

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS
LABORALES EN LAS MUNICIPALIDADES DE
AYACUCHO**

Presentado por:

KENY ALAIN QUINTANILLA ARCE

Tesis para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AYACUCHO - PERU

2008

Dedicatoria

A mi madre que con tanto esfuerzo y cariño siempre me brindo su apoyo para salir adelante, a mi hermana Evelyn y a mi enamorada Paola que siempre me acompaña y estan conmigo el cual valoro todo su cariño.

Keny Alain

Agradecimiento

Al escribir estas líneas resaltan a la memoria distintas personas, las cuales algunas he dejado de ver por distintos motivos. Sin embargo, desde aquí tengo la posibilidad de expresarles mis más sinceros agradecimientos, a todos a quienes me han apoyado directa e indirectamente en esta tesis:

- *Al lic. Victor Raul Rodriguez Hurtado, por haberme enseñado el valor del trabajo disciplinado, haberme ayudado en la metodología del trabajo y haber aceptado este proyecto.*
- *Al Lic. Manuel Masías Correa, también por haberme ayudado a sacar adelante este proyecto, por sus entretenidas y excelentes orientaciones en el procesamiento de los datos.*
- *A los profesores de la EFPAE, mis mentores, quienes han estado conmigo en cada lugar, y en cada momento y haberme apoyado constantemente en el transcurso de la vida universitaria.*
- *A los funcionarios y colaboradores de las Municipalidades de la ciudad de Ayacucho, quienes pacientemente me facilitaron su tiempo, los datos requeridos y la documentación técnico-normativa requerida.*

A todos ellos les estaré eternamente agradecido, gracias.

Keny Alain

Reconocimiento

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y a la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas así como a los docentes de la misma, por hacer una realidad mi anhelo personal y profesional.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación exploratorio-descriptivo, intenta contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión por competencias para las municipalidades de Ayacucho y una eventual implementación y posterior implantación como perspectiva estratégica de buen desempeño laboral.

En los últimos años la imagen de estas municipalidades se ha deteriorado cada vez más y, entre los principales problemas es el desacierto en la gestión del talento humano y consecuentemente los deficientes desempeños laborales.

El material utilizado es básicamente la encuesta aplicada a trabajadores y funcionarios, cuyos resultados han sido procesados mediante el software SPSS y MsEXCEL, con el fin de establecer si los datos se adecuaban a un modelo logístico binario, para cumplir así con los objetivos de la investigación.

Los resultados, han permitido concluir que efectivamente un sistema de gestión estratégica por competencias influye significativamente en los desempeños laborales; igualmente, se ha demostrado que, los métodos tradicionales de trabajo inciden en los bajos rendimientos de la fuerza laboral existente; y, la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye considerablemente en la mejora continua de los desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho.

Asimismo, la percepción para la mayoría de los encuestados (más de 85%), el nivel de conocimientos es deficiente y regular, trascendiendo profundamente en un mal desempeño laboral generalizado; el 55% manifiesta que las actitudes y conductas son inapropiadas; igualmente, los métodos

tradicionales en la organización del trabajo: individualismo (52%), decisiones rígidas (50%) , ausencia de predisposición al trabajo en equipo (58%) falta de iniciativa y mejora en la capacidad creativa y de imaginación en el trabajo (62%), no hay preocupación por el mejoramiento continuo de los servicios de calidad (61.8%); estos resultados inducen a sostener que los desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho tienen serios obstáculos para lograr niveles de aceptación ciudadana.

Palabras claves: *gestión por competencias y desempeños laborales.*

ABSTRACT

This exploratory-descriptive research paper will try to contribute to clarify the potential that a *management system by competences* represents for municipality of Ayacucho, in order to a possible implementation and a later establishment as a strategic perspective on good labor performance.

In the last years, the image of these municipality has deteriorated increasingly and, among the main problems, the mistake in management of human talent stands, and consequently there are poor labor performances.

The material used is basically the survey applied to workers and government employees, such results has been processed through SPSS and MsEXCEL software, in order to establish if data fitted in with a logistic binary model, to comply in this way with the research objectives.

These results have permitted to conclude that a strategic management system by competences really influence labor performances significantly; likewise, it has been demonstrated that the traditional methods of work have a bearing on poor productivity of current workforce; and, the proper organization of work teams contributes considerably to constant improvement of labor performances in municipality of Ayacucho.

Likewise, most of those polled (more than 54%) have a perception that the knowledge level is poor and indifferent, which leads in a widespread bad labor performance; 55% expresses that the attitudes and behaviors are inappropriate; likewise, the traditional methods in labor organization: individualism (52%), rigid decisions (50%), absent of predisposition to team work (58%), lack of initiative and improvement in creative and imaginative capacity for work (62%); there is no concern for constant improvement in quality services (61.8%); these results lead us to hold that labor performances in municipality of Ayacucho have serious obstacles to achieve levels of acceptance of the people.

Keywords: *Management by competences and labor performance.*

INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RECONOCIMIENTO	4
RESUMEN EN CASTELLANO	5
RESUMEN EN INGLES	7
INDICE	8
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACION	
1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	14
1.1. Explicación del por qué de la elección del problema de investigación	14
1.2. Descripción de la realidad problemática	15
1.3. Antecedentes del problema de investigación	17
1.4. Formulación del problema de investigación	19
• Problema principal	19
• Problemas secundarios	19
1.5. Importancia de la investigación	19
1.6. Justificación y criterios para evaluar el valor potencial de la investigación	20
1. Conveniencia	20
2. Relevancia social	21
3. Implicaciones prácticas	22
4. Valor teórico	22
5. Utilidad metodológica	23
6. Viabilidad	24
7. Consecuencias	25
1.7. Alcances de la investigación	25
1.8. Limitaciones de la investigación	26
1.9. Delimitación de la investigación	26
1. Delimitación espacial	26
2. Delimitación temporal	26
3. Delimitación cuantitativa	26
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	27
2.1. Objetivo general	27
2.2. Objetivos específicos	27
3. FORMULACION DE HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	27
3.1. Hipótesis general	27
3.2. Hipótesis derivadas	27
4. IDENTIFICACION Y CLASIFICACION DE VARIABLES E INDICADORES	28
• Variable independiente	28
- Indicadores	28
• Variable dependiente	28
- Indicadores	28

**CAPITULO II
FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION**

1. ANTECEDENTES TEORICOS DE LA INVESTIGACION	30
2. BASES TEORICAS DE LA INVESTIGACION	40
3. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	52
4. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION	56

**CAPITULO III
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION	59
1.1. Descripción del tipo de investigación	59
1.2. Nivel de investigación	59
2. METODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION	59
2.1. Descripción del método de la investigación	59
2.2. Diseño de la investigación	60
3. UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA DE LA INVESTIGACION	60
3.1. Población y muestra	60
4. TECNICAS, INSTRUMENTOS Y FUENTES DE RECOLECCION DE DATOS	62
4.1. Técnicas	62
4.2. Instrumentos de recolección de datos	62
4.3. Fuentes de información	63
5. TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS RECOLECTADOS	64
5.1. Selección y representación por variables	64
5.2. Matriz tripartita de datos	64
5.3. Utilización del procesador sistematizado computarizado	64

**CAPITULO IV
DERECHO LABORAL COMPARADO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA**

1. Diseño comparativo de sistemas jurídicos laborales	65
2. Los regímenes laborales	65
2.1 El régimen privado	66
2.2 El régimen público	67
3. Aspectos típicos en el régimen público	68
4. Naturaleza del ejercicio de la función pública	69
4.1. Distinción entre funcionarios y empleados	69
5. Servicio civil o empleo público	71
6. La función pública y los funcionarios	72
7. Servidores públicos	74
8. La carrera administrativa del D.Leg. Nro. 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público	75
8.1. Aspectos distintivos de un régimen de carrera	76
8.2. Nuevo diseño de la carrera pública	77

**CAPITULO V
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS MUNICIPALIDADES DE
AYACUCHO**

1. La gestión del desempeño laboral	80
2. Medición del desempeño	84
3. Nuevos enfoques	84

**CAPITULO VI
COMPETENCIAS LABORALES EN LAS MUNICIPALIDADES DE
AYACUCHO**

1. Por qué definir competencias laborales en la Administración Pública	89
2. Competencias laborales y su calificación	92
3. La discusión de las competencias laborales	92
4. Competencia humana como habilidad general	93
5. Significado laboral de competencia	97
6. Calificaciones, competencias y flexibilidad	103
7. Situación actual y perspectivas del enfoque de formación basada en competencia laboral	106
7.1. El modelo alemán	107
7.2. Los modelos en el Reino Unido y Estados Unidos de América	107
7.3. El modelo canadiense	108
7.4. La iniciativa Europass	109
7.5. El incipiente modelo peruano	110
8. Las competencias laborales en la Administración Pública	112

**CAPITULO VII
CONTRASTACION Y COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS EN EL
TRABAJO OPERACIONAL**

1. DISEÑO DEL TRABAJO OPERACIONAL ESTADISTICO Y ANALISIS DE LA ENCUESTA	114
2. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPOTESIS	114
3. HIPOTESIS Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	115
4. PROCESO DE CONTRASTE DE LAS HIPOTESIS ESTADISTICAS	117
4.1. Matriz tripartita de datos	117
4.2. Distribución de frecuencias e histogramas por variables de la información obtenida	117
4.3. Contraste entre las variables independientes con las dependientes y su grado de relación	140
CONCLUSIONES	156
RECOMENDACIONES	158
APORTE CIENTIFICO DEL INVESTIGADOR	160
BIBLIOGRAFIA	162

ANEXOS	
• ANEXO 1	168
Encuesta-cuestionario	
Guía de entrevista	
• ANEXO 2	172
Diccionario de interpretación de datos	
• ANEXO 3	176
Propuesta de perfil de competencias	
• ANEXO 4	181
Matriz de consistencia	

INTRODUCCION

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Entonces de ahí, la importancia de su gestión; las competencias, están centradas en las características personales, capacidad de desempeño efectivo en el trabajo, movilizand o atributos necesarios, aptitudes, actitudes, valores, habilidades, destrezas, facultad de toma de decisiones y transmisión de información, no sólo en lo que la persona sabe hacer y puede hacer sino de lo que quiere hacer para lograr un desempeño superior.

En este contexto, y en lo que sigue, esta investigación intentará contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión por competencias para las instituciones públicas de Ayacucho, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de personal desde una perspectiva estratégica.

El problema de investigación consiste en responder: ¿Cómo influye un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho? ¿Qué efectos genera los métodos tradicionales de trabajo en los desempeños de la fuerza laboral existente en las municipalidades de Ayacucho? y ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo en los desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho? Siendo el propósito determinar la influencia de

un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en los gobiernos locales de Ayacucho.

El trabajo consta de siete (07) capítulos, el primer capítulo refiere el problema de investigación, la explicación del por qué de la elección del problema, la descripción, antecedentes, formulación del problema, importancia, justificación, los alcances de la investigación así como la determinación de los objetivos, la formulación de las hipótesis y, la identificación y clasificación de las variables e indicadores. En el segundo capítulo se aborda los fundamentos teóricos de la investigación, las bases y el marco teórico, conceptual y de referencia de la investigación.

El tercer capítulo contiene la metodología de la investigación, el tipo y nivel, el método y el diseño, igualmente se consigna el universo, la población y muestra de la investigación, así como también se describe las técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos, también se establece las técnicas de procesamiento y análisis de los datos recolectados. En el Cuarto capítulo se realiza el análisis del derecho laboral comparado en la administración pública, enfocando regímenes laborales, aspectos típicos, la función pública y la carrera administrativa del D. Leg. Nro. 276. El capítulo quinto contiene el estudio del desempeño laboral en las municipalidades de Ayacucho, esto es, la gestión del desempeño y los nuevos enfoques. El sexto capítulo esta referido al estudio de las competencias laborales en la administración pública, la discusión de las competencias, las calificaciones, la situación actual, los diferentes modelos de competencias y el incipiente modelo peruano. Finalmente, el séptimo capítulo consigna la contrastación y comprobación de las hipótesis en el trabajo operacional, el diseño estadístico, la estrategia para la prueba de hipótesis y el proceso de contraste de las hipótesis. Asimismo, el trabajo contiene las conclusiones, recomendaciones y el aporte científico del investigador así como la bibliografía y los anexos, respectivamente.

El Autor

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Explicación del por qué de la elección del problema de investigación.

Las municipalidades de Ayacucho enfrentan una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos, entre ellas puede resaltarse la improductiva organización del trabajo, la deficiente selección y falta de motivación, orientación al cambio, desarrollo de habilidades, comportamientos adecuados, actitudes positivas y deficiente calificación de los trabajadores con resultados de incompetencia laboral, entre otros, debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico. Por tanto, administrativamente son seriamente criticadas y cuestionadas.

El problema fundamental está circunscrito en dos contextos; primero, las municipalidades enfrentan la dificultad de organizar los esfuerzos de los trabajadores y lograr resultados, a través de una gestión por competencias como estrategia gerencial para asegurar el logro de los objetivos de los planes y de las instituciones, bajo los parámetros de la innovación, creatividad, calidad, oportunidad, costos óptimos y mejoramiento continuo. Segundo, como cualquier organización estas instituciones, tienen un conjunto de proyectos complejos que se ejecutan sin una sistematización adecuada de esas montañas de trabajo que se manifiesta en deficientes desempeños laborales, como consecuencia del primero.

1.2. Descripción de la realidad problemática

La mayor dificultad está en el deficiente desempeño de la fuerza laboral que interactúa en estas instituciones por falta de una gestión por competencias. Los sustentos de esta apreciación problemática se sistematiza en las siguientes apreciaciones:

- Se observa la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las municipalidades, en el sentido que el sistema académico valora en mayor medida únicamente la adquisición de conocimientos y su aplicación en la ejecución del trabajo;
- Se prioriza, para captar al trabajador y exigir, como competencia sólo a partir de la función que nace del mercado laboral, dejando de lado como persona, sus actitudes, valores, objetivos y posibilidades intrínsecas;
- La calificación de la competencia se evalúa al final del proceso laboral y no en el estado a priori y concurrente a las actividades que desempeñan;
- En la etapa de inserción no se consideran, tampoco se respetan sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y expectativas que son factores influyentes para que la persona aprenda rápidamente y tenga oportunidades de desarrollo personal y laboral;
- Se relega la efectiva participación en los programas de capacitación orientados a potenciar sus competencias, como en la definición de contenidos y en el análisis de los problemas existentes para los resultados de su labor;
- Las instituciones no identifican y analizan sus problemas y oportunidades para generar un ambiente de motivación y clima organizacional adecuados que permita un proceso de aprendizaje permanente en un ambiente de relaciones humanas adecuadas;

Con respecto al segundo contexto del problema, como consecuencia del primero, se menciona que:

- En ninguna de las instituciones se aprecia trabajos que permitan explicar y mejorar el desempeño laboral;
- Las municipalidades no diferencian trabajadores con capacidad de desempeño eficiente, de aquellos que poseen solamente conocimientos adquiridos académicamente;
- Los trabajadores desconocen o tienen dificultades de identificación y/o aplicación de los factores de capacidad de desempeño; la implicancia de movilizar conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias para lograr los objetivos;
- En la mayoría de los trabajadores se nota ejercicio ineficaz de las capacidades laborales, porque hay una diferencia entre lo que saben y lo que hacen, muchas veces, producto de una actitud, destrezas, comportamiento, práctica de valores, práctica de habilidades nada aceptable socialmente, además de deficiencia de análisis, toma de decisiones y transmisión de información en el contexto laboral;
- Falta o existe dificultad que más de dos (02) trabajadores posean habilidades complementarias y que trabajen juntos en un proyecto, comprometidos en un propósito común y con una responsabilidad de realizar tareas que contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales;
- No se fomenta la organización de trabajadores con propósitos de ir mejorando las formas de hacer las cosas, es decir, mejorar la calidad en la prestación de los servicios, la seguridad, la productividad y las prácticas de acciones ético morales;
- Tampoco quienes integran una área, oficina o departamento, pueden resolver problemas comunes a su ámbito de responsabilidad y conocimientos, por el hecho que están sujetos

a órdenes superiores;

- No hay equipos de trabajo multidisciplinarios, que fomenten mejora, aceleración o cambio de los procesos y procedimientos, producción, prestación de servicios o generar la imaginación, la creatividad y la capacidad inventiva para realizar tareas específicas, menos corporativas; y,
- La asunción de grado de responsabilidades está individualizada.

1.3. Antecedentes del problema de investigación

Gilberto Rodríguez García ¹ en la tesis de doctorado sobre *“Mercados de Trabajo, Calificación y Competencias Laborales en la Industria Electrónica en Guadalajara-Jalisco 2003-2005”* ha desarrollado el tema de las competencias y sus implicancias en diferentes connotaciones. -las competencias laborales, las competencias para la vida y las competencias profesionales- Ha tenido un fuerte *boom* en las distintas instancias institucionales universitarias y de los estados, así como en las empresas de bienes y servicios. Este trabajo contribuye dentro del campo de las ciencias sociales a dilucidar y comprender los estudios de mercados de trabajo, que en los últimos años se ha dirimido en torno a las competencias y las calificaciones laborales.

Establece que uno de los problemas centrales en este estudio consiste en el desciframiento de cómo las condiciones sociales y económicas en la actualidad de competitividad y tecnologización, inciden en la industria electrónica, en los contenidos, la calificación y en la organización del trabajo; situación que ha afectado y modificado de manera sustantiva las nociones de capacitación laboral y de capacitación profesional, trasladándose paulatinamente a la nueva concepción de competencias y calificación laborales y profesionales para mejorar los desempeños laborales.

¹ GILBERTO RODRÍGUEZ García. Mercados de Trabajo, calificación y competencias laborales en la industria electrónica en la Zona Metropolitana de Guadalajara. El caso de Jabil Circuit 2003-2005. Tesis doctoral. México, 2005. Pág. 35-39.

Gilberto Rodríguez ², sostiene que el nuevo modelo de producción que ha sido impulsado por la globalización a escala mundial y por la dinámica del cambio científico y tecnológico ha determinado un nuevo paradigma “educación-trabajo” Algunos estudios en Jalisco sobre el mercado de trabajo renovaron el interés por la comprensión de los procesos productivos y la organización del trabajo. Debido a los cambios que se han operado en las últimas décadas, este interés generó una amplia polémica, durante la década de los noventa, sobre la orientación de las calificaciones y las competencias laborales. Además de que en esa década se da un fuerte impulso y se fortalece el modelo de educación basada en competencias laborales, principalmente en escuelas de educación profesional técnica, concluye sosteniendo que las exigencias de la integración económica global, en la que la creación de valor, así como la adquisición y conservación de ventajas competitivas, dependen primordialmente del talento humano, se trata de reformar y modernizar los sistemas de capacitación y formación encaminado a crear un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

La esencia de la *normalización* se encuentra en la tesis de la recalificación de la fuerza de trabajo que plantea la superación del paradigma de la polarización de las calificaciones, dando paso al surgimiento de un nuevo modelo denominado de competencia laboral. Esta nueva noción incorpora un concepto más amplio y profundo en la calificación.

Finalmente, define que ante la rigidez del modelo de organización del trabajo denominado taylorismo-fordismo se antepone una organización nueva, con mayor flexibilidad e integración de equipos y redes de trabajo que darán una mayor capacidad de respuesta ante las cambiantes necesidades del entorno; privilegiando la innovación y la creatividad del potencial humano permitiendo una alta rotación y

² GILBERTO RODRÍGUEZ García; Ob. Cit. Pág. 18-20.

polivalencia de las estructuras ocupacionales.

1.4. Formulación del problema de investigación

Problema principal

¿Cómo influye un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho?

Problemas secundarios

1. ¿Qué efectos genera los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho?
2. ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho?

