16	8
	Alto	27	22
Planificar	Bajo	2	2
	Regular	16	21
	Alto	27	12
Trabajo en equipo	Bajo	2	3
	Regular	12	16
	Alto	31	16
Actuar estratégicamente	Bajo	4	4
	Regular	28	23
	Alto	13	8
Globalización	Bajo	4	7
	Regular	29	24
	Alto	12	4
Manejo personal	Bajo	2	3
	Regular	13	10
	Alto	30	22

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

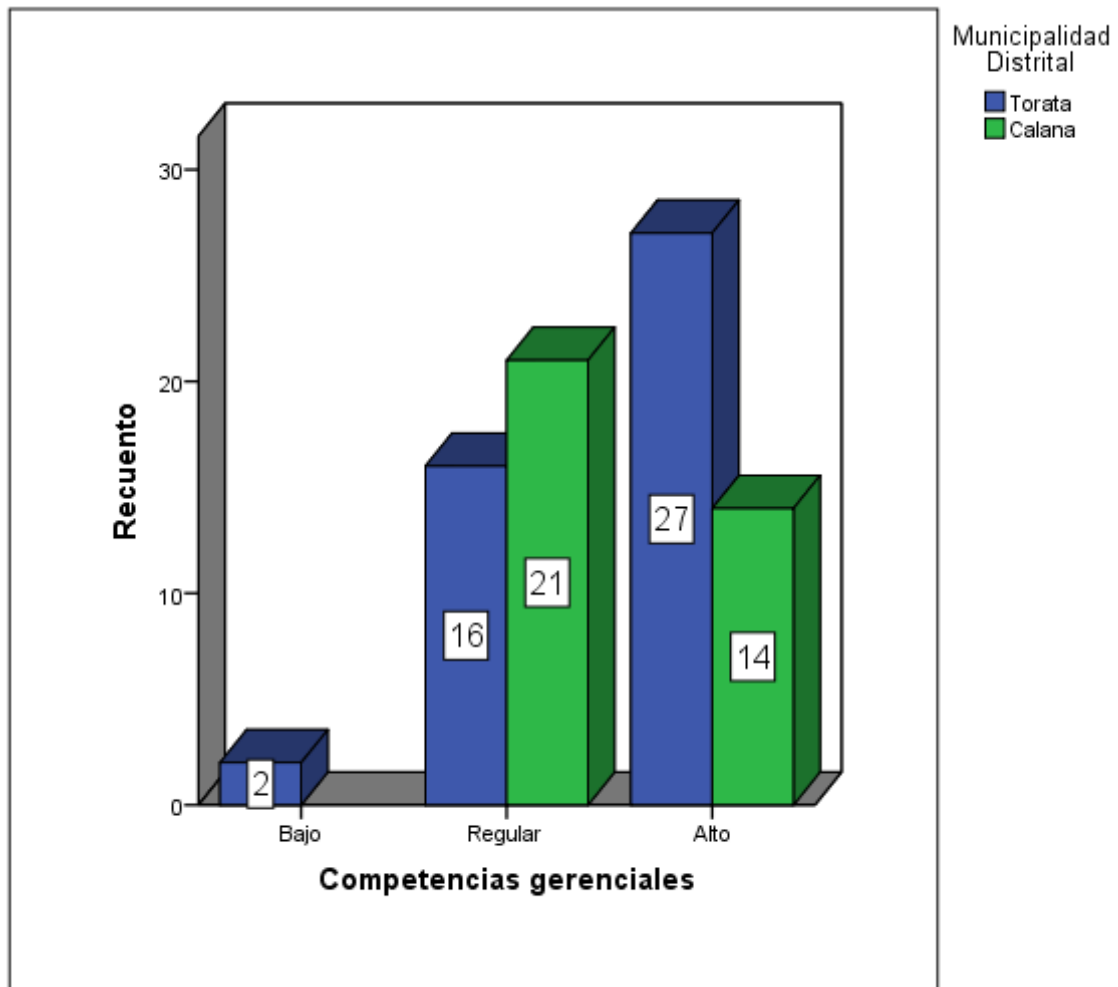


Figura 8: *Competencias gerenciales*

FUENTE: Cuestionario “Competencias gerenciales”

4.1.2 Resultados de la variable “Compromiso laboral”

Tabla 18: Compromiso afectivo

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Compromiso afectivo	Bajo	7	5	12
		15,6%	14,3%	15,0%
	Regular	20	22	42
		44,4%	62,9%	52,5%
	Alto	18	8	26
		40,0%	22,9%	32,5%
Total		45	35	80
		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

Los resultados de la Tabla 18 hacen referencia a la dimensión “Compromiso afectivo”, de donde 44,4% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel regular, de forma similar el 62,9% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular; lo cual implica que el personal de ambas entidades consideran que estar en la entidad es principalmente un tema laboral más que un cariño a la función pública y de apoyar en el desarrollo local; ello se complementa con lo encontrado en la Tabla 19, donde al efectuar el análisis por pregunta se tiene que el aspecto a fortalecer en la Municipalidad Distrital de Torata es lograr que el personal administrativo se sienta más feliz de forma parte de la entidad, y el aspecto a fortalecer en la Municipalidad Distrital de Calana es que el personal sea más

empático con la problemática de la entidad de buscar atender oportunamente las necesidades de la población.

Tabla 19: Compromiso afectivo (por pregunta)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
Me sentiría feliz si pasara varios años laborando en la municipalidad.	Nunca	9	0
	Casi nunca	8	2
	A veces	8	18
	Casi siempre	6	5
	Siempre	14	10
Realmente siento como si los problemas de la municipalidad fueran míos.	Nunca	2	0
	Casi nunca	4	5
	A veces	12	13
	Casi siempre	16	11
	Siempre	11	6
Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la municipalidad.	Nunca	2	0
	Casi nunca	4	7
	A veces	14	12
	Casi siempre	9	12
	Siempre	16	4
Me siento ligado emocionalmente a la municipalidad.	Nunca	4	0
	Casi nunca	5	3
	A veces	14	7
	Casi siempre	4	19
	Siempre	18	6
La municipalidad significa personalmente mucho para mí.	Nunca	5	0
	Casi nunca	4	3
	A veces	8	5
	Casi siempre	10	21
	Siempre	18	6

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

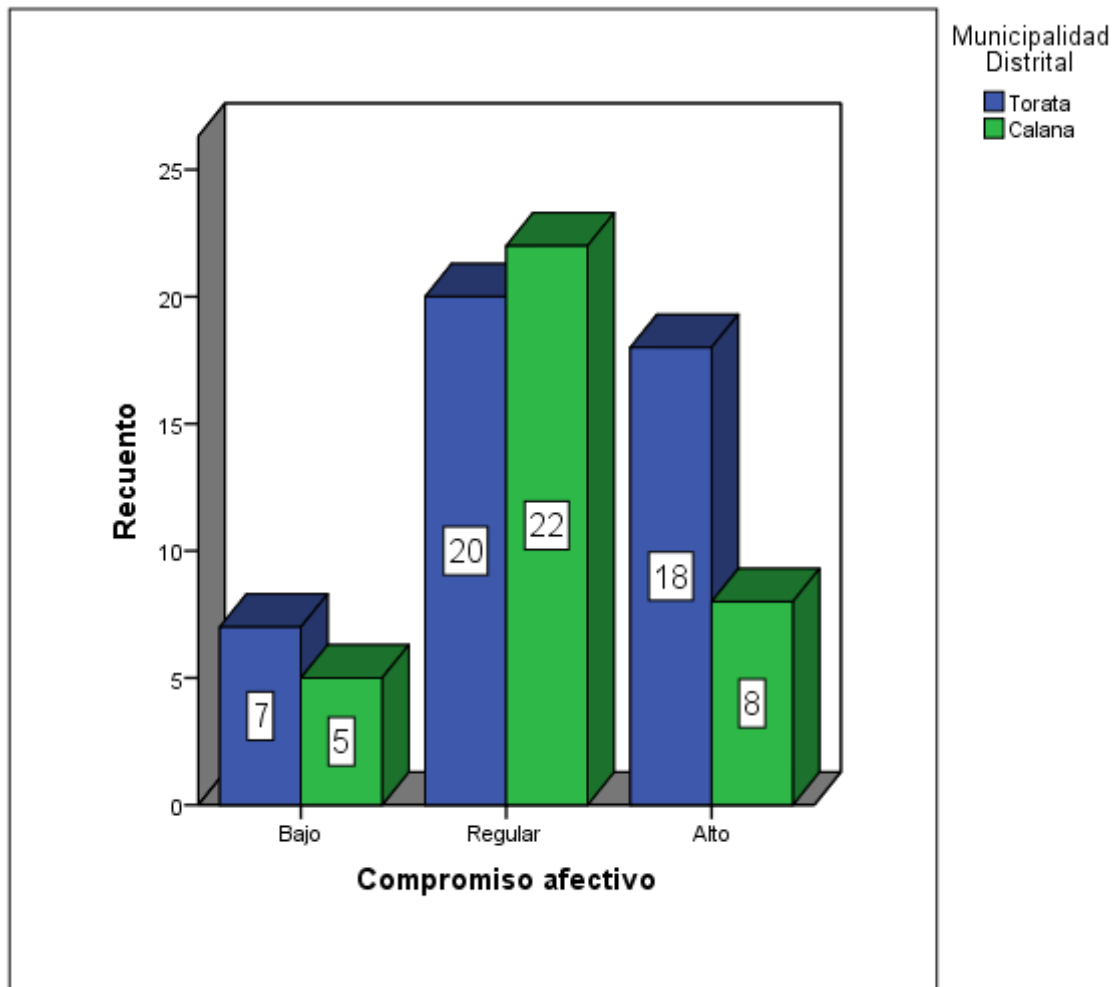


Figura 9: *Compromiso afectivo*

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

Tabla 20: Compromiso continuo

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Compromiso continuo	Bajo	20	9	29
		44,4%	25,7%	36,3%
	Regular	14	19	33
		31,1%	54,3%	41,3%
	Alto	11	7	18
		24,4%	20,0%	22,5%
Total		45	35	80
		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

Los resultados de la Tabla 20 hacen referencia a la dimensión “Compromiso continuo”, de donde 44,4% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel bajo, mientras que el 54,3% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular; lo cual implica que el personal de la entidad edil de Moquegua considera que si dejara la municipalidad su vida no se vería afectada, mientras que el personal de la entidad edil de Tacna considera que el dejar la entidad si generaría un impacto en su vida cotidiana; ello se complementa con lo encontrado en la Tabla 21, donde al efectuar el análisis por pregunta se tiene que el aspecto a fortalecer en la Municipalidad Distrital de Torata es lograr que el personal administrativo prefiera a la entidad sobre otras opciones y para ello debe trabajarse sobre los factores de satisfacción laboral, y el aspecto a fortalecer en la Municipalidad Distrital de Calana es que el personal valore más el tiempo invertido en la entidad.