1.5. Importancia de la Investigación

Al identificar los factores que impiden el desarrollo de competencias laborales y determinar su incidencia en el desempeño laboral en las instituciones públicas, será posible propiciar un modelo por competencias así como estrategias para mejorar la competencia laboral sobre la base de la organización de equipos de trabajo en instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho.

La crisis de la incompetencia laboral generalizada en las instituciones públicas de Ayacucho, es motivo de seria preocupación, entonces es posible encaminar soluciones técnicas a través de la implementación de métodos y formas de trabajo creativas para alcanzar un eficiente desempeño en la tarea administrativa.

Teniendo en cuenta los resultados del presente trabajo, es posible implementar la organización de equipos de trabajo que facilitará la solución de problemas, la mejora continua y el óptimo aprovechamiento

de los trabajadores a través del desarrollo de sus competencias.

1.6. Justificación y criterios para evaluar el valor potencial de la investigación

El presente proyecto de investigación se justifica sobre la base de los siguientes argumentos:

- No existe estudio alguno sobre la gestión de competencias laborales en las municipalidades de Ayacucho y su repercusión en el desempeño laboral, por lo que es fundamental su estudio para impulsar la eficacia administrativa en estas instituciones, que son cada vez vistos como deficientes.
- Los resultados de esta investigación se publicará para el conocimiento de estas municipalidades, para que a partir de las conclusiones a que se arribe y del planteamiento de estrategias básicas de gestión por competencias y su implicancia en el desempeño laboral, determinen lineamientos de política y estrategias de gestión municipal, que es el reto que plantea el investigador.
- Es un principio elemental contribuir con el desarrollo de la región y del país, no queda más que realizar investigaciones, sea en el campo productivo, servicios, desarrollo de potencial humano, medio ambiente, gestión de negocios, entre otros. En consecuencia, la presente investigación busca contribuir el cambio en las municipalidades de Ayacucho, las mismas que requieren una gestión orientada a la excelencia y competitividad.

1. Conveniencia

Es conveniente mejorar los desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho, con la finalidad que cumplan el rol que les corresponde en la comunidad, entonces es preciso planear soluciones a través de una gestión por competencias, enfocando los esfuerzos en la organización del trabajo humano, desechando las formas tradicionales de trabajo, nuestras instituciones deben

orientarse hacia la competitividad sostenible, por tanto conviene el mejoramiento continuo de los desempeños laborales, a través de una gestión por competencias.

2. Relevancia social

Es relevante en nuestras municipalidades los valores relacionados con: la adaptabilidad, la capacidad de trabajo en equipo, el conocimiento de nuevas formas de organización del trabajo, los cambios de actitudes en el y para el trabajo, la disponibilidad y la cultura organizativa de los municipios, así como la interacción comunicativa entre los trabajadores.

En esta dimensión se involucran valores como: la capacidad de trabajo en equipo; el conocimiento de nuevas formas de organización del trabajo; los cambios de actitud; la disponibilidad; la cultura organizativa y la interacción comunicativa.

En términos de desempeño, la comunidad ayacuchana deplora la deficiente prestación de los servicios públicos en los gobiernos locales, expresado en el incumplimiento de los plazos establecidos en sus respectivos TUPAS, los costos no son los óptimos, no hay calidad y calidez en las atenciones, tampoco una orientación clara y precisa a los usuarios; la corruptela, la excesiva demora, entre otros hechos son cuestionadas cada vez con mayor énfasis. Al interior de las instituciones, las formas de trabajo tienen apego a la normatividad, pocos demuestran iniciativa, es decir, cumplen sus funciones sin necesidad de supervisión. La modalidad individual de trabajo es un paradigma con arraigo que tiene consecuencias funestas, no se cumplen los cronogramas establecidos si acaso alguna municipalidad las tiene establecido, se agudizan los conflictos internos, las buenas relaciones, se deteriora el clima organizacional y no se propicia el desarrollo de estas instituciones.

Entonces, la relevancia social es revertir esta realidad problemática que aqueja a la colectividad ayacuchana, implantando una cultura de

servicio y desarrollo organizacional en las municipalidades, se requiere la aceptación ciudadana, que cumplan la función que le corresponde con eficiencia, eficacia y economía, mediante una gestión por competencias para garantizar el buen desempeño de la fuerza laboral existente.

3. Implicaciones prácticas

La gestión por competencias es una propuesta estratégica que permitirá operacionalizar en los hechos la tarea administrativa, optimizando el esfuerzo humano, propiciando la capacidad innovadora e inventiva con un alto grado de cultura orientado al cambio y eficaz servicio público; las formas modernas de organización del trabajo, esto es, el trabajo en equipo, la mejora de las habilidades, actitudes, valores y conocimientos prácticos para el buen desempeño y comportamiento laboral, a través del desarrollo de las competencias; el modelo por competencias necesita concientizar e interiorizar a los involucrados en un compromiso de cambio y mejora continua.

4. Valor teórico

Lo cierto es que con el modelo por competencias la norma de competencia se convierte en un instrumento que en teoría puede cumplir la función reguladora del mercado de trabajo, al reconocer y contabilizar lo aprendido en la práctica. Se trata de la posibilidad de transformar los contenidos laborales, de la manera como se institucionaliza el aprendizaje por competencia laboral en los diversos ámbitos de formación, capacitación, educación y para el trabajo. Es fundamental conformar la alta calificación, revalorar la formación para el trabajo; desarrollar cualitativa y cuantitativamente las competencias necesarias en función de las necesidades actuales y futuras, y contribuir al mejoramiento del capital humano y al desarrollo social y económico de la región y por ende del país, por esta razón, una competencia es el conjunto de comportamientos

socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un rol, una función, una actividad o una tarea dinamizadora hacia desempeños eficientes y esperados.

Gestión por competencias es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la efectividad de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño laboral y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en las municipalidades de Ayacucho. Desde una definición de competencia, quién posee competencia dispone de los conocimientos, destrezas, aptitudes necesarias para ejercer una labor específica, puede resolver problemas de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno y en la organización del trabajo.

5. Utilidad metodológica

Las municipalidades de Ayacucho enfrentan deficiente metodología de trabajo que repercute en la incompetencia laboral generalizada, En consecuencia, un esquema por competencias, primero que defina la visión de la organización: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la conducción de la organización, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo haremos, es ineludible:

Definición de visión y misión; definición de competencias por la dirección de la organización;

Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización;

Validación de las competencias; y el diseño de los procesos del potencial humano por competencias.

Luego, establecer el ciclo generador de indicadores para:

Definición de las competencias; definición de grados;

Diseño de perfiles profesionales;

Análisis de las competencias del personal e implantación del sistema. La utilidad metodológica del modelo por competencias es que los criterios para definir competencias es flexible y adaptable; a saber: Se definen los criterios, se identifica una muestra, se recoge información, luego se especifica tareas y los requerimientos de competencias, se valida el modelo de competencias; cuyas aplicaciones facilita los procesos técnicos de selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y remuneraciones. Las municipalidades en Ayacucho deben incorporar un modelo de competencias como instrumento estratégico de gestión para orientar sus desempeños hacia la consecución de sus metas y objetivos.

6. Viabilidad

Implementar e implantar una gestión por competencias en las municipalidades de Ayacucho es viable y factible su entendimiento, en definitiva constituye una herramienta estratégica que permite mejorar los desempeños laborales. Si una persona tiene capacidades naturales estas pueden ser potenciadas o anuladas, según sus conductas. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados (realizar tarea). La motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Es viable a partir de la puesta en práctica de la motivación, este método lleva a entender un motivo como el interés

s recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona el comportamiento.

En consecuencia, en los complejos escenarios del mundo laboral es factible el modelo por competencias, que viabiliza:

- Identificar las características y las capacidades personales

necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante;

- Planificar las organizaciones y el potencial humano para satisfacer la necesidad de las instituciones públicas y de los individuos que en ella trabajan; y,
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Es viable operativamente con el compromiso y la motivación de sus directivos y participación plena y conjunta de los trabajadores.

7. Consecuencias

Que en el mercado laboral no se busque sólo un título sino habilidades y actitudes como son: la innovación, integración, compromiso, motivación, entusiasmo, voluntad, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo. La preferencia de seleccionar a titulados por su perfil en competencias, detectando las habilidades sociales necesarias, el nivel de tolerancia al estrés, la ambición por la consecución del logro, la empatía y la capacidad de trabajo en equipo. El énfasis en el incremento de la calidad de la producción y de los servicios, que a su vez hace presión en el aumento de la productividad del potencial humano involucrados.

Comprensión de la dinámica del trabajo en lo que corresponde a la formación de calificaciones y competencias laborales en su parte social y no meramente individual y meritocrática y construir un concepto de calificación y competencias laborales.

1.7. Alcances de la investigación

Todas las municipalidades e instituciones gubernamentales: gobierno central, regional, local que se encuentran operando y en funcionamiento en Ayacucho así como funcionarios y trabajadores en general.

1.8. Limitaciones de la investigación

La investigación será válida en Ayacucho, por cuanto el análisis operacional está orientado a las municipalidades de Ayacucho. Con respecto a sus limitaciones, la dificultad principal puede ser resumida en la amplitud de las categorías de evaluación de cada variable. Los factores de evaluación son de índole conductual; conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, es decir, relacionados con la acción laboral; y otros son de carácter instrumental. Además, el comportamiento humano es bastante variable en función a ciertas circunstancias y estados de ánimo, entonces, en el momento de hacer la encuesta, entrevista y la observación puede distorsionar el resultado de las opiniones.

En consecuencia, la presente investigación ha exigido un sistema óptimo de instrumentación para poder recabar datos confiables, racionales y objetivos que ha permitido aproximar, en lo posible, al estado real de la acción laboral de los trabajadores y funcionarios que son sujetos de investigación.

1.9. Delimitación de la investigación

1. Delimitación espacial

Esta investigación se efectuará geográficamente en la ciudad de Ayacucho, capital del Departamento -Región- del mismo nombre, específicamente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho-gobiernos locales.

2. Delimitación temporal

El período comprendido de la investigación corresponde a los años 2006 y 2007.

3. Delimitación cuantitativa.

La muestra representativa es el 10% del total de la población, que

equivale a 220 trabajadores y funcionarios de una población de 2,135 personas que laboran en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo general

Determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

2.2. Objetivos específicos

1. Evaluar la incidencia de los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho; y,
2. Analizar las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

3. FORMULACION DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION

3.1. Hipótesis general

Un sistema de gestión estratégica por competencias influye significativamente en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

3.2. Hipótesis derivadas

1. Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.
2. La adecuada organización de equipos de trabajo contribuye eficazmente en la mejora continua de los desempeños laborales

en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

4. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Hipótesis principal

- **Variable Independiente**

Gestión por competencias

Indicadores

Nivel de conocimientos percibidos

Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral

Práctica de valores institucionales

- **Variable Dependiente**

Desempeños laborales

Indicadores

Cumplimiento de los plazos

Implementación de formas de organización del trabajo

Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación observada

Hipótesis derivadas

1. Variable Independiente

Métodos tradicionales de trabajo

Indicadores

Trabajo individual

Falta de simplificación

Rígidez normativa

Evasión de responsabilidades

Variable Dependiente

Rendimientos laborales

Indicadores

Productividad

Calidad en las decisiones

2. Variable Independiente

Organización de equipos de trabajo

Indicadores

Creatividad en la solución de problemas

Trabajos funcionales

Trabajos multidisciplinarios

Variable Dependiente

Mejora de desempeños laborales

Indicadores

Mejora en los comportamientos

Mejora de la capacidad creativa e inventiva

Mejora de la calidad

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Gary Becker ³ ganador del premio Nobel por su gran empeño en trabajar el concepto de capital humano, en su estudio logró extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker, comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás -educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza refiriéndose a la importancia creciente del capital humano que puede

³ BECKER Gary S. El capital humano y la gestión por competencias. Research Associate. Economics Research Center. Pensilvania, Estados Unidos de Norteamérica, 1964. Pag. 76-77.

verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo.

Así pues, suele asociarse el concepto de capital humano al aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente, para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

De ahí que la gestión por competencia sea considerada como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en capital humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años '50 es la era del capital humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos “esta es la era de las personas”.

Según Becker ⁴, los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada,

⁴ BECKER Gary S. Ob. Cit.Pag. 84-85.

trabajadora y políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países fueron “los cerebros de sus habitantes”.

Las competencias construirán una secuencia integrada de propiedades y atributos que expresaran diferentes sentidos de práctica: habilidad técnico instrumental y operativa en el desempeño de tareas con sentido y pertinencia al ejercicio profesional debido a la capacidad crítica, reflexiva e intuitiva desarrollada.

Serán criterios organizadores del currículo para formar individuos con capacidades demostradas como resultado de la relación entre conocimiento, comprensión y habilidad. Tendrán a su vez tres componentes el disciplinario, el profesional y el práctico productivo, cuyo peso habrá de definirse en secuencias de aprendizaje consistentes con perfiles de formación delimitados. Cada componente corresponderá el desarrollo de competencias: generales en el componente disciplinario; particulares en lo profesional; y específicas en el práctico productivo.

Al componente disciplinario se asocian competencias genéricas que se traducen en manejo de terminología, convenciones, tendencias, teoría, metodología y estructuras, capacidad de análisis, síntesis, comprensión y evaluación. El componente profesional incluye competencias particulares vinculadas con un campo de actividad específico (familias profesionales). Se incorporan códigos y normas, áreas de desarrollo ocupacional, estructura de comunicación, necesidades de desarrollo técnico productivo, tendencias de innovación y prospectiva del campo profesional.

Al componente práctico productivo le corresponderán competencias específicas que se refieren al uso de materiales, equipos y herramientas en condiciones de trabajo concretas, para definir desempeños productivos en función de cantidades y calidades.

Enfoques epistemológicos de las competencias: conductista; atributos generales del profesional; y el enfoque holístico o integral

Las competencias desde el enfoque conductista

Se sostiene que la educación y la formación basada en normas de competencia laboral surgen desde la visión y necesidades empresariales ante la competitividad, las nuevas tecnologías, los nuevos estándares de calidad, el justo a tiempo, para formar al potencial humano desde ese paradigma tecnoeconómico en la globalización.

Es decir, que los programas de formación y capacitación se centran fuertemente en aspectos de la conducta laboral observable y quizá no podría ser de otro modo ya que lo que se persigue cuando menos en las instancias laborales es que los trabajadores muestren desempeños que sean observables por medio de esas competencias que sean eficientes.

En la concepción basada en tarea o conductista, la competencia es concebida en términos de comportamientos discretos asociados con la realización de tareas particulares. Su objetivo es la especificación clara de competencias, de tal suerte que no pueda haber desacuerdo sobre lo que constituye un desempeño satisfactorio, según precisa Gonczi ⁵. Asimismo, para este enfoque el aprendizaje es la modificación relativamente permanente del comportamiento observable de los organismos, producto de la práctica. Y se logra cuando se demuestra o se exhibe una respuesta apropiada a continuación de la presentación de un estímulo ambiental específico. La respuesta que es seguida por un refuerzo tiene mayor probabilidad de volver a suceder en el futuro. Al parecer este primer enfoque coincide con una visión más instrumental enfocada al eficientismo en el campo laboral.

Arellano⁶ identifica que de acuerdo a sus bases epistemológicas las competencias en el conductismo se pueden clasificar en competencias como comportamiento, en esta las acciones están objetivamente descritas

⁵ GONCZI, Andrew. Perspectivas internacionales sobre la educación basada en competencias. En Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Tomo I. Competencia Laboral, normatización, certificación, educación y capacitación. Antología de lecturas seleccionadas por el Longman de México, México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Limusa-Sep-Cnccl-Conalep. México, 1997. Pág. 189-196.

⁶ ARELLANO VACA, F.L. El estudio del elemento socio afectivo en la competencia transversal. El caso de las psicólogas egresadas de la Universidad de Guadalajara que trabajan en empresas transnacionales. Tesis de Maestría. Guadalajara, México, 2002. Pág. 131-134.

en donde las intenciones de los actores no son consideradas. Solo se evalúa lo explícito, se centra en lo mensurable excluyendo del análisis de la competencia lo implícito, como las intenciones o finalidades intrínsecas. Para definir la competencia correspondiente a un puesto de trabajo se describen las tareas. En el dominio pedagógico el concepto de competencia remite a la pedagogía por objetivos, donde la lógica del saber pasa a la del saber hacer. Por ello los comportamientos deben ser identificados y redactados de manera precisa. Es un comportamiento el cual se asocia con nociones de desarrollo y eficacia ligada con la evaluación de resultados y su estandarización.

La competencia referida a los atributos generales del profesional

La segunda perspectiva epistemológica se centra en los atributos generales del profesional que son cruciales para un desempeño efectivo. Considerando los atributos como capacidad o conocimiento de pensamiento crítico. En este modelo las competencias son pensadas como atributos generales, ignorando el contexto en el que pueden ser aplicados, puntualiza Orozco⁷.

Los conocimientos que se remiten a las competencias como atributos generales de acuerdo a Gonczi⁸, se refieren a las competencias que son la base común de la profesión y se refieren a situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. Por su parte, la UNESCO a través de la Comisión Internacional sobre la Educación, considera como competencias cognitivas, ya que se asocian con conocimientos y valores científicos; también las refiere a las competencias formativas, en el sentido de que estas ayudan a aprender valores y actitudes profesionales, sociales y filosóficas.

Las competencias integrales u holistas

⁷ OROZCO FUENTES, Bertha. De lo profesional a la formación en competencias: giros conceptuales en la noción de formación universitaria. En Valle F.M. (coordinador) *Formación en Competencias y Certificación Profesional*. Colección del CESU UNAM. México, 2000. Pag. 115.

⁸ GONCZI, Andrew; Ob. Cit. Pág. 201-202.

La visión *holística e integral* plantea que la formación comprenda y articule conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales y se propone reconocer las *necesidades y problemas de la realidad*, según conclusiones de Gonczi⁹. El modelo de competencias integrales establece tres niveles de acercamiento y de análisis: las competencias básicas, las genéricas y las competencias específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular. Las *competencias básicas* son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos, por ejemplo, el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático. Las *competencias genéricas* son la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. Por último, las *competencias específicas* son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

La UNESCO recomienda que es conveniente agrupar las competencias con base en el Informe de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI de la siguiente forma:

- *Competencias Técnica*. Aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos son necesarios que el egresado domine;
- *Competencias Cognitivas*. Aprender a conocer. Habilidades conocimientos y valores Científicos que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender; y,
- *Competencias Formativas*. Aprender a ser y convivir. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.

Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha denominado

⁹ GONCZI, Andrew; Ob. Cit. Pág. 210.

competencia integrada. Como se señaló anteriormente, los procesos formativos como totalidad plantean forzosamente mirar las competencias integrales desde la relación entre la teoría y la práctica.

Este tercer enfoque busca ligar los atributos generales con el contexto en el que estos atributos serán empleados. Aquí la competencia es concebida como un complejo estructurado de atributos requeridos para el desempeño inteligente en situaciones específicas. A este enfoque se le ha denominado integrado o enfoque holístico de la competencia. Es holístico en tanto que integra y relaciona atributos y tareas, permite un número de acciones intencionales ocurrir simultáneamente, tomando en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo en el que se produce la acción.

Con base en ello Orozco¹⁰ define la competencia como la capacidad de un sujeto para desarrollar una actividad profesional o laboral (tareas), con base en la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos. Tarea es una actividad de tipo profesional que se realiza en un entorno laboral específico. Por ello cuando se consideran las tareas como parte de la enunciación del perfil, aludimos a aquellos tipos de actividades que los profesionales de determinadas áreas realizan, solucionando con ello problemáticas sociolaborales propias de su campo.

Mertens¹¹ desde una visión holística y del desarrollo humano integral, define competencia humana como una habilidad general, producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes, que el estudiante demuestra en forma integral y a un nivel de ejecución previamente establecido por un programa académico que la tiene como su meta. Ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo qué hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa.