Tabla 21: Compromiso continuo (por pregunta)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
Es una cuestión de necesidad y de deseo, seguir en la municipalidad.	Nunca	5	2
	Casi nunca	11	4
	A veces	6	18
	Casi siempre	10	5
	Siempre	13	6
Sería difícil dejar la municipalidad, aún si lo quisiera.	Nunca	0	4
	Casi nunca	15	5
	A veces	9	17
	Casi siempre	13	7
	Siempre	8	2
Si dejara la municipalidad en estos momentos, gran parte de mi vida se afectaría.	Nunca	12	6
	Casi nunca	14	6
	A veces	4	13
	Casi siempre	7	3
	Siempre	8	7
Siento como si tuviera muchas opciones de trabajo, pero no tanto como para dejar la entidad.	Nunca	4	2
	Casi nunca	17	5
	A veces	11	19
	Casi siempre	7	4
	Siempre	6	5
Si no hubiera puesto tanto de mí en la entidad, podría haber considerado trabajar en otro sitio.	Nunca	4	2
	Casi nunca	15	10
	A veces	8	15
	Casi siempre	7	4
	Siempre	11	4

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

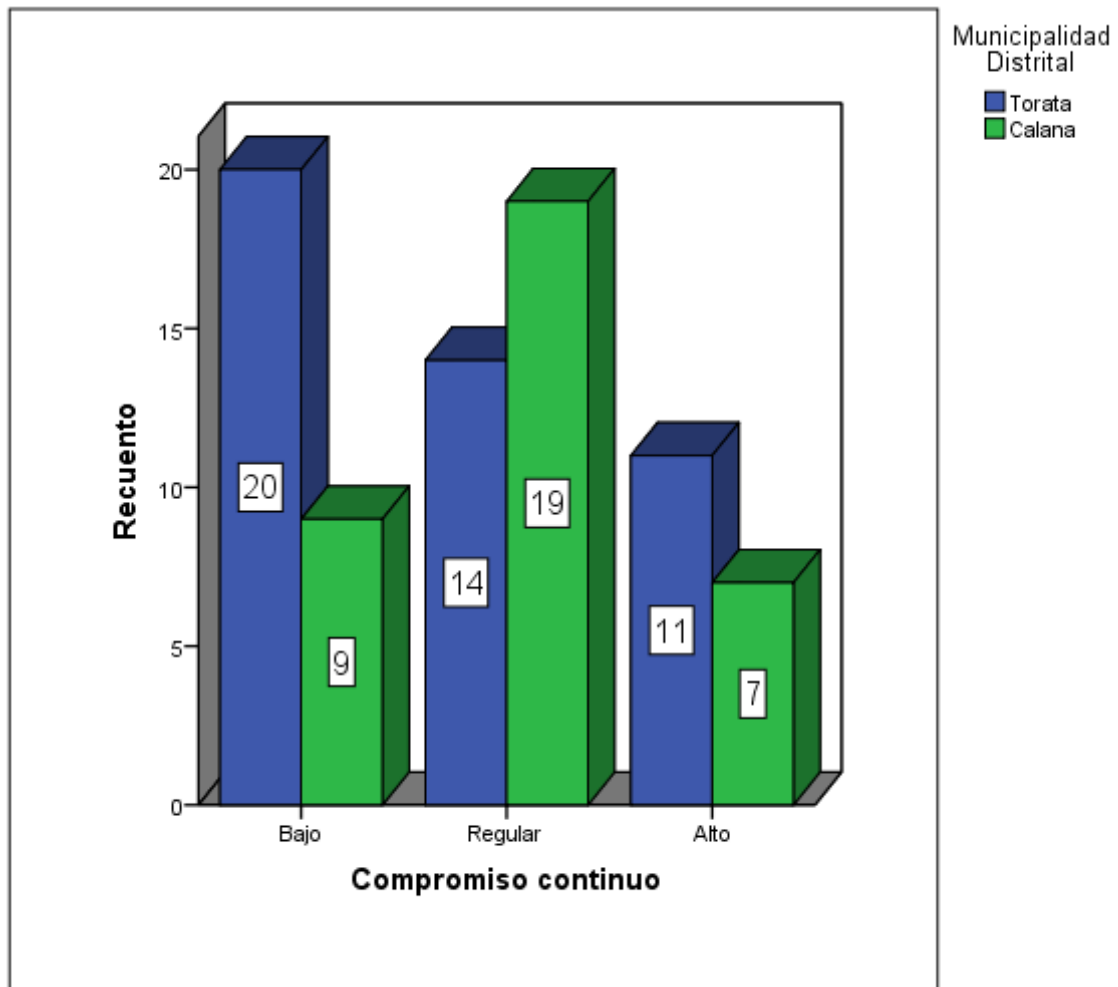


Figura 10: *Compromiso continuo*

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

Tabla 22: Compromiso normativo

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Compromiso normativo	Bajo	11 24,4%	8 24,2%	19 24,4%
	Regular	23 51,1%	23 69,7%	46 59,0%
	Alto	11 24,4%	2 6,1%	13 16,7%
Total		45 100,0%	33 100,0%	78 100,0%