¹⁰ OROZCO FUENTES, Berta; Ob. Cit. Pág. 219-220.

¹¹ MERTENS, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR/OIT. Montevideo. Uruguay, 1997. Pág. 37.

Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente, ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta. Las siguientes características definen la naturaleza de las competencias humanas generales:

- a) Son resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales.
- b) Son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento.
- c) Son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano.
- d) Son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona.
- e) Son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

Desde un contexto de formación curricular, para Mertens¹² existen diez áreas de competencias (habilidades) humanas generales que definen la formación integral del estudiante, a saber:

- 1) Pensamiento sistemático, creativo y crítico
- 2) Comunicación significativa y creativa
- 3) Interacción social efectiva
- 4) Autoestima personal y cognoscitiva

¹² MERTENS, Leonard; Ob. Cit. Pág. 41.

- 5) Conciencia ética
- 6) Sensibilidad estética
- 7) Conciencia ambiental y salubrista
- 8) Conciencia histórica y cívica
- 9) Espiritualidad o religiosidad
- 10) Habilidad psicomotora para la creación y el trabajo

Cuando una competencia humana ha alcanzado un alto grado de desarrollo, al conocimiento declarativo, procesal y actitudinal se añaden otras dimensiones como el conocimiento meta cognitivo, experiencial y creativo.

Con la experiencia y la reflexión el ser humano aprende a controlar mentalmente su competencia (conocimiento meta cognitivo), también desarrolla un saber situacional o contextual, es decir, sabe ajustar con precisión su competencia a los requerimientos del entorno y dar respuestas casi inmediatas y efectivas al mismo (conocimiento experiencial). Finalmente, la persona de experiencia reflexiva, desarrolla una manera peculiar y siempre renovada de ejercer su competencia, su propio estilo (conocimiento creativo). Para Mertens¹³ una competencia comprende seis dimensiones:

Creatividad, cognitiva, Meta cognitiva, experiencial, ejecutiva y actitudinal.

La competencia funcional planteada por Arellano¹⁴, tiene una cercanía estrecha con esta caracterización holista de la competencia. La competencia, como función se la conceptualiza por su función específica y aplicada a una situación dentro de un contexto. A la competencia se le concibe como el producto de numerosos aprendizajes que se ejecutan en una determinada situación. En esta concepción se reconoce al sujeto

¹³ MERTENS, Leonard; Ob. Cit. Pág. 44.

¹⁴ ARELLANO VACA, F.L.; Ob. Cit. Pág. 146.

como persona al involucrar su intención. El sujeto regula su acción y la adecua según el objetivo que persiga y la situación donde tenga lugar.

Esta línea de argumentación también se encuentra muy cercana a uno de los modelos de las teorías del desarrollo intelectual para considerar en esta discusión sobre las competencias; este modelo es el referido a las inteligencias múltiples y a la modificabilidad cognitiva. Desde esta óptica es vital explicar el desarrollo de la inteligencia; se trata de estructurar una exposición del intelecto humano que abarque la esfera de desempeños inteligentes vistos a través de las culturas, planteando el cómo se deben evaluar las habilidades mentales en ambientes tan diversos. En este sentido, las personas que logran un alto nivel de competencia muestran un comportamiento inteligente, ante la pregunta de cómo está organizada la mente para enfrentar tareas diversas. Por lo que la inteligencia será la capacidad de solucionar problemas en un ambiente cultural particular y los modos en que se organiza y describen las capacidades humanas.

En síntesis, frente a estos modelos de análisis en el campo de las ciencias sociales habría que considerar las implicaciones y consecuencias que tienen las competencias laborales desde esos enfoques epistemológicos en la relación educación-vida, importantes no solo en educación formal sino en todos aquellos ámbitos de nuestra cultura. La formación debería concebirse como una serie de vinculaciones entre las instancias laborales, educativas y las instancias del "mundo" en donde las competencias se conciben como comportamientos efectivos con las habilidades básicas necesarias para poder desempeñar tareas con el uso debido y la aplicación correcta de todos aquellos elementos con los cuales contamos. Por ello es necesaria una nueva concepción de lo que implica la formación de las calificaciones y competencias con una lógica que permita una confrontación creativa ante situaciones cambiantes y problemáticas que son el signo cotidiano en la actualidad. Un saber potencialmente actualizable en la vida cotidiana sobre todo en la resolución de problemas concretos en ámbitos diferenciados. Concibiendo así a las competencias

de una forma integral y no solo como asuntos de desempeño laboral adquirido en el sistema educativo e incluso en el espacio de trabajo.

La distinción de los enfoques que hasta aquí hemos desarrollado hace posible una comprensión más cabal de su potencial alcance, lo que permite que los conceptos se tornen claros y más amplios -evitando así los silencios y los supuestos de las ideologías que imperan en el seno de la sociedad- ello sucede cuando es posible comparar nuestras prácticas sociales reales con el potencial que ofrecen esos conceptos.

2. BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Competencias laborales

SPENCER, Jr. McClelland D. And Spencer S. M.¹⁵ empezó a utilizar el término de competencia en la investigación como factores que identifican y permiten explicar con éxito el desempeño en el trabajo con mayor precisión que los test tradicionales. Logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

WHITEAR, GREG¹⁶ como precursor de la aplicación del enfoque sistematiza como una herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación laboral centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas de competitividad y como parte de las transformaciones económicas globalizadas. El propósito principal fue corregir la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas, en el sentido que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. A partir de esta década las empresas requieren trabajadores con capacidad de

¹⁵ SPENCER, Jr. McClelland D. And Spencer S. M. El enfoque de competencia laboral. Jhon Wiley & Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos, 1970. Art. Pág. 21

¹⁶ WHITEAR, Grez. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología. Pág.22

desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente con conocimientos adquiridos académicamente.

*BERTRAND SCHWARTZ*¹⁷ de enfoque «constructivista» construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado laboral, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades intrínsecas. A diferencia de otros enfoques la metodología constructivista *incluye*, en su análisis a las personas menos calificadas y a las de más alto rendimiento, poniendo de relieve, la necesidad de generar confianza para lograr un mejor desenvolvimiento y desempeño, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y elección de tareas. La calificación de la competencia ocurre al final del proceso de aprendizaje por alternancia: es una relación dialéctica entre la capacitación de los empleados y su participación progresiva y coordinada en la actividad laboral.

El enfoque plantea los siguientes procedimientos para poder lograr competencias óptimas, en cualquier organización privada o pública:

- La inserción de los trabajadores, en cualquier institución pública o privada, será posible si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y expectativas pueden ser consideradas y respetadas otorgando confianza necesaria, lo que permitirá que la persona aprenda rápidamente y tenga oportunidades de desarrollo personal.
- Para lograr la efectividad en la capacitación es necesario la participación de los trabajadores en la definición de contenidos y en el análisis de los problemas existentes para los programas de capacitación que buscan capacidades de desarrollo en el individuo, adaptación en las condiciones de trabajo mediante periodos de formación teórico-prácticos.
- Los trabajadores pueden adquirir saberes relativamente complejos, sin dominar realmente los conocimientos de base, mediante la experiencia. En gran parte se explica por la motivación que surge en el momento en que se le otorga a alguien confianza y responsabilidad.

¹⁷ SCHWARTZ, Bertrand. Análisis Constructivista como Base de la Competencia Laboral. Pág.81

- La identificación de las competencias, y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar los problemas, propias a cada organización y que son la causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas. Es decir, la competencia no se puede aislar de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas en la empresa; por tanto la capacitación y la definición de competencias, comienza por el estudio de los problemas, que permite generar un ambiente de motivación que es fundamental para el aprendizaje.

SPENCER, Jr. McClelland D. & SPENCER S.M ¹⁸. de enfoque conductista, plantea que la competencia laboral está centrada en las características personales, no solo en lo que la persona sabe hacer y puede sino en el campo de lo que quiere hacer para lograr un desempeño superior, identificando las competencias que conducen a un mayor desempeño y estudiando a los más exitosos.

*INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO DE ESPAÑA*¹⁹ concibe a las competencias laborales como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Afirma sobre el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. Al concepto de competencia que engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc. considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

*GONCZI, Andrew*²⁰ plantea que la competencia laboral está basada en una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en

¹⁸ SPENCER, Jr. McClelland D. & SPENCER S.M; Ob. Cit. Pág. 70-71.

¹⁹ INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Pág. 3

²⁰ GONCZI, Andrew. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Pág. 24.

determinadas situaciones.

*CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL*²¹ para esta organización, la competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo en el contexto laboral, no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; si bien éstas son necesarias pero no son suficientes para un desempeño efectivo, si no están acompañadas por un acumulo de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que se adquieren en la práctica, la universidad o vía programas de capacitación tal como exige el mundo globalizado y competitivo.

*DUCCI, María Angélica*²² plantea que la competencia laboral, también, es producto del aprendizajes social y/o laboral, es decir, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

*CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN*²³ bajo un enfoque educativo admite la competencia laboral como un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

*MARELLI, Anne*²⁴ considera que la competencia es la capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos". Y agrega que son: "*capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo*"

⁷ CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Pág. 1

²² DUCCI, María Angélica. El Enfoque de la Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional en: Formación Basada en Competencia Laboral. Pág. 44.

²³ CONFEC. Administración. Un enfoque basado en competencias. Boletín Informativo Nro. 25. Pág.2

²⁴ MARELLI. Anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Pág. 23.

BARRIOS G. Edgar²⁵ sustenta la competencia laboral como conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones laborales, para ello, las capacidades y funciones son determinadas, definidas y sistematizadas por la organización las que servirán como instrumentos de medida para evaluar el desempeño del trabajador.

IBARRA, Agustín²⁶ para este autor, la competencia laboral es la capacidad productiva de un trabajador que se define y mide en su desempeño, no solamente a base de conocimientos, habilidades o destrezas que son abstractos, sino, también, por la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser del trabajador.

ALLES, Martha²⁷ explica que el desempeño laboral ha estado incorporado en las bases conceptuales desde los inicios de la administración. Sin embargo, en los últimos años, en el contexto de cambios culturales y valores sociales predominantes, la preocupación por el tema del rendimiento se ha ido acrecentando. El problema económico de la escasez de recursos, así como el uso alternativo de los mismos, ha significado que se deba poner más atención al desempeño, o rendimiento de acuerdo a la nomenclatura más tradicionalmente usada en la gestión administrativa.

La necesidad de mejorar el desempeño operativo ha llevado a una creciente aceptación de la evaluación del desempeño. En definitiva, el desempeño puede ser evaluado, sea que esto se refiera a personas, equipos de trabajo así como a la organización en su conjunto. Esta es, sin duda, una tarea muy compleja, pero a la vez ineludible.

Un concepto asociado con el de evaluación del desempeño y que en ocasiones se usa como sinónimo es Control. Esto implica la *“medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes creados para alcanzarlos”* concluye Koontz²⁸. Una

²⁵ BARRIOS G. Edgar. Gestión de las competencias. Aplicación de las competencias laborales. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Pág. 21.

²⁶ IBARRA, Agustín. Formación de recursos humanos y competencia laboral. Pág. 24.

²⁷ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Pág.49.

²⁸ KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz. Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw

manera de entender estos términos es pensar en evaluación, más estratégicos que en control como una actividad más táctica y contingente.

El primer paso para poder medir el desempeño, es establecer los estándares que se usarán para ello, los cuales deben derivarse del (los) plan(es) o programa(s) que se establezca(n) para el sujeto de la evaluación (un trabajador individual, un equipo de trabajo, una organización en particular). En el caso que la unidad de análisis sea más macro (ejemplo, todo el sistema gubernamental), los planes serán las metas de bienestar social a cuya consecución el sistema debe contribuir.

El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal, Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del potencial humano.

El desempeño se evalúa para decidir promociones, remuneración o simplemente para decirles a los empleados cómo están haciendo su tarea. A partir de las evaluaciones, los jefes y sus subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, recordando que la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación.

Los tres pasos para evaluar el desempeño son: primero, definir el puesto y asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Segundo, evaluar el desempeño en función del puesto (incluye algún tipo de calificación), y por último, la retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Evaluación de desempeño por competencias: las evaluaciones siempre están en función de cómo se ha definido el puesto: Si la organización trabaja bajo el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para la organización en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas y del grado de necesidad fijado para

Hill, 11ava Edición, 1998. Pág. 179-181.

cada puesto se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente, las competencias se fijan en base a una escala de puntuación.

Las evaluaciones de desempeño tienen relación con las carreras de las personas, ya que uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de personal es un orientador o staff que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc. y vela por la objetividad del sistema. Los verdaderos autores de las carreras son los propios involucrados y sus jefes. Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones, etc.

Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: Este aspecto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

1. Se debe mencionar también el dinero (**salario**) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades

futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo, el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para *Koontz y Werhrich*²⁹ el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación: "Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata *"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y mística de la empresa"* El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-. *"Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo"*

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. *"Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona"*, recomienda *Koontz*³⁰.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Las organizaciones casi siempre, llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo,

²⁹ KOONTZ, Harold and WEHRICH, Henz; Ob. Cit. Pág. 186-187.

³⁰ KOONTZ, Harold and WEHRICH, Henz; Ob. Cit. Pág. 189.

tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

2. Debe considerarse también como factor de motivación la *Capacitación por competencias*. La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para *Chiavenato*³¹ es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferente manera: Eleva su **nivel de vida** ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su **productividad**, esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los tiempos nuevos. Editorial Mc Graw Hill, 2002. Pág. 280-283.

elevar la **calidad** de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su potencial humano, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación desde el contexto de las competencias a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
3. Se considera también que aumenta la motivación el *alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales)*. Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una organización, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

4. También el proporcionar las *condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados*. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y

la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según *Antonio Palomino*³² viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.

³² PALOMINO KUNUPAZ, Antonio. Gerencia de empresas y administración de calidad. USMP. Rastros Gráficos, Lima-Perú, 2000. Pág. 104-105.

- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en equipo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Ambientes adecuados, debe haber un diseño adecuado de los locales, protegidos del calor y frío. aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

3. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

*Adolfo González*³³ enfatiza que las competencias laborales describen un tipo de comportamiento necesario para alcanzar el éxito en un trabajo. Tal comportamiento debe estar basado en los conocimientos, habilidades, valores y motivos del individuo. Las competencias se enfocan en lo que hace la persona, y proveen sólidas bases para describir y medir su desempeño.

Propone un modelo apropiado que comprende seis competencias; donde cada una comprende tres aspectos y estos a su vez se dividen en dos ámbitos: **tareas y personas**; es el marco teórico de la presente investigación.

En tareas

Las competencias permiten medir las siguientes variables de desempeño:

³³ GONZÁLEZ, Adolfo. Competencia Gerencial en Revista BUSINESS. Negocios en el Perú. Abril 2004. Pág. 50.

1. **Determinación por lograr excelentes resultados.** Toma en cuenta el logro de resultados y la determinación de ganar y lograr el objetivo.
 - a) **Orientación a resultados.** Transmite el sentido de urgencia, dirige los asuntos hasta terminarlos, persiste a pesar de las adversidades.
 - b) **Establece metas exigentes y con visión.** Fija altos estándares de performance, persigue metas agresivas y las consigue, actúa basado en una visión clara y definida, se adhiere a altos estándares de calidad de trabajo.
 - c) **Se involucra como dueño del negocio.** Monitorea el progreso y resuelve problemas, muestra iniciativa, toma riesgos calculados, está orientado a la acción, toma de decisiones.

2. **Se enfoca en el mercado.** Logra ventajas competitivas a través de la aplicación del conocimiento del mercado y el ambiente externo de todas las actividades de la organización. Entiende lo que está sucediendo externamente y lo aplica en el crecimiento y desarrollo empresarial.
 - a) **Utiliza sus conocimientos del negocio para dar valor agregado.** Convierte su experiencia y conocimiento de gestión en éxito para la organización, usa recursos apropiados fuera de la organización cuando es necesario, trae ideas externas al sistema, utiliza conocimientos avanzados de desarrollo organizacional para agregar valor, mantiene al corriente de las tendencias de información que impactan en la organización.
 - b) **Muestra identificación con el cliente o usuario.** Se anticipa a las necesidades del cliente y la colectividad y toma acción para satisfacerlas, trabaja continuamente para incrementar la satisfacción plena del cliente, busca el desarrollo o innovación a través de los ojos del cliente.
 - c) **Piensa estratégicamente.** Identifica estrategias críticas y de alta

rentabilidad, y actúa adecuadamente, utiliza información de clientes, mercados y competidores para tomar decisiones, reconoce oportunidades estratégicas, es anticipado, demuestra pensamiento amplio, genera patrones de ideas para nuevos negocios y formas novedosas de organización, si es posible establece asociados para nuevos negocios.

3. Encuentra formas de mejoramiento. Optimiza procesos claves encontrando formas de hacer las cosas más rápido, más eficiente y más efectivamente, en cooperación con los demás.

a) Maneja sistemas y procesos efectivamente. Implementa eficiente y efectivamente procesos y sistemas para facilitar el logro de objetivos, implanta procesos de mejoramiento, utiliza planeamiento apropiado a corto, mediano y largo plazo para lograr objetivos, usa el tiempo y los recursos en forma efectiva, entiende los asuntos organizacionales y balancea las necesidades propias con aquellas de la corporación en general, asegura la cooperación funcional, poniendo alto énfasis en la constante innovación y actualización del mercado en todos los procesos.

b) Maneja ganancias. Establece presupuestos realistas, administra efectivamente sobre la base de datos cuantitativos y financieros, asegura una contribución financiera a la organización, gerencia en base a los valores de los accionistas, maneja conflictos con prioridad.

c) Promotor de cambios. Desafía el status quo, proporciona nuevas iniciativas, actúa como catalizador de cambios, observa la necesidad de cambio y maneja su implementación efectivamente.

En personas

Las competencias permiten medir las siguientes variables de desempeño:

4. **Demanda alta performance.** Demanda el logro de metas y estándares de alta performance, dando el ejemplo, clarifica expectativas y supervisa la performance para asegurar el éxito. Enseña a gerenciar para asegurarse que otros logren resultados.
- a) **Lidera con el ejemplo.** Impacta, es seguro, firme cuando se necesita, discrepa, es confiable y asertivo, actúa como modelo, pone altas demandas a su propia performance, tiene el coraje para enfrentar y solucionar conflictos.
 - b) **Provee dirección y apoyo.** Provee direcciones claras y prioritarias, clarifica roles y responsabilidades, establece altas expectativas de performance, delega y permite a otros trabajar.
 - c) **Establece formas de desempeño.** Reta a otros a mejorar su performance, es franco, dice las cosas como son, es consistente en el trato con los demás, toma la delantera frente a situaciones difíciles.
5. **Inspira compromiso.** Obtiene el compromiso a nivel racional y emocional, aplicando su conocimiento de las personas para motivarlas y obtener lo mejor de ellas.
- a) **Se comunica e influencia efectivamente.** Se comunica de una manera clara y abierta, escucha activamente, expresa sus ideas claras y persuade a otros, adapta su estilo a las necesidades de la audiencia, moviliza a otros, obtiene compromiso y apoyo.
 - b) **Establece amistad y fomenta el trabajo en equipo.** Instituye altos niveles de aceptación, maneja y usa la diversidad para mejorar resultados, muestra sensibilidad interpersonal y flexibilidad, es sensible respecto a aspectos culturales, estimula el trabajo en equipo, asegura trabajo efectivo entre la gente con diferentes habilidades, capacidades, actitudes y estilos, demuestra

conocimiento de procesos en equipo, resuelve conflictos efectivamente.

c) **Motiva a los demás.** Motiva generando entusiasmo, fomenta la confianza en sí mismo, provee reconocimiento, utiliza la retroalimentación como una manera eficiente de motivación, proporciona recompensa consistentemente.