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

Los resultados de la Tabla 22 hacen referencia a la dimensión “Compromiso normativo”, de donde 51,1% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel regular, de forma similar el 69,7% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular; lo cual implica que el personal de ambas entidades no consideran desleal el dejar la entidad en cualquier circunstancia; ello se complementa con lo encontrado en la Tabla 23, donde al efectuar el análisis por pregunta se tiene que el aspecto a fortalecer en la Municipalidad Distrital de Torata es lograr que el personal administrativo valore más la entidad que le ha dado la oportunidad laboral, y el aspecto a fortalecer en la Municipalidad Distrital de Calana es que el personal se logre sentir culpable si deja la entidad en circunstancias donde más se le necesita.

Tabla 23: Compromiso normativo (por pregunta)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
Comparto los valores y principios que caracterizan a la municipalidad.	Nunca	5	3
	Casi nunca	10	0
	A veces	6	8
	Casi siempre	8	18
	Siempre	16	6
Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar la municipalidad ahora.	Nunca	8	4
	Casi nunca	2	6
	A veces	10	16
	Casi siempre	17	7
	Siempre	8	2
Me sentiría culpable si dejara la municipalidad ahora.	Nunca	11	9
	Casi nunca	11	13
	A veces	10	11
	Casi siempre	4	0
	Siempre	9	2
La municipalidad merece mi lealtad.	Nunca	5	3
	Casi nunca	4	8
	A veces	10	5
	Casi siempre	6	6
	Siempre	20	13
Tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en la municipalidad.	Nunca	0	2
	Casi nunca	8	3
	A veces	15	17
	Casi siempre	6	9
	Siempre	16	2
		30	2