6. **Desarrollo personal y grupal.** Eleva la capacidad de la organización a través del aprendizaje continuo.

a) **Enseña y desarrolla el grupo.** Proporciona retroalimentación abierta y constructiva, entrena a los demás para mejorar el desempeño, estimula el desarrollo, ayuda a que los demás se desarrollen.

b) **Se desarrolla a sí mismo.** Aprende de las experiencias, persigue activamente el aprendizaje y el autodesarrollo, busca retroalimentación y adapta su comportamiento de acuerdo a esta retroalimentación.

c) **Estimula el aprendizaje y administra conocimientos.** Crea ambiente de aprendizaje, estimula a los demás a compartir sus conocimientos, aprende de los errores, administra el conocimiento de una manera activa, propicia la curiosidad y la autoevaluación.

Como podrá apreciarse, las competencias de liderazgo son sólo parte del criterio requerido para un exitoso desempeño en un cargo. El desempeño exitoso en posiciones de liderazgo requiere: Experiencia más habilidad profesional más competencias de liderazgo.

4. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Competencias laborales. Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Capacidad efectiva e integral para llevar a cabo exitosamente una

actividad laboral plenamente identificada.

Competencias son comportamientos habituales, siendo el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales.

Supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro, lo que podría ser un “conocimiento técnico inteligente”

Evaluación de competencias. Métodos y técnicas que son utilizados en el diagnóstico de competencias que permitan demostrar el desempeño de funciones.

Desarrollo de competencias. La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. El desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Equipos de trabajo. Dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Reducen el tiempo y el costo que se necesita para desarrollar un producto o prestar un servicio y garantizan el mejoramiento continuo de la calidad, para lograr ventajas comparativas.

Trabajos funcionales. Orientados a resolver problemas comunes a su ámbito de responsabilidad y conocimientos, realizan tareas cotidianas y estables, ya que duran tanto como la organización mantenga su misma estructura.

Trabajos multidisciplinarios. Suelen emplearse para acelerar los procesos de diseño, producción y servicios o mejorar la creatividad y la innovación.

Autodirigidos. Empleados que trabajan juntos a diario para realizar un producto completo o prestar todo un servicio. Los integrantes pueden ser de la misma área funcional, pero a menudo suelen ser multidisciplinarios.

Desempeño laboral. Es el rendimiento y comportamiento laboral, el desarrollo personal, profesional y laboral del trabajador; es la medición de cómo hacen las tareas para lograr los objetivos y metas organizacionales. El análisis del

desempeño es un instrumento para gerenciar (toma de decisiones).

Estrategia. Principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto (operativas), mediano (tácticas) y largo (estrategias) plazos, según el horizonte temporal. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes involucrados, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales, sectoriales e institucionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del tipo de investigación

De acuerdo al fin que se persigue	:	Básica
De acuerdo a la técnica de contrastación	:	Explicativa
Por el período de recolección de datos	:	Prospectivo
Por la inferencia del investigador	:	Observacional
Por el método de investigación	:	Descriptivo

1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación que corresponde es el descriptivo y explicativo. El primero porque describirá la realidad tal como se presenta en una situación espacio temporal y el segundo porque se pretende el descubrimiento de los factores causales que influyen o afectan los desempeños laborales.

2. MÉTODOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Descripción del método de la investigación

Dadas las características de esta investigación se emplean los métodos deductivo e inductivo. **El deductivo**, por que se tiene que a partir de planteamientos genéricos inferir de ellos conclusiones respecto de cada uno de las variables. También se efectuarán encuestas y entrevistas a los trabajadores, a fin de conocer los desempeños, a partir de hechos concretos y particulares generalizar conclusiones y validarlas, esto es se

empleará un proceso **inductivo**.

Asimismo, se efectuará un estudio **analítico**, por que se fraccionará los desempeños para determinar las competencias, pues se tiene que descomponer las funciones.

Sintético. Permite pasar de una municipalidad en particular a todas las municipalidades de Ayacucho (organismos desconcentrados, autónomos, gobiernos central, regional y local), a fin de propiciar la gestión por competencias, que permitan coadyuvar al mejoramiento del desempeño laboral de las municipalidades en Ayacucho.

2.2. Diseño de la investigación

Por las características y naturaleza del objeto de estudio y las hipótesis a ser contrastadas, la investigación se realizará en base a objetivos y el enfoque correlacional.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Población y muestra

La población en estudio constituyen 2,135 trabajadores y funcionarios de las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, específicamente en la Municipalidad Provincial de Huamanga, Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, Municipalidad Distrital de Carmen Alto y la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno. Estratificado por que desempeñan diferentes funciones pero de servicio público, además los empleados poseen perfiles diferenciados.

El tamaño de la muestra se calculó con un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento, una precisión del siete por ciento, y por carecer de información previa se tomó una muestra piloto y además se estimó contar con un diez por ciento adicional para reposición en caso de posibles casos de omisión de respuestas, por lo que se seleccionaron a doscientas veinte trabajadores ($n=220$), cantidad calculada haciendo uso de la fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2}$$

Con los resultados de “p” y “q” obtenidos a partir de la muestra piloto, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Preg	Z	p	Q	d	N	n * 1.1
P3	1.96	0.44	0.56	0.07	193	212
P4	1.96	0.52	0.48	0.07	196	216
P9	1.96	0.56	0.44	0.07	193	212
P10	1.96	0.28	0.72	0.07	158	174
P13	1.96	0.48	0.52	0.07	196	216
P16	1.96	0.56	0.44	0.07	193	212
P18	1.96	0.44	0.56	0.07	193	212
P20	1.96	0.56	0.44	0.07	193	212

El mayor valor de $n = 196 \times 1.1 = 216$, habiéndose incrementado a **n=220**, que equivale al 10% del total de la población (2,135), muestra suficientemente representativa.

En cuanto a la encuesta es preciso señalar que consta de 27 ítems (Anexo 01) asociados a los indicadores planteados en la hipótesis de trabajo, siendo la fiabilidad de ésta obtenida a partir de la muestra piloto la siguiente:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.749	7

Valor que supera al mínimo aceptable propuesto por MOREIRA, M.A. y LANG DA SILVEIRA, F.³⁴

La muestra es de tipo *probabilística aleatoria y criterio del investigador*, además de estratificada y proporcional.

La muestra representa los estratos ocupacionales de los trabajadores (profesionales, técnicos, auxiliares y funcionarios) y a partir de ello se determinó la proporción correspondiente.

³⁴ MOREIRA, M.A. & LANG DA SILVEIRA, F. Instrumento de pesquisa em ensino y aprendizagem- EDIPUCERS- Porto Alegre- Brasil, 1993. Pág. 79-82.

Matriz de distribución de población y muestra

POBLACIÓN			MUESTRA	
MUNICIPALIDADES	Q	%	Q	%
PROVINCIAL DE HUAMANGA	776	35	80	4
DISTRITAL DE SAN JUAN BAUTISTA	489	24	51	2
DISTRITAL DE CARMEN ALTO	483	23	49	2
DISTRITAL DE JESUS NAZARENO	387	18	40	2
Cantidad de trabajadores	2135	100	220	10

4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.1. Técnicas

- **Observación.** Verificación de los procedimientos administrativos del sector.
- **Entrevistas.** Con los directivos y trabajadores de las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.
- **Encuestas.** Cuestionarios de preguntas dirigidas a los directivos y trabajadores.
- **Inventario.** Describe un nivel de consecución en una dimensión de una competencia laboral, características representativas que permite determinar el nivel de eficiencia y experiencia.

4.2. Instrumentos de recolección de datos

- **Ficha bibliográfica.** Permite la recopilación de datos: de libros, revistas, boletines, periódicos, informes memoria, relacionados con la temática de la investigación.
- **Guía de entrevistas.** Permite orientar eficazmente la entrevista a los directivos y trabajadores de las municipalidades de Ayacucho.
- **Ficha de encuestas.** Permite obtener la información de los trabajadores y directivos de acuerdo a los requerimientos del trabajo de la investigación.
- **Videos, fotografías y otros.** Aplicando las técnicas e instrumentos, la fotografía y informaciones obtenidas serán ordenadas y clasificadas,

determinando sus porcentajes respectivos, debiendo presentar al final en cuadros y gráficos correspondientes.

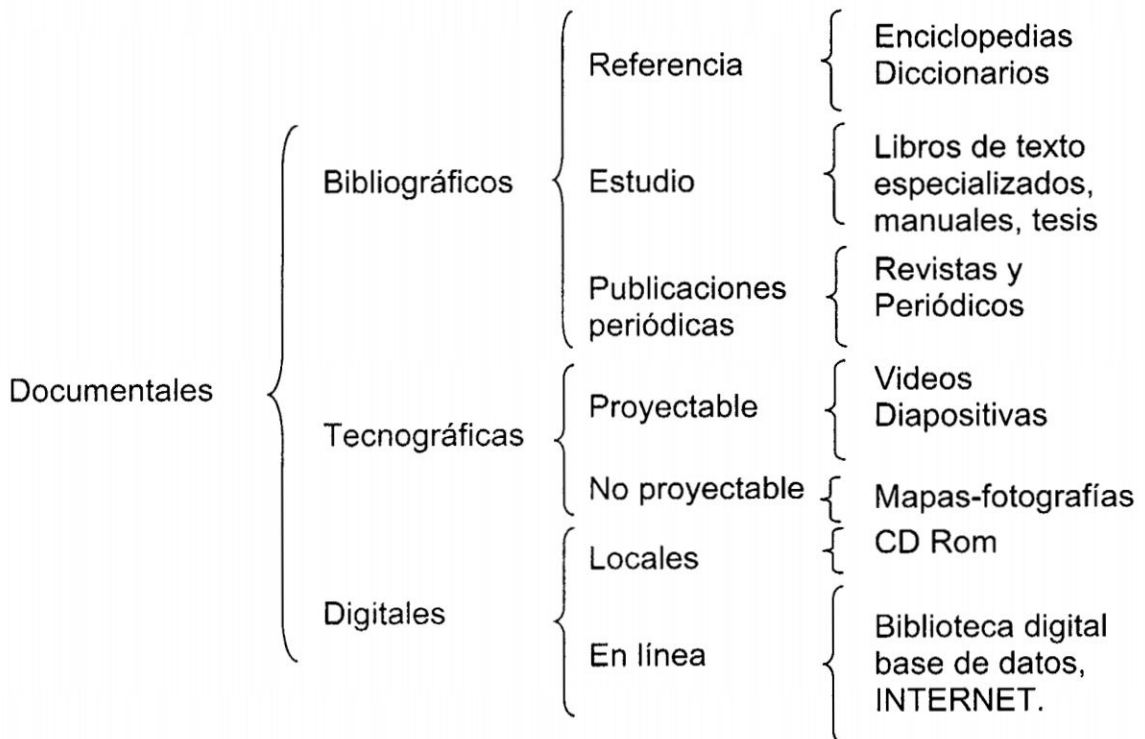
- **Test de inventario.** Para conocer las competencias actuales y lo que necesitan los trabajadores a fin de desarrollarlas, es importante determinar una valoración personal precisa.

4.3. Fuentes de información

Fuente primaria

Se generan de los datos obtenidos a través de encuestas, cuestionarios, inventarios y la observación a los trabajadores y funcionarios de las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

Fuente secundaria



Igualmente, los documentos técnico-normativos de las municipalidades han sido fuentes de información.

5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS RECOLECTADOS

A fin de tomar decisiones se analizaron los resultados, las cuales se utilizaron como premisas. La interpretación viene a ser una emisión de determinado criterio, basado en los principios y procedimientos, en la capacidad y perfeccionamiento de informaciones obtenidas en las entrevistas, encuestas a efectos de formular apreciaciones objetivas y contrastar la hipótesis pertinente.

5.1. Selección y representación por variables

Culminado la depuración de los cuestionarios-encuestas, se ha seleccionado las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, luego se presentan las gráficas de los resultados y cuadros estadísticos así como de datos en tablas, esquemas, cuadros cualicuantitativos y ponderaciones.

5.3. Utilización del procesador sistematizado computarizado

La aplicación estadística del *modelo logístico binario* ha permitido alcanzar los objetivos de la presente investigación, por tanto los cálculos se realizaron mediante el uso de los softwrares SPSS y MsEXCEL (para el procesamiento de datos).

CAPITULO IV

DERECHO LABORAL COMPARADO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EN LA GESTION DE LOS GOBIERNOS LOCALES

1. Diseño comparativo de sistemas jurídicos laborales

Se analiza los aspectos conceptuales básicos que enmarcan la relación entre las personas naturales y el Estado en el desempeño de funciones laborales. Este análisis permite comprender e interpretar los alcances de la Ley 28175, Ley Marco del Empleo Publico (LMEP) promulgada el 19 de febrero de 2004.

En una primera parte se examina los regímenes laborales público y privado y los aspectos típicos de la relación en el régimen público. La revisión de estos aspectos permite comprender el esquema global o "marco" de la LMEP y como sus disposiciones que comprende a todos quienes están vinculados al Estado, respetando las particularidades específicas del ejercicio de sus funciones.

A continuación se analiza los aspectos vigentes y conceptuales de la carrera pública, estableciendo algunas orientaciones que deben servir para determinar los desempeños en la función municipal.

2. Los regímenes laborales

En el ordenamiento legal peruano, existen dos regímenes laborales diferenciados: *el del servicio público* (la función pública es referida en los artículos 39° a 42°, ubicados en el Capítulo IV del título I); y *el de la actividad privada* (La Constitución Política se refiere a los trabajadores del sector privado en los artículos 22° a 29°, ubicados en el Capítulo II de su

Título I). Estos regímenes tienen naturaleza distinta. Uno es estatutario y se encuentra regulado por el derecho administrativo; el otro es de naturaleza contractual y esta regido por el derecho laboral.

Las normas que regulan la relación laboral en el servicio municipal no pertenecen al derecho laboral, sino a la rama del derecho público que trata de la organización de las instituciones del Estado, de sus relaciones interinstitucionales y de las relaciones entre el Estado y sus empleados y funcionarios, cual es el *derecho administrativo*, que es un conjunto de normas que rigen la acción de la Administración.

2.1. El régimen privado

La relación laboral privada es la expresión en un acto de voluntad bilateral, que comporta la decisión compartida por el trabajador y el empleador de dar nacimiento a un vínculo obligacional, y de acordar aspectos tales como, las condiciones de trabajo, el tipo, modo, lugar de prestación de los servicios, y fundamentalmente, la remuneración.

a) Las relaciones laborales en el sector privado está condicionada por las normas establecidas por el Estado como gran mediador, para garantizar la paz y la armonía en el trabajo, instituyendo derechos y obligaciones a favor del patrono y el trabajador y cumpliendo el rol tuitivo que le corresponde.

b) Las leyes laborales que regulan el régimen privado dentro de la orientación que le corresponde al Estado de velar por el débil, tiene marcada vocación proteccionista, pues fija los derechos irrenunciables como un mínimo, debajo del cual es inválido contratar. Son normas imperativas, pero permiten establecer de común acuerdo o unilateralmente condiciones más beneficiosas para el trabajador.

2.2. El régimen público

a) La relación entre el Estado y sus servidores, supone un vínculo laboral para la prestación de servicios públicos, estableciéndose obligaciones y derechos recíprocos entre el empleador (el Estado) y el trabajador. Esta relación se establece a través de un contrato basado en la preexistencia de un Estatuto o Leyes de la función pública en las cuales se norman y especifican exigencias del Estado a sus servidores.

Quien ingresa al servicio del Estado, se supone que conoce y acepta estas normas y tácitamente, se "adhiera", a sus condiciones y requisitos, dando lugar a la figura jurídica del *contrato de adhesión*.

La teoría estatutaria, basada en el interés público, sostiene que el servidor del Estado se encuentra sometido a una situación jurídica previamente establecida por la Constitución, la ley y los reglamentos de carácter imperativo, y de alcance general, frente a las cuales no hay autonomía de la voluntad; los elementos que conforman la relación, están fijados con carácter antelado: el ingreso y cese, el nombramiento, la categoría, el nivel, los derechos, deberes y obligaciones, y los beneficios económicos, se encuentra previsto en la norma; no pudiéndose pactar en contra de prescripciones legales, que son de orden público. Siendo entonces, la carrera pública con limitados desempeños laborales.

b) El acto de nombramiento o designación de una persona natural es un acto-condición, que coloca a un particular dentro de una situación general creada por la ley y no por un acto contractual. Este acto unilateral esta sujeto a la aceptación del "empleado".

c) Esta relación estatutaria no es de aceptación general en el derecho administrativo contemporáneo. Se argumenta que la naturaleza jurídica de las relaciones que se establecen entre el Estado y sus empleados es de orden contractual, pudiendo, en consecuencia, las partes, de común acuerdo, definir las condiciones de trabajo. En Francia, por ejemplo, "la ley prevé que pueden existir contratos entre la Administración y determinados empleados. Las partes, entonces, pueden convenir las condiciones de sueldo, modificaciones de la situación, etc."

d) En los últimos 20 años se ha producido un intenso proceso de traslado del Régimen General Público (D.Leg.Nro.276); al Régimen Laboral Privado (D.Ley Nro. 728) y han proliferado leyes especiales para grupos profesionales. La Ley Marco del Empleo Público, tiende a establecer un régimen público unificado, regulando los aspectos generales de la prestación de los servicios personales, subordinados y remunerados entre una entidad de la administración pública y un empleado público, cualquiera sea la clasificación que este tenga y la parte orgánica y funcional de la gestión del empleo público. Para que no quede dudas del ánimo unificador, se señala que son entidades de la administración pública, los tres poderes, las entidades constitucionalmente autónomas, los gobiernos regionales y gobiernos locales. Se incluye a órganos, organismos y entidades, solo se excluye a militares y policías.

Establecer un régimen laboral unificado, no quiere decir establecer un "régimen único". La Ley Marco del Empleo Público, reconoce que las carreras que tienen, regímenes especiales se regirán por sus leyes específicas en el caso de las particularidades en la prestación de sus servicios (Art. III, LMEP). También señala que se deben establecer normas específicas para funcionarios y empleados de confianza, así como para la carrera del servidor público.

3. Aspectos típicos en el régimen público

Existen algunos aspectos que enmarcan y tipifican la relación entre empleado y empleador en el régimen público. Los principales son los siguientes:

a) El Estado -empleador- tiene existencia necesaria, por lo que es perdurable continuo y persistente en el tiempo y sus relaciones laborales adquieran mayor garantía de permanencia lo que hace necesario el establecimiento de cuadros de empleados que trasciendan los periodos de gobierno. Es decir, de carrera pública.

b) El Estado es uno solo aunque desagregado por razones funcionales en múltiples municipalidades. El pertenecer a uno u otro municipio, no afecta la continuidad de la relación, que se establece no con esa dependencia sino con el Estado como un ente unitario.

c) La finalidad última del trabajo, de los empleados, es el servicio público. A través de ellos se desarrollan funciones esenciales del Estado al servicio de la Nación, es decir, persiguen fines públicos orientados al bien común. Los fines públicos son los fines colectivos generales, que en algunos casos se sobreponen a los intereses individuales o particulares.

d) Los niveles altos (autoridades funcionarios o empleados) están dotados de facultad de imperio, es decir pueden realizar actos administrativos o emitir resoluciones que afecten derechos o intereses particulares, o que creen obligaciones a su cargo. Las funciones de los Entes Públicos se derivan de la soberanía del Estado. Del "Jus Imperi" es de donde emana la soberanía, tanto la interna como la externa, de ahí emana las potestades, las atribuciones, competencias y funciones que son ejercidos por los empleados públicos en representación del Estado.

4. Naturaleza del ejercicio de la función pública

Todas las personas que se vinculan con el Estado, actuando este como empleador, o decidiendo en su representación son trabajadores públicos comprendidos en el empleo público en alguna de sus modalidades. Trabajador público es un término genérico, que a tenor de los artículos 23º, 39º, 40º y 42º de nuestra Constitución, comprende desde el Presidente de la República hasta los miembros de las Fuerzas Armadas.