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

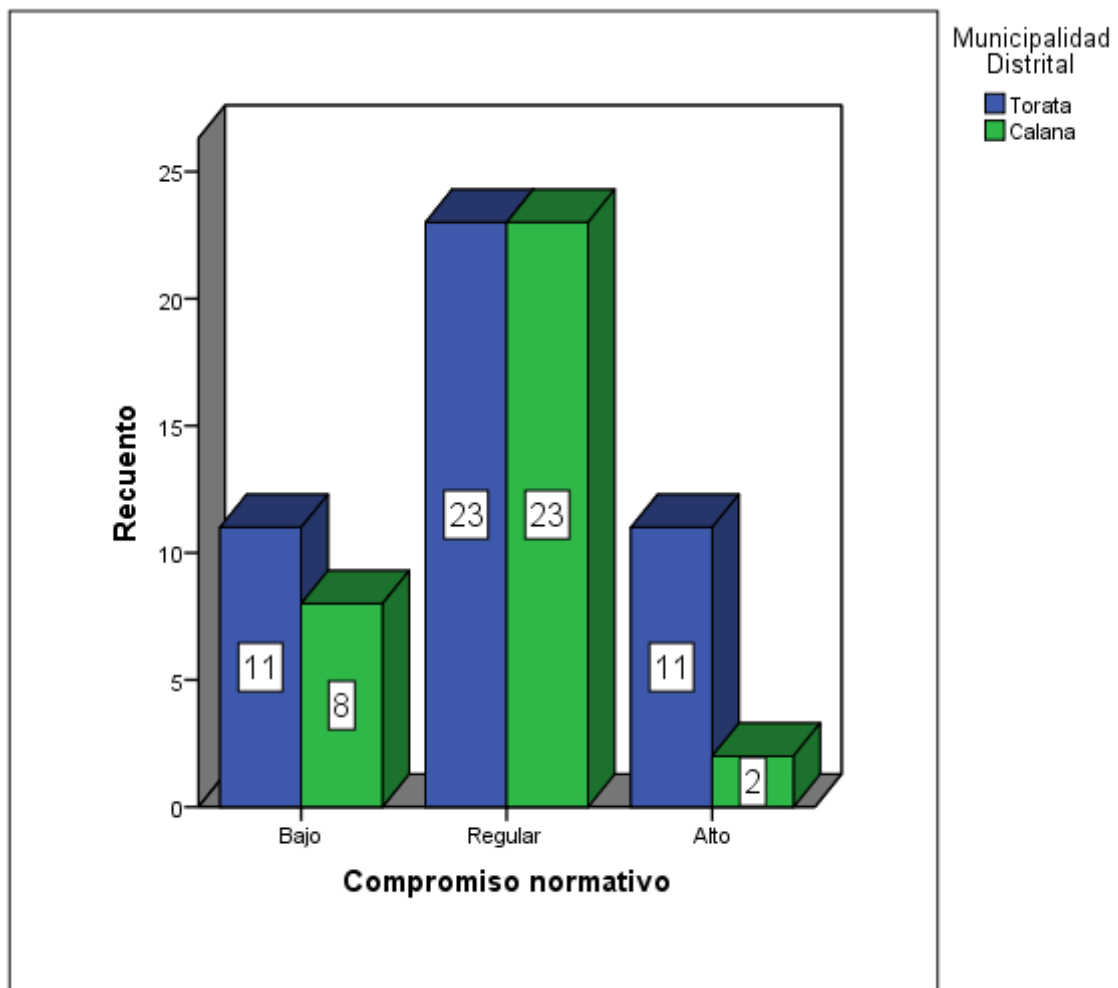


Figura 11: *Compromiso normativo*

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

Tabla 24: Compromiso laboral

		Municipalidad Distrital		
		Torata	Calana	Total
Compromiso laboral	Bajo	11	3	14
		24,4%	9,1%	17,9%
	Regular	19	24	43
		42,2%	72,7%	55,1%
	Alto	15	6	21
		33,3%	18,2%	26,9%
Total		45	33	78
		100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

En las tablas previas se han efectuado el análisis de cada una de las dimensiones de la variable “Compromiso laboral”, se tiene ahora los resultados de la Tabla 24 que hacen referencia a la variable de estudio, de donde 42,2% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Torata considera de nivel regular, y de forma similar el 72,7% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana considera de nivel regular; lo cual implica que si se presentaran mejores opciones laborales muy posiblemente el personal dejaría la entidad; mientras que en la Tabla 25, se efectúa una comparación entre la dimensiones encontrándose que tanto en la Municipalidad Distrital de Torata y la Municipalidad Distrital de Calana lo más destacado por el personal administrativo fue el “Compromiso afectivo”, mientras que lo focalizado a mejorar en la Municipalidad Distrital de Torata es el “Compromiso continuo” y en la Municipalidad Distrital de Calana es el “Compromiso normativo”.

Tabla 25: Compromiso laboral (por dimensión)

		Municipalidad Distrital	
		Torata	Calana
		Recuento	Recuento
Compromiso afectivo	Bajo	7	5
	Regular	20	22
	Alto	18	8
Compromiso continuo	Bajo	20	9
	Regular	14	19
	Alto	11	7
Compromiso normativo	Bajo	11	8
	Regular	23	23
	Alto	11	2

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

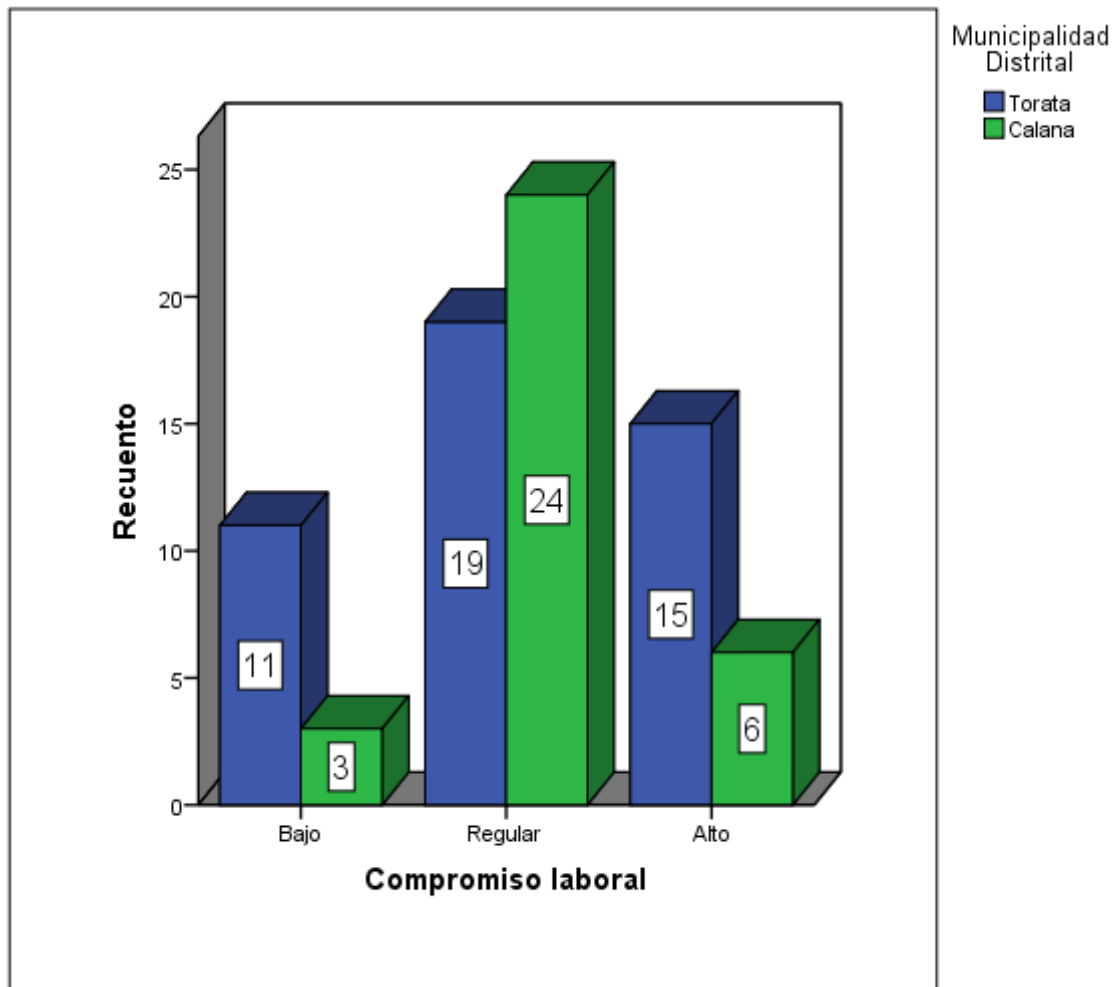


Figura 12: *Compromiso laboral*

FUENTE: Cuestionario “Compromiso laboral”

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 Contraste de las hipótesis específicas

- a) La hipótesis específica N° 01 precisa que “Las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa con el compromiso afectivo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017”.