4.1. Distinción entre funcionarios y empleados

Hay dos situaciones concretas en el trabajo para el Estado. Hay trabajadores del Estado que ejercen a través de sus actos

(administrativos o de administración) las facultades de regulación e imperio propios del Estado. A estos se les denomina generalmente funcionarios. Otros solo se limitan a ejercer funciones profesionales, técnicas o auxiliares de mera ejecución. A estos se les denomina generalmente empleados o servidores. Es preciso hacer distinción con fines de establecer competencias gerenciales y laborales.

De acuerdo con la doctrina y la jurisprudencia, son funcionarios públicos aquellos servidores cuyos deberes y atribuciones están fijados por las leyes o por los reglamentos, de modo que cuando actúan representan formalmente a la Administración Pública en la aplicación de esas leyes o esos reglamentos, con una mayor o menor intensidad. Según el plano en que se encuentren en la jerarquía administrativa.

A manera de síntesis

a) El funcionario público ostenta y tiene una mayor jerarquía burocrática, la que le es dada por el grado de responsabilidad y autoridad con que su función está investida por mandato de la Ley. La obligación o responsabilidad que tiene el funcionario es sustancialmente (no exclusivamente) de decisión. A través de sus decisiones se generan actos administrativos o de administración en uso de la capacidad de imperio del Estado. El funcionario compromete al propio Estado; la responsabilidad del empleado es básicamente de ejecución.

b) La importancia o investidura de los funcionarios requiere que su posesión sea precedida de una cierta formalidad lo que es útil, por cuanto advierte al propio funcionario y a los terceros de la gravedad de la función que le ha encomendado y del compromiso que asume, frente a la sociedad, al aceptarlo.

c) La Ley Marco del Empleo Público, distingue esta situación y se entiende en la clasificación del artículo 4º que los funcionarios públicos, empleados de confianza, directivo superior y ejecutivo ejercen representatividad formal del

Estado y deciden en su representación. La Ley Marco del Empleo Público deja a los trabajadores del grupo especialista y de apoyo como meros ejecutores; por tanto no se valora las competencias personales y técnico-laborales.

5. Servicio civil o empleo público

a) El querer formular una norma o enfoque omnicomprendivo de la función pública o régimen laboral unificado entendido en el concepto laboral de "empleo público", no es nuevo. Anteriormente se trato de desarrollar este enfoque bajo el concepto de "servicio civil".

La institución de servicio civil usualmente es asimilada a la carrera administrativa y a la administración de personal, y en verdad, dichos términos tienen un común denominador, como es el referente a regular las relaciones de empleo en el sector público. Servicio civil en su más amplia acepción puede significar:

b) El sector público de naturaleza civil, donde se concentran los órganos del Estado y las actividades normativas, asesoras, operativas y administrativas del gobierno.

c) El conjunto de leyes, decretos y reglamentos relativos al régimen del trabajo referente a los empleados y funcionarios públicos, aún cuando no se refiere solo a la carrera del servidor público.

d) Administración científica del personal civil en la gestión pública, donde predominan, entre otros elementos, el mérito e idoneidad personal y la carrera administrativa, así como las competencias gerenciales y laborales que inciden en los desempeños laborales.

d) El servicio civil como institución del derecho administrativo tiene sus raíces en los tiempos más remotos de la humanidad. Recordemos el pensamiento filosófico de Confucio y el servicio civil chino. Como consecuencia del advenimiento del Estado de derecho, el servicio civil surge en Francia bajo los auspicios de Napoleón, y luego se desarrolla en Inglaterra. Dentro del servicio civil, se instituye normas de carácter general aplicables a todos los servidores del Estado regulándose el ejercicio de la

función pública por autoridades electas y designadas, pudiendo organizarse carreras profesionales y técnicas, de acuerdo con los requerimientos del servicio público.

Hasta ahora, la carrera “administrativa” ha sido la más generalizada en América Latina. Pero como hemos apuntado, bajo este enfoque conceptual dentro del servicio civil podrían organizarse, independientemente de la carrera administrativa, otras, como la judicial, la diplomática, la del magisterio y aquellas técnicas o profesionales, que por el carácter particular de sus funciones requieran un tratamiento especial.

Este enfoque conceptual, modernizado con un enfoque laboralista es el soporte de la Ley Marco del Empleo Público, la misma que debe propiciar eficiente desempeño laboral.

6. La función pública y los funcionarios

a) El concepto de Función Pública comprende a las personas naturales que realizan las funciones del Estado. Recíprocamente el concepto de funcionario es inseparable del de función pública.

Funcionario es todo aquel *“que en virtud de designación especial y legal por decreto ejecutivo o por elección, y de una manera continua, bajo forma y condiciones determinados en una esfera de competencia dada declara o ejecuta la voluntad del Estado en sentido lato: nación, región, provincia o ciudad para realizar un fin público o actividad jurídica o social”*.

b) De manera específica funcionario, propiamente dicho, puede ser político o de confianza. Es la persona natural que ejerce la función pública a altos niveles de decisión política o administrativa. Que obedece a mandato legal o designación expresa. De manera genérica distinguimos dos tipos de funcionarios (la Ley Marco del Empleo Público los denomina: funcionarios públicos y empleados de confianza) y son los siguientes:

- Los funcionarios políticos o gobernantes cuyo poder se origina en las elecciones o en procesos de designación con responsabilidades políticas señaladas en la Constitución (Art. 99).

- Los funcionarios que desempeñan cargos de confianza, cuyas atribuciones se originan por designación de funcionarios gobernantes.

La Constitución, hace referencia en forma reiterada a "funcionarios" distinguiéndolos de los "servidores" Las principales características de estas referencias sobre funcionarios son:

- Están al servicio de la Nación.
- Pueden desempeñar cargos políticos, con poder de decisión o de confianza.
- No están comprendidos en la carrera administrativa.
- No pueden sindicalizarse ni ejercer el derecho de huelga.
- Deben jurar el cumplimiento de sus funciones.
- Deben hacer declaración jurada de sus bienes y rentas al tomar posesión y al cesar en sus cargos, y periódicamente durante el ejercicio de estos.

Cargos de confianza. Son cargos desempeñados por funcionarios designados por los funcionarios gobernantes (cargos políticos). Tienen como base la confianza de quien ejerce la facultad para poder designarlos, por tal razón la permanencia en estos cargos esta supeditada justamente a la confianza.

Tanto los cargos políticos y de confianza pueden ser desempeñadas por personal de carrera o ajeno a ella.

Según el D. Leg. Nro. 276, el servidor público es el ciudadano en ejercicio que presta servicios al Estado, con contrato indefinido o temporal, o nombramiento de autoridad competente en jornada legal y cumpliendo las formalidades de Ley. Por su estabilidad se reconoce dos tipos de servidores públicos:

7. Servidores públicos

La Ley Marco del Empleo Publico, en el artículo 4° clasifica al servidor público de la forma siguiente:

SERVIDOR PÚBLICO	Directivo superior	Concurso de meritos – No hay permanencia.	- Directores - Directores Ejecutivos - Gerentes - Asesores
	Ejecutivo	Funciones administrativas	- Jefes - Supervisores - Profesionales
	Especialista	Labores de ejecución	- Profesionales - Técnicos especializados
	Apoyo	Labores auxiliares o de complemento	- Técnicos - Servicios

Se señalan que servidor público se clasifica en:

Directivo superior. El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano, programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno. A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad.

Ejecutivo. El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ella al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutorias, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.

Especialista. El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejercen función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.

El grupo ejecutivo contiene a servidores públicos que tienen facultad de mando, supervisión y que ejercen funciones administrativas de decisión. El grupo de especialistas esta conformado por quienes ejecutan básicamente una actividad profesional.

De apoyo. El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. conforman un grupo ocupacional.

Este grupo puede estar conformado por técnicos y auxiliares que no necesariamente forman parte de la carrera, pero que si tengan derechos laborales generales. Este grupo debería ser de contratación y remoción libre, pudiendo comprender también a profesionales no incorporados en carrera pública.

8. La carrera administrativa del D.Leg. Nro. 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público

La Constitución Política del Estado promulgada en 1979 en sus artículos 59° y 60° estableció como mandatos importantes, la Carrera Administrativa y el Sistema Único de Remuneraciones para el Sector Público. En razón a ese mandato, el Poder Ejecutivo, por Decreto Legislativo Nro. 276 el 06 de marzo de 1984, previa autorización del Congreso, promulgo la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. La necesidad de ordenar la Carrera Pública se sustentaba en el desorden existente, así como el hecho que la Ley Nro.11377, aprobada en 1950, base del ordenamiento laboral público, se torno desarticulada por los cambios producidos y la legislación posterior generada.

El régimen laboral al que se sujeta el personal de una entidad estatal es normalmente el público, regulado en términos generales por la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, Decreto Legislativo N° 276, por excepción, el personal de un organismo público puede ser contratado bajo el régimen laboral de la actividad privada, para lo que debe haber norma legal que así lo defina o autorice.

8.1. Aspectos distintivos de un régimen de carrera

Tres son los aspectos distintivos de un régimen de carrera. Uno es el ingreso por meritos y concurso; dos es la estabilidad que permite establecer un “blindaje” ante la arbitrariedad de los gobernantes de turno y tres son los

beneficios económicos regulados y el desarrollo de cuadros para dar permanencia al personal de carrera.

La estabilidad laboral es una característica básica de un régimen de carrera. Confiere seguridad de permanencia y de ingresos al trabajador, ahorrándole preocupaciones y predisponiéndolo mejor hacia sus tareas; permite a la Administración planificar a largo plazo e invertir certeramente en capacitación del potencial humano; y, por sobre todo, impide que, a raíz de la alternancia de gobiernos y los vaivenes de la política, puedan ser cesados arbitrariamente por un gobierno los trabajadores ingresados con el anterior. Es en este contexto, que los desempeños laborales son seriamente cuestionados y disminuyen los estándares y exigencias ciudadanas.

Pero la estabilidad laboral también otorga excesiva protección, la que es aprovechada en especial por los menos aptos; propicia el burocratismo y la mediocridad, ya que no hay estímulo a la elevación del rendimiento; y sobrecarga las planillas, ya que cada gobierno coloca a sus allegados, no en sustitución, sino en adición a los existentes.

En la actualidad, quizás sea la estabilidad laboral uno de los rasgos que más distingue a los regímenes público y privado. En este último se ha eliminado la estabilidad implantada por el gobierno militar en la década de los setenta y que perduró hasta 1995. En la actualidad la ley permite el despido arbitrario (sin causa), sujeto a una pequeña indemnización.

En el ordenamiento jurídico se identifican principios que regulan las relaciones en las carreras públicas. En términos generales en la administración del personal público se han preconizado los principios siguientes:

- a) El interés general del Estado, de sus instituciones y del pueblo debe primar sobre los intereses particulares, sean éstos individuales o de grupos;
- b) Los organismos del servicio civil ofrecerán iguales oportunidades de ingreso al servicio público, y de ascenso, capacitación, mejoramiento y bienestar, a todos los ciudadanos que sean aptos para el desempeño de cargos públicos.

Para este efecto darán previa y adecuada publicidad a los concursos de oposición y se debe actuar con espíritu de justicia frente a los interesados;

c) El ingreso, la permanencia, el ascenso, la capacitación y el mejoramiento del empleado de carrera, tendrán, como únicos fundamentos el mérito personal y el interés institucional. Por tanto, las consideraciones de índole política, religiosa, racial, social, de parentesco, de sexo, o de cualquier otra naturaleza ajenas al mérito personal, quedan excluidas para aquellos fines.

8.2 Nuevo diseño de la carrera pública

Estamos convencidos de que el Estado no puede renunciar al ideal de formar y mantener a su servicio cuadros altamente calificados y capacitados, adecuadamente remunerados y con vocación de permanencia. La alta rotación de los cuadros, resultado de la falta de incentivos y de garantías de estabilidad, genera altos costos para el Estado, porque desperdicia todo lo invertido en capacitación (que es aprovechado por terceros y aún por la actividad privada) y obliga a nuevas y costosas inversiones en la preparación de los reemplazantes; en todo caso la capacitación no se orienta hacia el desarrollo por competencias.

En esa línea, sin embargo, es indispensable precisar el grupo funcional al que debe ir orientado el esfuerzo de captación, capacitación y retención del personal, vale decir, un enfoque de gestión por competencias, para garantizar los desempeños laborales.

En el diseño de la Ley Marco del Empleo Público, podemos asumir que se ha considerado que las funciones del Estado reposan en tres estamentos de nivel, funciones y responsabilidad altamente diferenciados y que, por consiguiente, la regulación del empleo público debe estructurarse en función de esas diferencias:

a) Por un lado, el estamento político, que se origina en las elecciones democráticas, los de nombramiento y remoción regulados por normas constitucionales y los de libre nombramiento y remoción. Estos constituyen una capa de funcionarios con alta concentración de poder: ministros, viceministros,

jefes y presidentes de organismos e instituciones. Este estamento, en su conjunto, debe estar fuera de la carrera administrativa.

b) Por otro, el estamento altamente especializado y profesional, o sea el funcionariado, que es el verdadero soporte, la columna vertebral de la Administración, y a cuyo desarrollo, consolidación y permanencia debieran orientarse todos los esfuerzos.

Este estamento según la LMEP, estaría constituido por los servidores públicos de los grupos directivos superiores, ejecutivos y especialistas. Estos grupos son los que deben comprender a la carrera pública y a las carreras especializadas.

c) Finalmente, los servidores públicos de apoyo que tienen tareas de ejecución, son de gran volumen cuantitativo y generalmente realizan funciones que están siendo sustituidas por procesos tecnológicos.

Parece claro que la eficiencia operativa y continuidad del aparato estatal reposa en el estamento intermedio, en los servidores públicos de carrera. Consideremos que a ellos debe dirigirse de manera concentrada todo esfuerzo de capacitación, desarrollo profesional y personal, motivación y remuneración competitiva y, en suma, el otorgamiento del máximo de garantías de estabilidad y ascenso que los vincule de manera permanente al servicio del Estado.

CAPITULO V

LOS DESEMPEÑOS LABORALES EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y LOS MUNICIPIOS

El desempeño laboral de los servidores municipales en la ciudad de Ayacucho, es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de los gobiernos locales, por esta razón hay un constante interés por mejorar el desempeño de dichos servidores a través de continuos programas de capacitación y desarrollo, incorporando el concepto de competencias. En años recientes, la gestión del desempeño ha buscado optimizar el potencial humano para crear ventajas competitivas.

En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las organizaciones, así como su administración, en consecuencia, es objeto de análisis del presente capítulo. Para el mejor entendimiento del tema a tratar se destacan los fundamentos tanto de desempeño como de administración del desempeño laboral en los gobiernos locales en Ayacucho.

Desempeño laboral es como aquellas acciones o comportamientos observados en los trabajadores 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 institución. Se argumentan que desempeños laborales deben ser completadas con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La *administración del desempeño*, es el proceso mediante el cual la organización 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.

1. La gestión del desempeño laboral

La administración del desempeño laboral y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente, este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950.

¿Cuál es la importancia de medir el desempeño humano dentro de las municipalidades en la ciudad de Ayacucho? para lo cual se usará la analogía con una máquina. Veamos entonces una máquina, la cual tiene una serie de medidores que ayudan a monitorear el desempeño: en el tablero de un automóvil, por ejemplo, hay una serie de instrumentos que miden la velocidad, la gasolina, el aceite y otros datos vitales para el conductor, pues le indican cuando existe algún problema. En conjunto estos instrumentos aseguran que el auto funciona bien y conduce a los pasajeros a su destino³⁵

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores³⁶

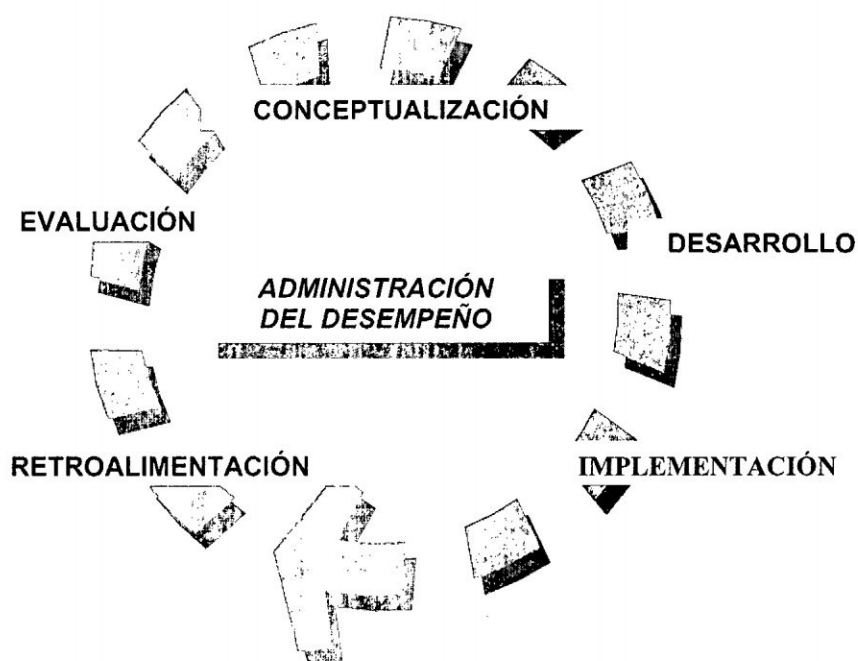
Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las organizaciones en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las municipalidades en Ayacucho, que no son utilizadas, los resultados son adversos; los administradores deben ser consciente de que cualquier falla de las organizaciones en adaptar una efectiva administración del desempeño laboral es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

³⁵ GARCÍA, María. La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2005.

³⁶ GLENDINNING, Meter. Performance management: Pariah or Messiah. ProQuest Database. Public Personnel Management. Tomo 31, N° 2, pág. 161; 18 páginas.

Es así que algunos opuestos de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros a favor sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos. Con esta variedad de opiniones sobre el tema *¿se debería implementar en las municipalidades de Ayacucho, un sistema de administración del desempeño laboral? ¿Si se emplea que debería ser incluido o excluido? y ¿Si debería ser el sistema existente eliminado?* Entonces cómo debe funcionar el sistema de administración del desempeño.

La administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la organización como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la gráfica.



- **Conceptualización.** Es la fase en la que la organización identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la organización puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. 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 institución. Teniendo esto delineado, la organización puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

- **Desarrollo.** Es la fase en que la organización examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la entidad para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la organización. En grandes organizaciones es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de una institución y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.
- **Implementación.** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar un ascenso o promoción. El IPSS está diseñado para permitir a los empleados tener información a su alcance usando la tecnología, por ejemplo permite a los servidores públicos consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas. Una cuestión crítica en la fase de implementación de un IPSS es asumir que el IPSS ha sido orientado al mejor desempeño identificado en la primera etapa.
- **Retroalimentación.** Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuales son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la organización.

- **Evaluación.** en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores de desempeño para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.
- **Feedback**
 - Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes deben ser oídos con más frecuencia y oportunamente.
 - Dar a los servidores públicos el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
 - Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.
- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

Comunicación:

- Fomenta la comunicación entre empleado y jefe.

Documentación:

- Un buen SAD provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite al

potencial humano establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.

- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para la administración y el jefe del empleado.

2. Medición del desempeño

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la dirección para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la organización, desde el logro de los objetivos estratégicos de la institución pública al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada funcionario y empleado³⁷

Uno de los últimos sistemas aplicados y que goza de mucha aceptación para la evaluación del desempeño, es la denominada evaluación de 360 grados. Este es el proceso mediante el cual se le permite al trabajador dar su opinión, y poder evaluar a la administración en la misma manera en que ha sido evaluado, al cual se le han venido incorporando diversos cambios y mejoras a fin de adaptarlo a las necesidades específicas de cada organización.

3. Nuevos enfoques

La administración del desempeño laboral ha vislumbrado que este es un proceso dinámico de mejora continua y que debe ser flexible al cambio. En la actualidad las organizaciones monitorean sus procesos de cambio y medición del desempeño del empleado a través de la inclusión de diversos software especializados. Las tecnologías de Información han hecho su inserción en la administración del desempeño de las organizaciones.

³⁷ GARCÍA, María. La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2005.

Asimismo, se plantea que la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él.

Por ejemplo, cuando se maneja un automóvil, uno sólo da una mirada a su espejo retrovisor de vez en cuando, mientras que si se observa por mucho tiempo tal espejo, puede sufrir un accidente. Muchas organizaciones en estos días están tomando mucho tiempo en observar por el espejo retrovisor, la ruta por la que han viajado, enfocándose en métodos históricos de administración del desempeño. Pocas son las organizaciones líderes, que aplican muchos de los principios básicos y la tecnología de métodos de administración de desempeño para proyectarse hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado, e indicarle en que estuvo mal, dándole retroalimentación, si ésta no funciona para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la organización. Se sugiere, la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para chequear el progreso de los empleados a través de metas específicas, más que esperar hasta la próxima evaluación del desempeño para determinar el progreso.

Otro enfoque es la calidad total en el desempeño del trabajo. Esta nueva perspectiva nos dice que si bien es cierto el desempeño del individuo en gran parte depende de él, éste no recae en él únicamente, sino que en parte es trasladada al desempeño de la organización en general. Ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente. El empleado forma parte del desempeño de la organización y ésta administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz.

La teoría de la administración de personal y su práctica, se ha enfocado por muchos años en las diferencias individuales en la administración del desempeño. Los defensores de la teoría de administración de calidad total, no ponen en duda este supuesto. Sin embargo, cuestionan el enfoque predominante en individuos, en vez de elegir enfatizar aspectos del sistema laboral como relevantes del desempeño.

La administración de calidad total ha evolucionado hasta el planteamiento que es ahora, caracterizada en términos de una integrada y sistémica estrategia organizacional, para mejora del producto y la calidad del servicio. TQM (Total Quality Management) no es un programa como tampoco una herramienta específica o técnica. En vez, TQM puede ser visto como un cambio tanto en la manera de pensar como en la cultura organizacional. Los siguientes elementos parecen ser la llave hacia TQM:

1. Compromiso de la alta dirección en ubicar a la calidad como su principal prioridad;
2. Una amplia definición de calidad para alcanzar las expectativas de los usuarios con el menor costo, lo que acompaña todas las fases de diseño, producción, y distribución del servicio o producto;
3. La institución de prácticas de liderazgo orientadas hacia valores TQM y su visión;
4. Desarrollo de una cultura de calidad;
5. Enrolamiento y empoderamiento de todos los miembros de la organización, en esfuerzos de cooperación para alcanzar mejoras en calidad;
6. Una orientación hacia administración por realidades, incluyendo el uso de la ciencia y técnicas de resolución de problemas como procesos estadísticos de control;
7. El compromiso continuo de mejorar las capacidades de los empleados y el proceso laboral a través de entrenamiento y benchmarking respectivamente; y,
8. Enrolar a los proveedores externos y clientes en los esfuerzos de administración de calidad total.

Los procesos de colaboración entre las personas, a través de las organizaciones permite la construcción de múltiples escenarios. Probando los mejores y los peores escenarios se puede obtener la solución óptima la cual no

siempre puede llevar a los más altos ingresos, aunque estas soluciones son consideradas como más importantes.³⁸

Combinando el planeamiento de escenarios y la administración del desempeño, se puede llegar a un mejor desempeño de los empleados, ya que el municipio completo está organizado.

En consecuencia, se concluye en los siguientes planteamientos:

- Implementar un sistema de administración del desempeño, si es construido apropiadamente ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente puede afectar la moral y productividad de los empleados.
- La falta de una administración de desempeño en una institución pública, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.
- La administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios para todas las partes.
- Muchas empresas en su afán por aplicar la administración del desempeño y sistemas de información incurren en gastos en softwares sin tener conocimientos claves de administración de potencial humano para su implementación.
- La administración del desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.
- Es importante señalar que el sistema de administración del desempeño no es un sistema perfecto, sin embargo es una herramienta útil para mejorar el desempeño de las municipalidades en Ayacucho.

³⁸ POLITANO, Anthony. Taking performance management to the next level. ProQuest Database. Strategic Finance. Montvale: Vol. 85, Iss. 2; Pág. 30.

- Actualmente existen nuevos enfoques que han desarrollado la administración del desempeño, como la inclusión de softwares especializados, descubrimientos de que es un sistema dinámico y no estático, la calidad total en el desempeño, la salud mental de los empleados, el planeamiento de múltiples escenarios y el enfoque hacia el futuro.

CAPÍTULO VI

LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO Y LOS MUNICIPIOS

En el proceso de modernización del Estado, el gran reto a enfrentar se vincula con la necesidad de adaptar las tendencias mundiales de cambio a las particularidades que presenta una determinada región.

La modernización de la capacidad estatal es una condición esencial para que el país y nuestra región en particular puedan abordar en forma exitosa los problemas que hacen a la gobernabilidad.

La organización del Estado ha asumido históricamente la forma tradicional de tipo burocrático piramidal, pautando en su seno conductas y modos de proceder que han contribuido a la falta de eficacia y al exceso de rigidez en la aplicación de las normas, asentándose una cultura intraorganizacional que ha dado lugar a prácticas que en la actualidad no responden y hasta se contradicen con los objetivos y estrategias que debe afrontar el Estado para responder a los cambios acontecidos. La generación, entonces, de nuevos modelos de gestión resulta una necesidad primordial en el marco de estos procesos.

De esta manera, los imperativos vinculados con la necesidad de flexibilizar la gestión, para responder con mayor rapidez a los grandes cambios de contexto que acontecen en la economía y en la sociedad contemporáneas resultan de interés fundamental si los vinculamos directamente con la gobernabilidad. Por ello, la implementación de un modelo de competencias laborales en el ámbito de la Administración Pública se convierte en un aspecto

primordial en el marco de la tarea de mejorar la capacidad de gestión del Estado.

En la Administración Pública y por ende en las municipalidades, han convivido con persistencia pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano en el desenvolvimiento de la administración, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del Estado y las formas de organización del trabajo, atrofiando el funcionamiento de las mismas en detrimento de la eficiencia y eficacia del órgano público. Por esta razón, concretar nuevos modelos de gestión de personas en el Estado es un reto significativo.

La finalidad última es poner en funcionamiento las herramientas que posibiliten la transformación de la administración pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de servicios.

En el Estado, la existencia de funcionarios públicos calificados y constantemente capacitados, bien remunerados y motivados, resultan condiciones esenciales para la implantación de un modelo que sea compatible con las nuevas necesidades surgidas de la situación actual.

Asimismo, es de destacar aquí, que el factor de estabilidad en el empleo, entendido en su concepción más amplia como el derecho que se extiende a la estabilidad en cuanto al cargo, a la intangibilidad de la remuneración, el nivel y el grado logrado por el agente en su carrera administrativa, que son amparados por la Constitución Política, en su hermenéutica más amplia, es un componente fundamental que se inserta dentro de este proceso de cambio como una garantía intangible que actúa también como una condición esencial para la implementación de este modelo.

Sabemos que el éxito de los cambios en los municipios depende, en gran medida de la formulación de reglas generales y claras que modifiquen los incentivos para la actuación de los actores participantes con el fin de facilitar la construcción de un contrato renovado entre los dirigentes políticos, los funcionarios públicos y la sociedad civil. Pero además, para que ello sea

factible es preciso una tarea de seguimiento continuo para poder asentar una nueva cultura administrativa entendiendo que la transformación de las reglas y de la cultura administrativa forman parte de un mismo proceso de retroalimentación, a nivel de todo el sistema.

En este marco, el resultado de este proceso no solo deberá ser producto de una redefinición teórica del modelo de gestión, sino también del grado de compromiso de los actores que participan del proceso de renovación.

Por eso es que el éxito de este gran reto no solo dependerá de la perfección del diseño y formulación de la política señalada, sino principalmente de la medida en que los actores a los que está dirigido este proyecto se conviertan en agentes de cambio, sentando las bases de una nueva cultura organizativa para hacerla permanente en el tiempo.

1. Por qué definir competencias laborales en la Administración Pública

Los vertiginosos cambios globales y tiempos de crisis locales, hacen que el compromiso de la Administración Pública y por ende de los gobiernos locales, se enfrente en el día a día a numerosos y complejos desafíos.

Es necesario responder con humanidad y eficiencia. Aún con presupuestos disminuidos y menores recursos, o más bien, justamente por esto, resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que nos permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos.

Cada municipio debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, única, que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras, públicas o privadas. En otros términos, cada municipalidad debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus **competencias**, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.

El plan estratégico y los objetivos marcarán la dirección; las competencias, todo el conjunto de saberes en acción -de la organización y del individuo- necesarios para alcanzarla.

2. Competencias laborales y su calificación

En síntesis el trabajo de tipo taylorista-fordista no requiere más que condiciones físicas primarias y capacidades intelectuales elementales; luego se sugiere que la calificación designa los atributos del individuo, las exigencias de los puestos de trabajo o la resultante de la estructura de clasificaciones en vinculación con su remuneración; uno de los primeros antecedentes definió la calificación como una relación social y como tal dependiente de las interacciones sociales. Es asumido como un campo multidimensional asociado con las nuevas tecnologías, la organización del trabajo, los sistemas de carrera y remuneración, los mercados internos de trabajo, la institucionalización de sistemas de capacitación y entrenamiento, la vinculación con un nuevo sistema educativo, el establecimiento de nuevas relaciones laborales, el perfil sociolaboral del trabajador y la propia manera en que la organización percibe al trabajador y su interacción con él. La forma como se concibe y se estructura en la práctica la calificación vendría a ser, entonces, el resultado de un “efecto social” y es éste, por lo tanto, el que permite comprender la construcción de distintos espacios de calificación. Con lo que se ha visto hasta ahora sobre las calificaciones nos encontramos en condiciones de referirnos a otro de los conceptos principales de interés para esta investigación este es las competencias laborales que enseguida estudiaremos.

3. La discusión de las competencias laborales

La razón que conduce a ampliar los saberes necesarios para la producción y/o prestación de servicios es la misma señalada para explicar la existencia de la calificación tácita o informal, la cual forma parte de esas mismas competencias; la necesidad de confrontar la incertidumbre que involucra el proceso productivo exige la movilización de conocimientos y saberes de muy diferente naturaleza: el conocimiento de procedimientos, el conocimiento experto y el conocimiento de gestión. Los primeros serían los

saberes técnicos, más analíticos y conceptualizados con el uso de la informática; los segundos serían los que permiten realizar y transmitir el análisis de las situaciones a las que hay que hacer frente; los terceros se refieren a la capacidad de gestión de una situación. Para situar este tema debemos de particularizar y comenzar con lo que define una competencia humana como habilidad general, para pasar enseguida a lo que es una competencia laboral.

4. Competencia humana como habilidad general

Alles³⁹ desentraña el concepto de *competencias* y observa que existen dos verbos, “competer” y competir”, que resultan diferentes, no obstante que provienen del mismo verbo latino: “competere”. A partir del siglo XV, en la lengua española, “competer” vino a significar “pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente” para indicar lo apto o lo adecuado. Sin detenernos en la evolución de los dos verbos mencionados, sólo diremos que de acuerdo al lenguaje y habla contemporáneos se identifican seis grandes acepciones para el término de competencia.

1. Competencia como **Autoridad**: cuando se decide qué asuntos y atribuciones quedan bajo la potestad de un profesional.
2. Competencia como **Capacitación**: cuando se destaca el grado de preparación, saber hacer, pericia y conocimientos.
3. Competencia como **Competición**: relativo a las estrategias de producción y venta de productos y servicios, todos ellos generados para rivalizar.
4. Competencia como **Calificación**: cuando se está aquilatando si un candidato muestra las cualidades que se exigen como pertinentes para un puesto.
5. Competencia como **Incumbencia**: se utiliza para acotar las tareas y funciones de las cuales son responsables unos empleados en un dominio profesional dado.

³⁹ ALLES, Martha; Ob. Cit. Pág. 301-303.

6. Competencia como **Suficiencia**: cuando se fijan las especificaciones que se consideran mínimas o clave para el buen hacer competente y competitivo.

La competencia humana general por su parte es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente, ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta.

Las competencias humanas generales tiene las siguientes características: son aprendizajes mayores o comprensivos, resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales; son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento; son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano; son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona; son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

La competencia busca adquirir una capacidad, la cual se opone a la calificación, cuando esta sólo esta orientada a la pericia material, al saber hacer. La competencia combina esa pericia con el comportamiento social. Por ejemplo, se puede considerar competencia la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y la de asumir riesgos. Las competencias no sólo se aprenden en la escuela; resultan también del empeño y desempeño del trabajador que por sus cualidades innatas o adquiridas subjetivas, combina los conocimientos teóricos y los prácticos que lo llevan a adquirir la capacidad de

comunicarse, de trabajar con los demás, de afrontar y solucionar conflictos, de mejorar la aptitud para las relaciones interpersonales. Las competencias suponen cultivar cualidades humanas para adquirir, por ejemplo, capacidad de establecer y mantener relaciones estables y eficaces entre las personas. Competencia es algo más que una habilidad; es el dominio de procesos y métodos para aprender de la práctica, de la experiencia y de la intersubjetividad

Moreno⁴⁰ encontró en la acepción más común que los términos capacidad, aptitud, competencia, destreza y habilidad son manejados como sinónimos; sin embargo, existe también el planteamiento de que entre estos conceptos hay una vinculación estrecha, más no una identidad.

Se parte de comprender la aptitud como una disposición innata, como un potencial natural con el que cuenta la persona y que puede ser puesto en acción, que puede ejercerse, que puede ponerse en movimiento, se afirma entonces que la aptitud es la "materia prima" a partir de la cual es posible el desarrollo de habilidades, pero se acepta que el punto de partida no es exactamente el mismo para todos los sujetos.

Así, la aptitud ocurre cuando la persona va teniendo diferentes experiencias de aprendizaje, tanto en su entorno familiar y social, como en la educación formal; dicho movimiento permite que lo que sólo estaba presente como potencial natural vaya evolucionando, y como consecuencia de tal evolución, se vaya desarrollando habilidad en alguno de los ámbitos posibles, la misma que se evidencia en desempeños que pueden ir teniendo cada vez un mayor nivel de calidad.

Una habilidad evoluciona alcanzando diversos grados en su tendencia hacia lo óptimo, puede hablarse de que la evidencia de su desarrollo es el logro de niveles de competencia cada vez mayores, hasta llegar, en el mejor de los casos, al nivel de destreza, entendida no como mera actuación aceptable de

⁴⁰ MORENO BAYARDO, María G. *Una conceptualización de la formación para la investigación*, en Revista Educar, nueva época, número 9/abril-junio. Jalisco; Secretaría de Educación JALISCO, México, 1999. Pág. 113,114 y 115.

carácter técnico o de coordinación neuromuscular. Las destrezas son conceptualizadas como aquellas habilidades que la persona ha desarrollado con un alto nivel de eficiencia.

Los diversos desempeños en los que se manifiesta el desarrollo de una habilidad pueden ser designados como competencias, pero estas últimas no constituyen la habilidad en sí, únicamente la evidencian. Alcanzar cierto nivel de calidad en un tipo de desempeño, puede designarse también como haber alcanzado determinado nivel de competencia para una tarea o grupo de tareas específicas. La competencia, por lo tanto, hace referencia al dominio de una práctica, sustentado por el desarrollo de alguna o algunas habilidades.

Sin embargo, no se puede afirmar que el desarrollo de una habilidad sea consecuencia exclusivamente de procesos cognitivos complementados con la ejercitación en el desempeño de ciertas tareas, también intervienen las actitudes del individuo, como un factor de suma importancia que está presente en el proceso mediante el cual se pretende que éste desarrolle una habilidad, estimulando o inhibiendo los avances en el proceso mencionado; inclusive los valores que el individuo ha internalizado, lo llevan a establecer prioridades en su vida que pueden estimular o desestimular el interés por el desarrollo de determinadas habilidades.

El desarrollo de habilidades tiene además, como nota característica, la posibilidad de transferencia en el sentido en que una habilidad no se desarrolla para un momento o acción determinados, sino que se convierte en una cualidad, en una forma de respuesta aplicable a múltiples situaciones que comparten esencialmente la misma naturaleza; de allí que se hable de que las habilidades desarrolladas por un individuo configuran una forma peculiar de resolver tareas o resolver problemas en áreas de actividad determinadas.

La habilidad, en cualquiera de sus grados de desarrollo, se manifiesta en la ejecución del tipo de desempeños a los que dicha habilidad está referida; en otras palabras, las habilidades son *constructos* que se asocian a la realización de determinadas acciones que puede ejecutar el sujeto hábil; de allí que

frecuentemente se utilicen de manera indistinta las expresiones "desarrollo de competencias" y "desarrollo de habilidades".

Una tarea importante de los estudiosos del desarrollo de habilidades es, por lo tanto, la especificación de las acciones o desempeños eficientes que son característicos de sucesivos niveles o logros en el desarrollo de cierta habilidad, como el argumentar lógicamente, expresar con orden las ideas, pensar relacionamente, simbolizar situaciones, realizar síntesis, detectar situaciones problemáticas, recuperar experiencias, manejar herramientas tecnológicas de determinado tipo, etcétera; en todos los casos, la habilidad o la competencia en cuestión puede describirse en términos de los desempeños que puede tener el sujeto que la ha desarrollado.

La competencia es como un conjunto de conocimientos prácticos socialmente establecidos; habrá que señalar que dichos conocimientos no se refieren a meros haceres rutinarios, sino que reflejan el desarrollo de determinadas habilidades, desarrollando además estrategias que le permiten utilizarlos creativamente frente a las diversas situaciones que lo demandan, destacando así que lo que se aprende es la competencia, no las realizaciones particulares. La competencia se evidencia situacionalmente, en íntima relación con un contexto, y generalmente es evaluada por algún agente social del entorno, luego entonces, un individuo para que su actuación sea competente, ha de ponerlas en juego en la situación específica. Se sugiere además que las habilidades están vinculados a una estructura que implica que para el logro de una competencia determinada se involucra, más que una habilidad específica, una estructura de habilidades. Con estos elementos podremos ahora colegir lo que es significado laboral de competencia que veremos enseguida.

5. Significado laboral de competencia

Se destaca que el significado laboral de competencia como simple descripción de algo que debe ser capaz de hacer una persona que trabaje en una área laboral concreta y como una acción, conducta o resultado que la persona en cuestión debe poder realizar, se trata más bien de un punto de vista

alternativo respecto del concepto de competencia, al considerar que el conocimiento, la comprensión de la situación, el discernimiento, la discriminación y la acción inteligente subyacen en la actuación y en la competencia; en otras palabras, la competencia supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro, lo que podría ser un “conocimiento técnico inteligente”.

En virtud de que recoge las cualidades profesionales como las sociales, la competencia laboral daría cuenta de una nueva estructuración de los asalariados que opera en dos sentidos: diferenciándolos de acuerdo con sus funciones y niveles de competencias y homogeneizándolos por objetivos y comportamientos comunes. En pocas palabras, la capacitación supondría movilidad de saberes y conocimientos a través del aprendizaje, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, en la vida ocupacional y fuera de ella. Las competencias reunidas de esta forma pueden ser calificadas en las siguientes categorías: *a) el saber hacer, que comprende lo práctico, lo técnico y lo científico; su adquisición es formal y profesional; b) el saber ser, que incluye rasgos de personalidad y carácter, y c) el saber actuar, que permite la toma de decisiones y la intervención oportuna.*

Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. Éste es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale aquella que las describe como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en

situaciones concretas de trabajo. Por lo mismo, la propuesta se concreta en el establecimiento de las *normas de competencia*, estas son el referente y el criterio para comprobar la preparación de un individuo para un trabajo específico. Las normas de competencia se conciben como *una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo*, referente con el cual es posible comparar un comportamiento esperado. De este modo, la norma constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida.