H₀: No existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso afectivo

H₁: Existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso afectivo

Tabla 26: Contraste de la hipótesis específica N° 1 (Municipalidad distrital de Torata)

		Competencias gerenciales	Compromiso afectivo
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,420**
		N	45
Compromiso afectivo	Compromiso afectivo	Coefficiente de correlación	,420**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	45

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: Ambos instrumentos

Tabla 27: Contraste de la hipótesis específica N° 1 (Municipalidad distrital de Calana)

			Competencias gerenciales	Compromiso afectivo
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,207
		Sig. (bilateral)	.	,233
		N	35	35
	Compromiso afectivo	Coeficiente de correlación	,207	1,000
		Sig. (bilateral)	,233	.
		N	35	35

FUENTE: Ambos instrumentos

De donde se logró obtener: En el caso de la Municipalidad Distrital de Torata se obtuvo un valor de $Rho = 0,420$ (valor de $p = 0,004$), que implica que como el valor p resulta ser inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H_0 ; es decir, las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa y moderada con el compromiso afectivo; y en el caso de la Municipalidad Distrital de Calana se obtuvo un valor de $Rho = 0,207$ (valor de $p = 0,233$), que implica que como el valor p resulta ser superior al 5% de significancia, se procede a no rechazar H_0 ; es decir, las competencias gerenciales no se logran relacionar con el compromiso afectivo.

- b) La hipótesis específica N° 02 precisa que “Las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa con el compromiso continuo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017”.

H₀: No existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso continuo

H₁: Existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso continuo

Tabla 28: Contraste de la hipótesis específica N° 2 (Municipalidad distrital de Torata)

			Competencias gerenciales	Compromiso continuo
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,236
		Sig. (bilateral)	.	,119
		N	45	45
	Compromiso continuo	Coefficiente de correlación	,236	1,000
		Sig. (bilateral)	,119	.
		N	45	45

FUENTE: Ambos instrumentos

Tabla 29: Contraste de la hipótesis específica N° 2 (Municipalidad distrital de Calana)

			Competencias gerenciales	Compromiso continuo
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	-,172
		Sig. (bilateral)	.	,324
		N	35	35
	Compromiso continuo	Coefficiente de correlación	-,172	1,000
		Sig. (bilateral)	,324	.
		N	35	35

FUENTE: Ambos instrumentos

De donde se logró obtener: En el caso de la Municipalidad Distrital de Torata se obtuvo un valor de $Rho = 0,236$ (valor de $p = 0,119$), que implica que como el valor p resulta ser superior al 5% de significancia, se procede a no rechazar H_0 ; es decir, las competencias gerenciales no se logran relacionar con el compromiso continuo; y en el caso de la Municipalidad Distrital de Calana se obtuvo un valor de $Rho = - 0,172$ (valor de $p = 0,324$), que implica que como el valor p resulta ser superior al 5% de significancia, se procede a no rechazar H_0 ; es decir, las competencias gerenciales no se logran relacionar con el compromiso continuo.

- c) La hipótesis específica N° 03 precisa que “Las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa con el compromiso normativo en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017”.

H_0 : No existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso normativo

H_1 : Existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso normativo

Tabla 30: Contraste de la hipótesis específica N° 3 (Municipalidad distrital de Torata)

			Competencias gerenciales	Compromiso normativo
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,355*
		Sig. (bilateral)	.	,017
		N	45	45
	Compromiso normativo	Coefficiente de correlación	,355*	1,000
		Sig. (bilateral)	,017	.
		N	45	45

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

FUENTE: Ambos instrumentos

Tabla 31: Contraste de la hipótesis específica N° 3 (Municipalidad distrital de Calana)

			Competencias gerenciales	Compromiso normativo
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,042
		Sig. (bilateral)	.	,808
		N	35	35
	Compromiso normativo	Coefficiente de correlación	,042	1,000
		Sig. (bilateral)	,808	.
		N	35	35

FUENTE: Ambos instrumentos

De donde se logró obtener: En el caso de la Municipalidad Distrital de Torata se obtuvo un valor de $Rho = 0,355$ (valor de $p = 0,017$), que implica que como el valor p resulta ser inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H_0 ; es decir, las competencias gerenciales se logran

relacionar de forma directa y moderada con el compromiso normativo; y en el caso de la Municipalidad Distrital de Calana se obtuvo un valor de $Rho = 0,042$ (valor de $p = 0,808$), que implica que como el valor p resulta ser superior al 5% de significancia, se procede a no rechazar H_0 ; es decir, las competencias gerenciales no se logran relacionar con el compromiso normativo.