El modelo de competencia laboral corresponde en esencia a un nuevo paradigma de calificación basado en una forma diferente de organización del trabajo y de gestión de la producción. Su génesis está asociada a la crisis de la noción tradicional de puestos de trabajo y a un cierto modelo de clasificación y relaciones profesionales.

Para Lasida⁴¹ por *competencias laborales*, podemos entender al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una *visión global* de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el *desempeño* laboral. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de personas y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.

A la vez las competencias, en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado sistemas complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación. El subsistema de normalización tiene como propósito formular normas de competencia, que deben ser consensuadas entre sindicatos, empresarios y otros actores vinculados a un determinado sector productivo y cuya utilización posterior es voluntaria. Las normas, que deben luego ser permanentemente actualizadas, son la referencia básica de los sistemas de competencia. El subsistema de certificación, partiendo de las normas aprobadas y de

⁴¹ LASIDA Javier. En *competencias laborales*. Es Coordinador del Proyecto de Competencias Laborales - DINA E - BID. México, 1998.

evaluaciones de los trabajadores, otorga certificados, a través de organismos independientes (de los trabajadores, empresarios y educadores) respecto a su nivel de competencia.

Para Barrios⁴² la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

De acuerdo a Barrios⁴³ un individuo posee competencia profesional -dándole un giro a la concepción de competencia laboral- si dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Las competencias o “gestión por competencias” es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño profesional y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en la organización. Desde una definición de competencia profesional, Llorente⁴⁴ considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

⁴² BARRIOS G. Edgar. *Gestión de las competencias. Aplicación de las competencias laborales*. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. España, 2000. Pag. 78, 79 y 80.

⁴³ BARRIOS G. Edgar; Ob. Cit. Pág. 91.

⁴⁴ LLORENTE, Jorge. *Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?* Publicación del HayGroup. España, s/a. Pág. 61-63.

Por su parte, las competencias para Bunk⁴⁵ son características subyacentes en una persona y están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Lo cierto es que con el modelo por competencias la norma de competencia se convierte en un instrumento que en teoría puede cumplir la función reguladora del mercado laboral, al reconocer y contabilizar lo aprendido en la práctica. Se trata de la posibilidad de transformar los contenidos laborales, de la manera como se institucionaliza el aprendizaje por competencia laboral en los diversos ámbitos de formación, capacitación y educación y para el trabajo.

En las organizaciones con formas de trabajo en equipo se introducen ahora sistemas más complejos de la organización temporal del trabajo. La planificación de las horas de trabajo ya no la hace el superior, sino el equipo de trabajo mismo, y aquí se observa un cambio frente a la práctica de régimen de tiempo rígido.

En ese sentido, en entrevista con el Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huamanga, se refería a la emergencia de sistemas más complejos de la organización temporal del trabajo en equipos y al modo de trabajo orientado hacia proyectos y equipos, de talentos organizadores, los cuales son aspectos que se han hecho condiciones importantes de un trabajo eficaz para el acceso al empleo y a su permanencia en el:

“Una competencia, por ejemplo: el trabajo en equipo es algo que es indispensable... pero buscamos a la gente que pueda trabajar en equipo. Porque estamos convencidos de que el trabajo en equipo, es la forma en como podemos solucionar las cosas... esas son competencias que buscamos en toda la gente... se usan desde el proceso de selección, hasta el proceso de evaluación del desempeño... ¡sí!; aquí le va mejor a la gente que trabaja en equipo”⁴⁶

Además, la edad y la calificación se han hecho criterios centrales para la

⁴⁵ BUNK, J. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA. En Revista Europea de Formación Profesional. 1/94 CEDEFOP Madrid, España, 1994. Pag. 380-385

⁴⁶ Entrevista al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huamanga, agosto de 2007.

obtención del empleo, características individuales, como la creatividad, la iniciativa y la voluntad de asumir responsabilidades, se ha hecho condiciones importantes para el acceso a la carrera profesional y al empleo⁴⁷.

Adoptar la normatización para esas competencias de acuerdo a un modelo significa:

1. Basar las estructuras de calificaciones en competencias
2. Identificar las habilidades relativas a la competencia requerida por el mercado laboral
3. Garantizar la flexibilidad y movilidad de las competencias
4. Reconocer las competencias básicas, genéricas y específicas
5. De vincular de manera internacional las competencias y las normas
6. Colaborar con diversos sectores para el establecimiento de normas y competencias
7. Incremento en el aseguramiento de la calidad
8. Reconocer el aprendizaje a través de la experiencia.
9. Reemplazar el modelo basado en el tiempo por modelos basados en competencias.

Frente a estos enfoques epistemológicos de las competencias algunas investigaciones refuerzan empíricamente lo que en la teoría se dice. Para el caso del modelo conductista principalmente ya que aquí se remarcan cuestiones relativas a la realización de tareas observables en los espacios de trabajo, de acuerdo a algunas investigaciones desarrolladas informa que existe, según ciertas pruebas aplicadas a personal aspirante a un empleo, una correlación positiva entre el desempeño en el puesto y tres características intrínsecas a la persona: *empatía transcultural; expectativas positivas a pesar de la provocación; y rapidez en la comprensión de las redes de influencia.*

⁴⁷ De acuerdo con una entrevista sostenida con el Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huamanga, constata la emergencia e introducción de sistemas más complejos de la organización temporal del trabajo en equipos; en la planificación de las horas de trabajo, se observa un cambio frente a la práctica de régimen de tiempo rígido. Debido al modo de trabajo orientado hacia proyectos y equipos y de talentos organizadores, la capacidad de comunicación social, así como la capacidad de desarrollar estrategias para solucionar problemas, se han hecho condiciones importantes de un trabajo eficaz; así como características individuales, como la creatividad, la iniciativa y la voluntad de asumir responsabilidades, se ha hecho condiciones importantes para el acceso al empleo y a su permanencia en él. Agosto de 2007.

En otras palabras, se había comprobado que hacerlo bien en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (los cuales, como todos sabemos, pueden ser más o menos creíbles y más o menos fiables).

Desde una perspectiva conductista y pragmática apunta Llorente ⁴⁸, que la competencia para la acción presupone la formación dirigida a la acción. Esta no debe ser siempre una formación específica y aislada, sino que puede y debe relacionarse con situaciones de trabajo. Sostiene sin embargo, que la mayoría de los enfoques de competencias que están en el mercado comparten una serie de puntos comunes.

- Cada competencia tiene un determinado número de niveles, que reflejan *conductas observables*, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden *desarrollar*, pasar de un nivel menor a otro mayor, aunque no de una manera tan inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un *perfil* de competencias, que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

6. Calificaciones, competencias y flexibilidad

La flexibilidad del trabajo implica la necesidad de ocupar a trabajadores en áreas diferentes en función de sus conocimientos y de acuerdo a la coyuntura a que se enfrente la empresa. La flexibilidad desempeña un papel central en la definición de la "nueva calificación" ya que se establece la necesidad, por un lado, de una gran flexibilidad en el empleo para hacer los ajustes cuantitativos necesarios con la mano de obra y, por el otro, de una

⁴⁸ LLORENTE, Jorge; Ob. Cit. Pág. 68.

gran flexibilidad laboral para hacer los ajustes cualitativos con los trabajadores y su actividad.

Algunos autores dan cuenta de esa transición en los mercados laborales hacia la flexibilidad laboral. Ibarra⁴⁹ sostiene que, durante la década del setenta nuestro país mantenía un modelo de industrialización por sustitución de importaciones, es decir, se producía para los mercados locales, sin tomar en cuenta los parámetros de calidad y productividad. Y que no fue sino hasta la siguiente década al iniciar la crisis económica y la baja en los precios del petróleo, cuando se planteo un nuevo modelo de industrialización orientado a las exportaciones, que daba mayor importancia al mercado internacional.

Existe suficiente evidencia empírica que afirma que desde mediados de los años 80 las nuevas formas de organización del trabajo, que representan la ruptura con los principios básicos del taylorismo, se colocan en una tendencia generalizada hacia la organización del trabajo flexible en el marco del nuevo paradigma tecnológico. Tres son sus principales características: flexibilización de la división del trabajo, lo que implica movilidad interna asociada a polivalencia y tareas múltiples; la polivalencia del desempeño laboral implica que el trabajador transfiera sus conocimientos y habilidades al conjunto de actividades que tienen que ver con la totalidad del proceso productivo en el que participa, desde la producción directa (control, reparación y mantenimiento de equipo) hasta la toma de decisiones colectivas ante condiciones especiales relativas a los insumos, productos, mejora de procesos y rotación de tareas; el trastocamiento de la rígida estructura tradicional que separaba las tareas de concepción/ejecución, trabajo directo/supervisión y las de producción/mantenimiento/control de calidad a través de la creación en todos los niveles de equipos de trabajo; la definición de reglas menos rígidas y específicas abriéndose a la iniciativa personal y de grupo.

Por ejemplo la racionalización de la estructura de costos, en este rubro la

⁴⁹ IBARRA, Agustín. Formación de recursos humanos y competencia laboral. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México, 2000. Pag. 235-241.

empresa se fija como meta perfeccionar la calidad en el proceso y producto. Un renglón en el que pone especial énfasis es en el diseño del producto, elemento determinante para entender los segmentos diferenciados de consumidores.

El nombre genérico con el que se ha denominado al conjunto de cambios promovidos por la organización para responder a las nuevas condiciones de competitividad es el de mejora continua, que se sustenta en la idea básica de prevenir, en lugar de corregir posibles contratiempos en el proceso de producción.

La introducción de los métodos de mejora continua (*just in time*) obliga a reformular el concepto de capacitación y hacer uso del sistema educativo para desarrollar las capacidades de autoaprendizaje que requieren los trabajadores.

Todos estos cambios han provocado variación en los contenidos del trabajo por la adopción de las nuevas formas de comunicación, la redefinición de las tareas, tener una mayor participación en la toma de decisiones y cambiar las normas sobre las cuales se basa la relación laboral.

Además, la organización flexible -caracterizada como ya se dijo por la integración de tareas, el trabajo en equipo, la polivalencia y horizontalización de las decisiones- implica necesariamente el uso de nuevas calificaciones o competencias en términos de atributos del individuo en la práctica productiva dado por las exigencias de los puestos de trabajo.

La inteligencia reflexiva entendida fundamentalmente como una actitud de alerta frente al cambio; la visión estratégica y la toma de decisiones sobre la marcha son calificaciones que parecen perfilarse en un sistema productivo que se caracteriza por estar orientado hacia la solución de problemas, la productividad, la innovación, la adaptación y por sistemas no autoritarios distributivos del conocimiento y del trabajo.

Dentro de lo que se llama modo de desarrollo capitalista informacional se dice que en este son negados los modelos de carreras para toda la vida y se dan las condiciones de un proceso de individualización del trabajo.

Sostenemos que las propuestas de formación y calificaciones por competencias laborales en las instancias gubernamentales tienen un fuerte fondo de psicología conductista. Es necesario reconocer el aporte que hacen algunos de los enfoques que venimos discutiendo, al señalar que la organización del trabajo no es solamente técnica, sino también social y humana donde intervienen las calificaciones laborales que definen las modalidades de inclusión/exclusión al mercado de trabajo. En la actual fase de capitalismo global la competencia económica o adaptación competitiva al entorno responde, teóricamente a las diferencias en dotación de capital humano y físico, sin reconocer que la creación de capital humano es por naturaleza, un proceso social no individual; construcción social resultado de un efecto *social*, que es producto de la acción de los municipios, la historia, la tradición, las relaciones laborales, los sistemas formativos y la familia

7. Situación actual y perspectivas del enfoque de formación basada en competencia laboral

En el nuevo contexto económico mundial y sus transformaciones en el campo laboral, cuyo dinamismo configura una economía internacional más competitiva y una virtual revolución en la organización, tipo y contenido del trabajo, la flexibilidad tecnológica y organizacional aportan a las empresas un mayor potencial de adaptación y respuesta oportuna a los cambios de los mercados. Internamente, tal elasticidad presupone la reorganización de los procesos productivos, de gestión y organización del trabajo. Surge un cambio radical en la concepción de productividad, calidad y competitividad y un tránsito hacia una nueva racionalidad, destacando de manera particular la función activa e integradora del trabajo humano y la adopción de nuevas formas de organización del trabajo.

En ese marco, en el presente apartado analizaremos el desarrollo de teorías, modelos y metodologías de los sistemas de formación de competencia laboral en los países más representativos, esto es, la situación de los diferentes países con respecto a las experiencias que

enfrentan sobre la formación y desarrollo de los trabajadores basados en el enfoque de competencia laboral, que como sabemos es múltiple y diversa, experiencias a las que además se ha llegado por diferentes caminos en los países y encuadrar desde ahí el estado que guarda nuestro país el modelo de formación por competencias laborales dentro de ese contexto.

7.1. El modelo alemán

El concepto de calificaciones clave, propuesto en Alemania a mediados del decenio de 1980 por los estudios sobre las profesiones y el mercado de trabajo, ofrece datos al respecto. Partiendo del principio de la política de empleo de que los conocimientos y destrezas profesionales especializadas transmitidas en el pasado caen en desuso cada vez más deprisa debido a la rápida evolución técnica y económica, se requieren calificaciones que no envejezcan tan rápidamente o que no envejezcan en absoluto. Entre éstas se encuentran los conocimientos y destrezas que trascienden los límites de una determinada profesión (por ejemplo, las lenguas extranjeras), así como las aptitudes formales. Estas incluyen, por ejemplo, la autonomía de pensamiento y de acción, la flexibilidad metodológica y la capacidad de reacción, de comunicación y de previsión en las diferentes situaciones. Las transformaciones económicas y sociales muestran un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

7.2. Los modelos en el Reino Unido y Estados Unidos de América

Hay dos enfoques básicos que podríamos denominar: el del Reino Unido y el de Estados Unidos. En el modelo del Reino Unido, la competencia se define en función de las normas necesarias para el trabajo, es decir, lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes. La atención se concentra en las funciones y en la *competencia* en el lugar de trabajo, no en el oficio. En el Reino Unido la responsabilidad de determinar las normas laborales recae en un *Organismo Industrial*.

Por su parte, en el modelo estadounidense la competencia no es analizada desde la perspectiva de las tareas que se desempeñarán en dicho oficio, sino desde el punto de vista de las competencias que habilitan a una persona para desempeñar dichas tareas. La atención se concentra en las características que determinan que el desempeño sea efectivo y óptimo. El énfasis está en las competencias.

Estos enfoques no se excluyen mutuamente, pero es necesario estar conscientes de los diferentes énfasis, especialmente en la determinación de las políticas y los procedimientos. Si bien difieren en algunos aspectos, comparten características clave: ambos se basan en comportamientos explícitos y normas basadas en resultados. Los dos enfoques se relacionan con requisitos de desempeño laboral reales y se interesan por la producción, no por las aportaciones; ambos se basan en la investigación; las normas y competencias se definen con la participación activa de los interesados; ambos sienten particular interés por la evaluación.

7.3. El modelo canadiense

Al inicio de la década de los 80, el gobierno de Québec decidió llevar a cabo una reforma profunda de la formación profesional, cuyas bases principales serían las siguientes: mejorar el acceso a los servicios de formación profesional y técnica; armonizar los programas de formación de los diferentes organismos o instituciones independientemente del ministerio responsable; acentuar la colaboración y los vínculos formales con los actores económicos tanto en el ámbito local, como regional y central. El objetivo principal de esta reforma era conformar una mano de obra altamente calificada, así como revalorar la formación profesional y acabar con la deserción que afectaba a ese sector educativo.

Sea cual fuere el método por competencias, éste implica la voluntad de acentuar la capacidad de la persona para realizar una actividad y no las habilidades para demostrar sus conocimientos. Por esta razón, Québec

adoptó la definición siguiente: *Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.*

7.4. La iniciativa Europass

Como ya se mencionó antes, la Presidencia de la Unión Europea en Luxemburgo y la Dirección General de la Educación y la Cultura de la Comisión Europea presentaron la iniciativa Europass. Es el marco europeo innovador único, que favorece la transparencia de las calificaciones y competencias. Se trata de una nueva herramienta dinámica e interactiva creada con el fin de facilitar el empleo y la movilidad a través de Europa, gracias a una mejor comunicación de las competencias, aptitudes y experiencia de cada persona.

El marco Europass comprende cinco instrumentos europeos que tienen características comunes, elaboradas a nivel de la comunidad europea y que tienen como objetivo conjunto, ayudar a los ciudadanos a presentar con transparencia sus competencias y calificaciones. Los cinco instrumentos Europass son:

1.- *El currículum-vitae Europass* Tiene una estructura común en todas las lenguas y permite a los ciudadanos poner en valor sus competencias.

2.- *El pasaporte de lenguas Europass*. Se trata de un formulario que permite a los ciudadanos presentar sus aptitudes lingüísticas haciendo referencia a un marco establecido.

3.- *El Europass movilidad*. Este documento presenta una relación de experiencias de movilidad internacional efectuadas con fines de aprendizaje, ya sea por la vía de la formación profesional o de estudios superiores.

4.- *El Europass suplemento al diploma*. Se trata de un documento que se otorga con un diploma de enseñanza superior y que tiene como función la de trazar el recorrido académico del estudiante.

5.- *El Europass suplemento al certificado.* Es un documento otorgado con un certificado de formación profesional que tiene como objetivo describir las competencias y calificaciones profesionales.

Así, los buscadores de empleo podrán presentar sus conocimientos, competencias y aptitudes en un formato reconocido a través de toda la Unión Europea, formato que facilitará la comprensión y apreciación de las competencias y calificaciones.

7.5. El incipiente modelo peruano

El tema de competencias es reciente. En otras latitudes, el término tiene antecedentes de varias décadas principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acentuado, por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos.

A dicho proyecto siguió el establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación para el Trabajo (SNCT) del Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

Para las autoridades representa:

- Contribuir a garantizar el mantenimiento de una calidad más o menos homogénea de la formación, en tiempo y espacio, entre diferentes instituciones.
- Permitir el acceso a otra etapa de formación -como la formación técnica superior o la enseñanza universitaria- así como el paso de una institución a otra.
- Facilitar la incorporación de los egresados del sistema educativo al mercado de trabajo.

Para los individuos:

- Constituir simultáneamente, tanto una garantía de calidad de la formación recibida como de que la inversión en dicha formación sea reconocida y valorada.
- Adquirir y portar capital intelectual.
- Poder transferir competencias a distintos campos de actividad laboral.
- Aumentar la seguridad en el empleo y el nivel de ingresos.
- Tener acceso al reconocimiento de las competencias adquiridas a través de la experiencia laboral.
- Combinar la formación y el trabajo a lo largo de la vida.

La certificación de competencia laboral tiene como base el proceso de evaluación, mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo para determinar si es competente, o todavía no, para realizar una función laboral. La evaluación de la competencia laboral representa un punto de enlace entre los procesos de normalización y los de certificación, de ahí que constituya un factor esencial para el aseguramiento de la calidad del sistema.

Asimismo, algunas instituciones de educación superior, públicas y privadas, han hecho aportaciones al estudio y desarrollo de la calificación por competencias como son: los institutos tecnológicos, pedagógicos, El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), la Universidad Tecnológica de Ciencias Aplicadas, la Universidad y Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN). El Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), entre otras instituciones de educación superior.