4.2.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general precisa que “Las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa con el compromiso laboral en las municipalidades distritales de Torata y Calana, año 2017”.

H_0 : No existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso laboral

H_1 : Existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso laboral

Tabla 32: Contraste de la hipótesis general (Municipalidad distrital de Torata)

			Competencias gerenciales	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,353*
		Sig. (bilateral)	.	,017
		N	45	45
Rho de Spearman	Compromiso laboral	Coeficiente de correlación	,353*	1,000
		Sig. (bilateral)	,017	.
		N	45	45

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

FUENTE: Ambos instrumentos

Tabla 33: Contraste de la hipótesis general (Municipalidad distrital de Calana)

			Competencias gerenciales	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	-,130
		Sig. (bilateral)	.	,457
		N	35	35
	Compromiso laboral	Coeficiente de correlación	-,130	1,000
		Sig. (bilateral)	,457	.
		N	35	35

FUENTE: Ambos instrumentos

De donde se logró obtener: En el caso de la Municipalidad Distrital de Torata se obtuvo un valor de $Rho = 0,353$ (valor de $p = 0,017$), que implica que como el valor p resulta ser inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H_0 ; es decir, las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa y moderada con el compromiso laboral; y en el caso de la Municipalidad Distrital de Calana se obtuvo un valor de $Rho = -0,130$ (valor de $p = 0,457$), que implica que como el valor p resulta ser superior al 5% de significancia, se procede a no rechazar H_0 ; es decir, las competencias gerenciales no se logran relacionar con el compromiso laboral.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En base a los resultados encontrados en el contraste de la hipótesis general se tiene que el caso de la Municipalidad Distrital de Torata las competencias gerenciales se logran relacionar de forma directa y moderada con el compromiso laboral (valor de Rho = 0,353 y valor de p = 0,017), mientras que en el caso de la Municipalidad Distrital de Calana se tiene que las competencias gerenciales no se logran relacionar con el compromiso laboral (valor de Rho = - 0,130 y valor de p = 0,457).

Para complementar dicho análisis, se tiene que en la Municipalidad Distrital de Torata el 60,0% del personal administrativo percibe que las competencias gerenciales que caracterizan a los funcionarios de la entidad son adecuadas o altas, lo cual se convierte en un factor que motiva al personal para un mejor desenvolvimiento laboral, que compromete su labor con el logro de los objetivos y metas esperadas conducentes a proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía, ello está respaldado por lo sustentado teóricamente por Berry (1987) sobre la teoría del cliente interno que indica que para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos, previamente se debe lograr desarrollar estrategias para satisfacer las necesidades de sus clientes internos; mientras que en la Municipalidad Distrital de Calana se tiene que el 60,0% del personal administrativo percibe que las competencias gerenciales de los funcionarios son de nivel regular, lo cual se convierte en un factor que no despierta en el personal la predisposición para desarrollar sus funciones de forma

óptima, sino más bien el poder cumplir solamente con el esfuerzo básico para atender los requerimientos de la población.

Los resultados encontrados en la presenta investigación guardan relación con los hallados por Fonseca y Rojas (2017) en las “Competencias gerenciales y ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016”; quienes concluyen que existe correlación directa y moderada entre las competencias gerenciales y el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones (valor de $Rho = 0,390$ y $p = 0,001$), que implica que una mejora en las competencias gerenciales de los funcionarios permitiría mejorar la eficiencia en la ejecución del programa de inversiones, para lo cual el personal tiende a mejorar su nivel de compromiso y motivación para con la organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En la Municipalidad Distrital de Torata existe relación directa y moderada entre las competencias gerenciales del funcionario y el compromiso laboral del personal a cargo (valor de Rho = 0,353 y valor de p = 0,017); mientras que en la Municipalidad Distrital de Calana no existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso laboral (valor de Rho = - 0,130 y valor de p = 0,457).

2. En la Municipalidad Distrital de Torata existe relación directa y moderada entre las competencias gerenciales del funcionario y el compromiso afectivo del personal a cargo (valor de Rho = 0,420 y valor de p = 0,004); mientras que en la Municipalidad Distrital de Calana no existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso afectivo (valor de Rho = 0,207 y valor de p = 0,233).

3. En la Municipalidad Distrital de Torata no existe relación entre las competencias gerenciales del funcionario y el compromiso continuo del personal a cargo (valor de Rho = 0,236 y valor de p = 0,119); de forma similar en la Municipalidad Distrital de Calana no existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso continuo (valor de Rho = - 0,172 y valor de p = 0,324).

4. En la Municipalidad Distrital de Torata existe relación directa y moderada entre las competencias gerenciales del funcionario y el compromiso normativo del personal a cargo (valor de Rho = 0,355 y valor de p = 0,017); mientras que en la Municipalidad Distrital de Calana no existe relación entre las competencias gerenciales y el compromiso normativo (valor de Rho = 0,042 y valor de p = 0,808).

5.2 RECOMENDACIONES

1. A los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Torata se recomienda priorizar una estrategia sobre el fortalecer sus capacidades en lo referente a la dimensión “Globalización”, lo cual implica el poder expresarse en otro idioma y el estar enterado de los aspectos económicos y sociales que suceden en el país y en el mundo, ello permitirá que el nivel de compromiso laboral del personal a su cargo mejore en la búsqueda de alcanzar las metas trazadas de forma más eficiente; en el caso de la

Municipalidad Distrital de Calana se sugiere al alcalde priorizar efectuar las designaciones de sus funcionarios de confianza más en base a la experiencia y formación profesional requerida que permita generar en el persona a cargo la confianza necesaria que se refleje en un compromiso e identificación del personal con la entidad.

2. A los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Torata se recomienda fortalecer su comportamiento de estar equilibrado entre los intereses institucionales y los intereses personales, pues ello permitirá mejorar el nivel de compromiso afectivo del personal a cargo, pues el percibir dichas actitudes en el funcionario permiten en el personal incrementar su ligazón sentimental con la entidad; en el caso de la Municipalidad Distrital de Calana se sugiere mejorar su comportamiento ético que permita al personal valorar más el estar en la entidad por un aspecto afectivo que solamente por un tema remunerativo.

3. A los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Torata y Calana, puesto que no se encontró relación entre las competencias gerenciales y el compromiso continuo, se sugiere mejorar los niveles de comunicación e interacción con el personal a cargo, a través de reuniones frecuentes donde se expliquen los avances de la gestión edil, el revalorizar sus aportes a los logros institucionales a través de su trabajo diario, el buscan atender con mayor eficacia sus requerimientos, otros; ello permitirá que el personal

analice continuar laborando en la entidad no solamente por aspecto de que debe generar ingresos mensuales para atender sus demandas familiares.

4. A los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Torata se recomienda fortalecer el trabajar en equipo donde se valore las contribuciones individuales y se efectúe un control permanente de los avances, ello permitirá que el personal sea más leal y por ende incrementar su compromiso normativo con la institución; en el caso de la Municipalidad Distrital de Calana se sugiere mejorar el manejo personal de los funcionarios en lo que respecta centrar su comportamiento en el priorizar el atender las necesidades de la población de la jurisdicción, ello permitiría que el personal pueda tender a compartir los valores y principios que caracterizan a la municipalidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento.
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Aristimuño, M.; Guaita, W. y Rodríguez, C. (2006). Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior.
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf
- Berry, L. (1987). Big ideas in services marketing; *Journal of Services Marketing*.
- Caykoylu, S.; Egri, C.; Havlovic, S. y Bradley Key, C. (2011). Organizational commitment antecedents for nurses, paramedical professionals and non-clinical staff *Journal of Health Organization and Management*, 25, pp. 7-33.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw-Hill. VIII edición.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Fonseca, A. y Rojas, J. (2017). *Competencias gerenciales y ejecución del programa de inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016; para optar al grado académico de Magíster en*

Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Norbert Wiener
(Lima).

George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon: 11.0 Update; 4.^a Edición.

Gilbert, T. (1978). *Human competence—engineering worthy performance*. Pfeiffer, San Francisco. CA.

Gómez, L. (2012). *Perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño de los hoteles gran turismo, en la ciudad de México*. tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11843/liliana%20gomez%20herrera.pdf?

Grohmann, M.; Battistella, L. y Baratto, J. (2012). *Competencias del gestor hospitalario: estudio en un hospital público brasileño; docentes de la Universidad Federal de Santa María (Brasil); artículo de Scielo*. http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-61412012000200013&script=sci_arttext&tlng=en

Harter, J.; Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). *Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis*. APA PsycNet for Institutions by the American Psychological Association. *Journal of Applied Psychology* 87, 268-279.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana. V Edición.

Huseman, R. y Hatfield, J. (1990). *Equity theory and the Managerial Matrix*”; *Training and Development Journal*, 44 (4), pp. 98-102.

- Koshansky, J. (1998). El sistema de competencias. Training Development Digest, Madrid.
- Kriegel, R. (2008). Si no está roto rómpalo. Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Bogotá (Colombia): Grupo Editorial Norma.
- McClelland, D. (1997). Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28 (1), 1-14.
- Mertens, L. (1996). El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad. Lima, Oficina Regional de la OIT para las Américas. 65p. (Crítica y comunicación, 8)
- Morera, J. (2003). Característica del gerente del siglo XXI. Bogotá (Colombia).
- Morrow, P. (2003). Redundancia de concepto en investigación de organización: el caso de compromiso de trabajo. Academy of Management Review, 8 (3), pp.486-500.
- Pérez, R. (2014). Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/PEREZ_TAPIA_RAQUEL_MOTIVACION_PERSONAL.pdf
- Robbins, S. (1999). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall.
- Sánchez, J. (2016). El compromiso laboral y la relación con la rotación de personal en agrobanco, año 2016; para optar al grado académico de Magíster en

Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Privada de Tacna.

Sánchez, L. y Valldeperes, P. (1998). Metodología de evaluación de competencias directivas. *Capital Humano*. Núm. 110, pp. 20-30.

Santos, G. (2001). Competencias: ¿Qué hay de nuevo? *Capital Humano*. Núm. 149, pp. 90-91.

Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries; in Zanna, M. (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, Academic Press, New York, pp.1-65.

Valecillos, C. (2007). *La consultoría organizacional*. Editorial Venezolana.