Se trata de implantar un solo esquema general que reúne las siguientes características:

- a) Basado en la demostración de lo que se sabe, indistintamente de cómo se haya aprendido.
- b) Justo, porque crea la posibilidad de que no se discrimine a personas que, teniendo iguales capacidades que otras, han carecido del documento oficial que las acredite.
- c) Progresivo, en el sentido de que facilita el reconocimiento acumulativo del aprendizaje personal ocurrido en distintos contextos.
- d) Integrador, en la medida en que tiende al reconocimiento de distintos tipos de aprendizaje, en términos de referentes comunes.
- e) Incluyente, puesto que elimina algunas de las barreras que habían venido enfrentando quienes no habían adquirido conocimientos o capacidades dentro de los sistemas formales de enseñanza.
- f) Transparente, dado que el reconocimiento de equivalencias, entre distintos tipos de aprendizaje, obliga a establecer con claridad las reglas para ello.
- g) Eficiente, debido a que propicia la acreditación y la demostración de las capacidades de cada persona, evitando el desperdicio de recursos en esfuerzos de aprendizaje duplicativos, así como una mayor focalización de las actividades formativas y de capacitación.

En conclusión, la experiencia en el Perú está orientado al empleo de la metodología de alternancia direccionado al desarrollo de competencias laborales. Consiste en la elaboración y actualización de currículos orientado por el enfoque basado en competencias. Formación dual a través de una vinculación sistemática con la empresa (SENATI).

8. Las competencias laborales en los municipios

Seguramente en las municipalidades será cada vez menos ajeno a los cambios estructurales que se producen desde hace tiempo y de manera cada vez más vertiginosa en todas estas organizaciones.

Como ya hemos desarrollado a través de un breve recorrido histórico, los cambios operados, ya sea en la forma de organizar el trabajo, en las

estructuras o en los puestos mismos, y por lo tanto lo que se espera tanto de los individuos como de las organizaciones es influido por grandes cambios tecnológicos y de condiciones de mercado.

En nuestros días, la competitividad y su consecuente necesidad de bajar costos, como efecto de la transnacionalización de los mercados ha traído entre otras consecuencias, achatamiento de las estructuras, achicamiento de dotaciones, tercerización, puestos pensados más bien como roles polivalentes que como “puestos oficio” o superespecializados.

Replanteo y mejora constante de procesos, con la mirada puesta siempre en la demanda del cliente ciudadano, desaparición de puestos ocupados por “tecnología” organizaciones concentradas en sus “core competences”, es decir en aquello que saben hacer mejor y puede diferenciarlas de la competencia.

¿Cómo repercute esto en los gobiernos locales?

- Un cliente ciudadano cada vez más exigente espera recibir productos y servicios de nuestros organismos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado.
- La sociedad no parece estar dispuesta a pagar los “costos excesivos” del gasto público, aunque también es cierto que parece querer recibir más a cambio de sus impuestos.
- Necesariamente todo esto llevará también a los municipios a la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma en que organiza el trabajo; y,
- Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, *trabajo orientado a resultados*, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o el contexto.

CAPITULO VII

CONTRASTACION Y COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS EN EL TRABAJO OPERACIONAL

1. DISEÑO DEL TRABAJO OPERACIONAL ESTADÍSTICO Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Para el plan se utilizó un diseño descriptivo con el que se analizó la información obtenida a través de una encuesta autoaplicada a trabajadores, funcionarios y directivos de las municipalidades de la ciudad de Ayacucho; además del descriptivo-explicativo para contrastar las hipótesis planteadas.

2. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

El procesamiento de la información recogida consistió en codificación, clasificación, ordenamiento y análisis, realizados mediante cálculos efectuados con los software SPSS y MsEXCEL, con el fin de establecer si los datos se adecuaban estadísticamente a un *modelo logístico binario*, para cumplir así con los objetivos de la investigación.

Se realizaron los ajustes y contrastes de los coeficientes determinados para establecer una relación funcional entre los indicadores de posibles influencias de estos [variables independientes **X** que son las causas] y los indicadores de las variables dependientes [**Y** los efectos] fueron realizados con el software SPSS, mostrándose más adelante los cuadros respectivos. En estos se aprecian básicamente dos cosas:

- La significancia de los coeficientes hallados en las relaciones funcionales Y

= $f(X_1, X_2, \dots, X_n)$ cuando **Y** es una variable dicotómica: esto es, que puede asumir sólo dos valores; y,

- La tabla de clasificación, con la que el software nos muestra el porcentaje de valores correctos hallados con el modelo establecido.

El resultado mostrado en las tablas iniciales para cada caso, sólo señala los pasos dados por el software, que mediante el procedimiento denominado "**forward conditional**" va ingresando las posibles variables independientes con el fin de contrastar si su inclusión en el modelo produce cambios significantes en él, mostrando al final de cada uno de ellos los que halló significantes estadísticamente.

3. Hipótesis y operacionalización de variables

Hp. Un sistema de gestión estratégica por competencias influye significativamente en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

Hd1. Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

Hd2. La adecuada organización de equipos de trabajo contribuye eficazmente en la mejora continua de los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

Operacionalización de variables

De la hipótesis principal

- **Variable Independiente (X)**

Gestión por competencias

- **Indicadores**

X1. Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral

X2. Nivel de conocimientos percibidos

X3. Práctica de valores institucionales

- **Variable Dependiente (Y)**

Desempeños laborales

- **Indicadores**

Y1. Cumplimiento de los plazos

Y2. Implementación de formas de organización del trabajo

Y3. Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación observada

De las hipótesis derivadas

1) Variable Independiente (X)

Métodos tradicionales de trabajo

- Indicadores

X1. Trabajo individual

X2. Falta de simplificación

X3. Rígidez normativa

X4. Evasión de responsabilidades

Variable Dependiente (Y)

Rendimientos laborales

- Indicadores

Y1. Productividad

Y2. Calidad en las decisiones

2) Variable Independiente (X)

Organización de equipos de trabajo

- Indicadores

X1. Creatividad en la solución de problemas

X2. Trabajos funcionales

X3. trabajos multidisciplinarios

Variable Dependiente (Y)

Mejora de desempeños laborales

- Indicadores

Y1. Mejora en los comportamientos

Y2. Mejora de la capacidad creativa e inventiva

Y3. Mejora de la calidad

Con el fin de poder ingresar los datos al software para tratamiento estadístico se operacionalizaron las variables de acuerdo al “**diccionario**” detallado (Anexo 02)

4. Proceso de contraste de las hipótesis

4.1. Matriz tripartita de datos

Teniendo en cuenta que el mundo observable y/o experimentable se resume en estos tres conceptos:

- ▶ Variable (V)
- ▶ Unidad de análisis (S) y,
- ▶ Dato, valor o respuesta (D).

En la presente investigación, cada unidad de análisis esta constituida por los sujetos en observación, las variables por las preguntas planteadas en el cuestionario [diccionario] y los datos por las respuestas brindadas por los sujetos en observación (Anexos 02) y la base datos (resultados de los datos obtenidos).

4.2. Distribución de frecuencias e histogramas por variables de la información obtenida .

Luego de ingresados los datos se ha procedido a realizar la construcción de las respectivas tablas de frecuencias junto con sus respectivos histogramas. Estos se muestran a continuación.

CUADRO N° 001

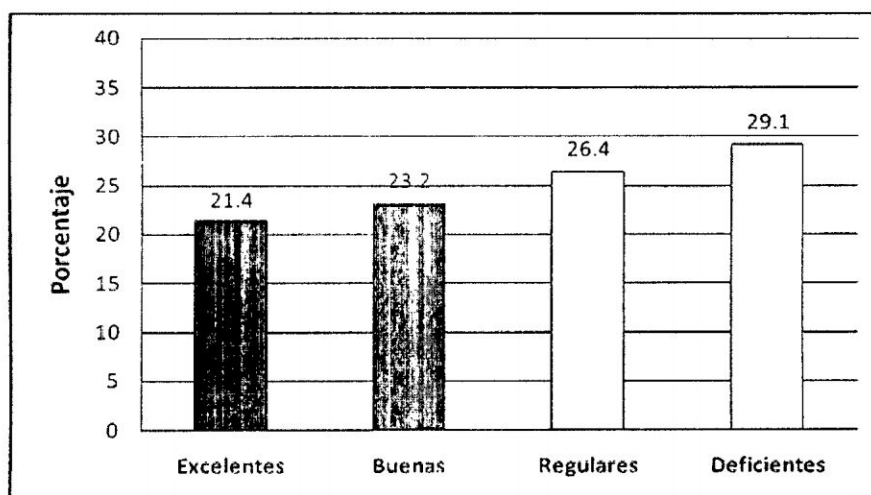
¿En la Institución donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Excelentes	47	21.4	21.4	21.4
Buenas	51	23.2	23.2	44.5
Regulares	58	26.4	26.4	70.9
Deficientes	64	29.1	29.1	100.0
Total	220	100.0	100.0	

Entre regulares y deficientes el 56% de los encuestados muestran conductas y actitudes laborales inapropiadas, en los municipios es el modelo conductual que determina las competencias, siendo así, es imperativo los cambios y la capacitación por competencias, orientadas hacia la mejora de

conductas y actitudes de los trabajadores en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

GRÁFICA No. 001
ACTITUDES Y CONDUCTAS DE LOS TRABAJADORES



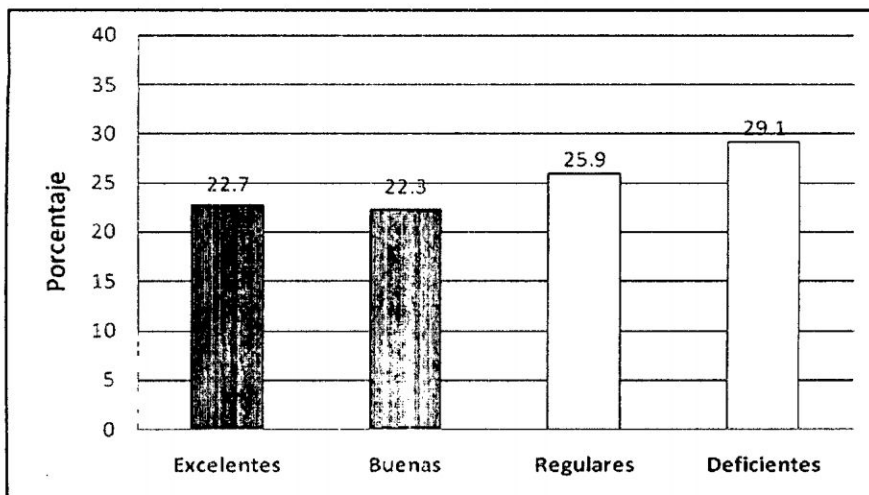
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 002
¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelentes	50	22.7	22.7	22.7
	Buenas	49	22.3	22.3	45.0
	Regulares	57	25.9	25.9	70.9
	Deficientes	64	29.1	29.1	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

El 29% de los encuestados, percibe que el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo es deficiente y el 25% considera como regulares. Por otro lado, sabemos que el factor conocimiento posee una alta incidencia en el trabajo, están asociadas con el rendimiento laboral; entonces, es preocupante los desempeños laborales como consecuencia de los bajos niveles de conocimiento.

GRÁFICA N° 002
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propla.

CUADRO N° 003

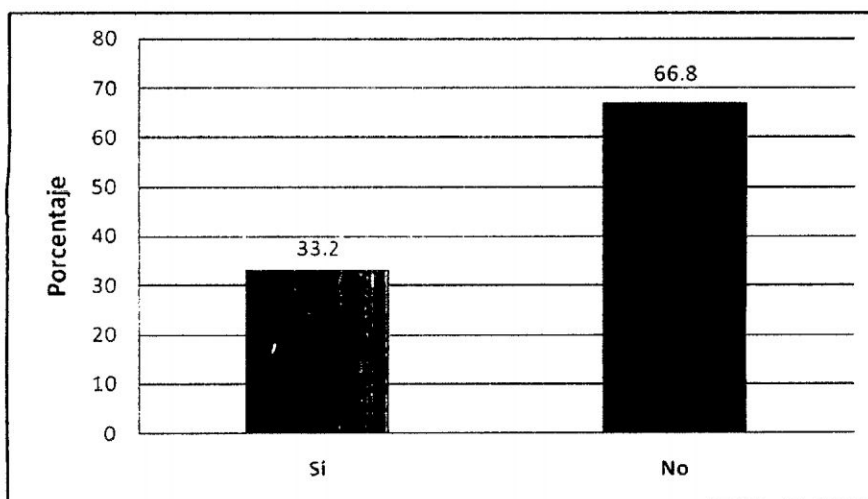
¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	73	33.2	33.2	33.2
	No	147	66.8	66.8	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

El 67% de los encuestados sostiene que no percibe mejora en los comportamientos laborales, situación que merece la atención del caso. El enfoque conductista de competencias, se concentra en atributos personales como el comportamiento laboral; en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, precisamente es este modelo que compatibiliza; quiénes administran el capital humano en los gobiernos locales de Ayacucho, deben enfocar esfuerzos hacia la mejora del comportamiento humano.

GRÁFICA N° 003

MEJORA DE COMPORTAMIENTOS LABORALES



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

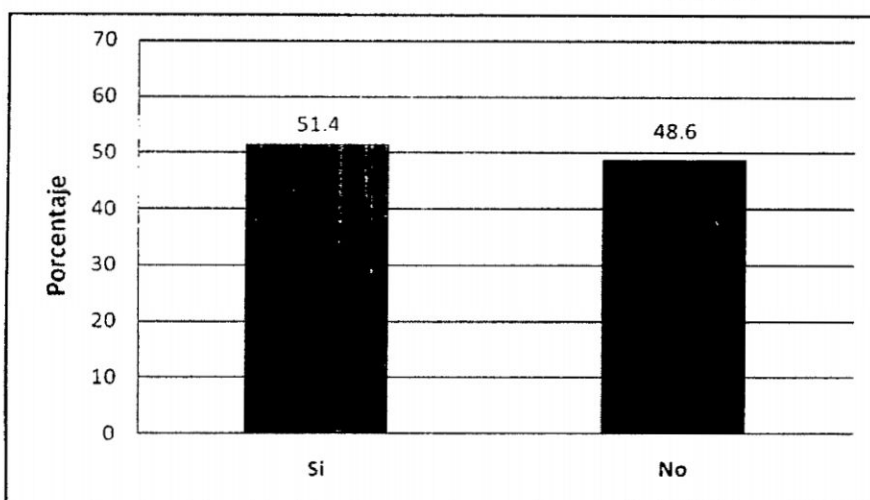
CUADRO N° 004

¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	113	51.4	51.4	51.4
	No	107	48.6	48.6	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

La mitad de los encuestados, vale decir, el 51% manifiesta que los trabajadores se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos en las diferentes actividades programadas, sin embargo, se debe considerar la escasez de recursos, necesidad de personal por estar mal asignados, excesiva burocracia -procedimientos- entre otros factores que impiden el cumplimiento de las actividades en los plazos establecidos muy a pesar de los esfuerzos. Son las formas de organización del trabajo que dificultan las atenciones oportunas y generan retrasos que repercuten en los desempeños laborales.

GRÁFICA N° 004
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 005

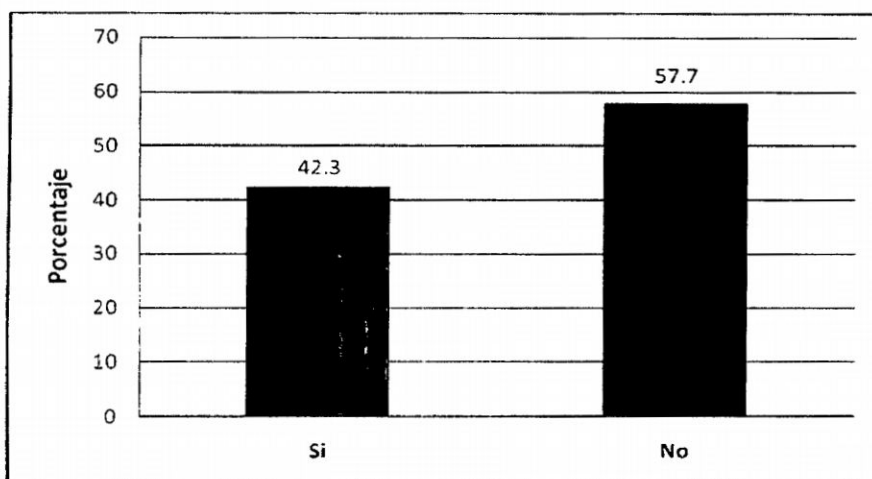
¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales de la Institución, sin ningún criterio de simplificación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	93	42.3	42.3	42.3
	No	127	57.7	57.7	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

El 42% de los encuestados considera que realizan su trabajo según los procedimientos establecidos, sin criterio de simplificación, quiere decir, que no apelan a su buen juicio de celeridad, pues realizan tareas administrativas repetitivas, guiadas según esquemas de ayuda establecidos; concluyéndose que esta situación se deriva de métodos tradicionales de trabajo, gestión tradicional del elemento humano en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho Ayacucho.

GRÁFICA N° 005

TRABAJOS SEGÚN PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

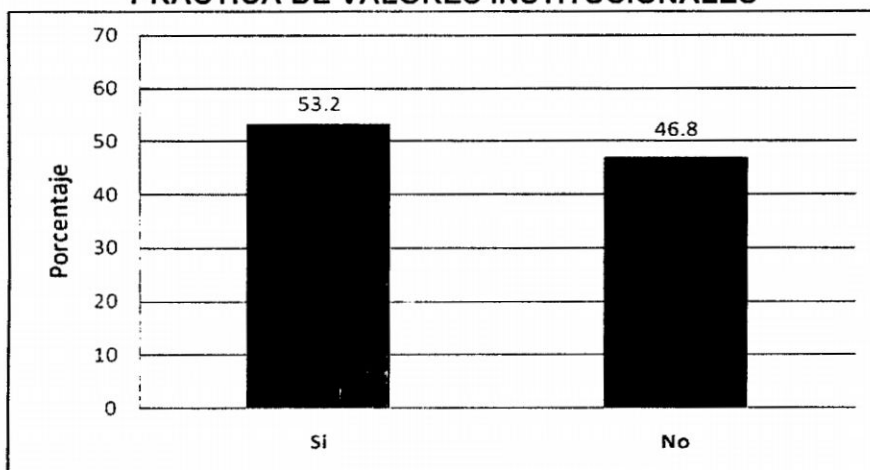
CUADRO N° 006

¿Considera usted que sus compañeros de trabajo practican los valores institucionales, por ejemplo la honestidad, identificación y responsabilidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	117	53.2	53.2	53.2
	No	103	46.8	46.8	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 006

PRACTICA DE VALORES INSTITUCIONALES



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

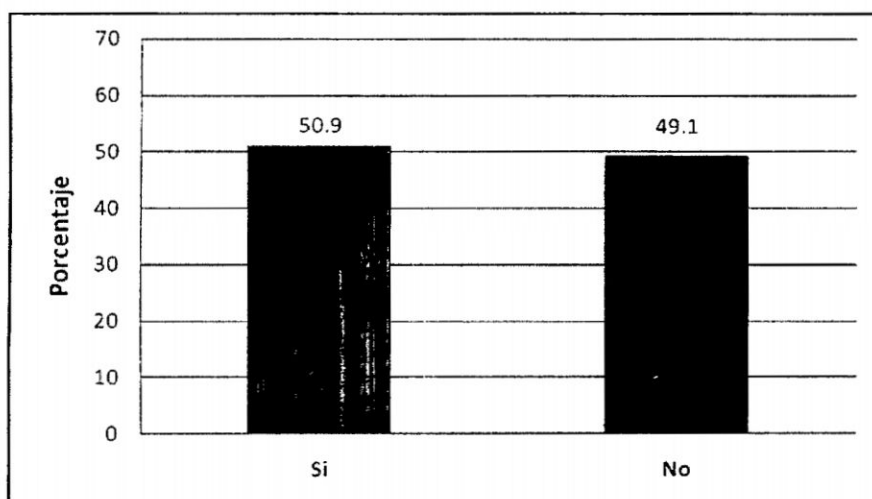
CUADRO N° 007

¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por normas legales, estatutos, reglamentos y directivas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	112	50.9	50.9	50.9
No	108	49.1	49.1	100.0
Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 007

TOMA DE DECISIONES RÍGIDAS



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

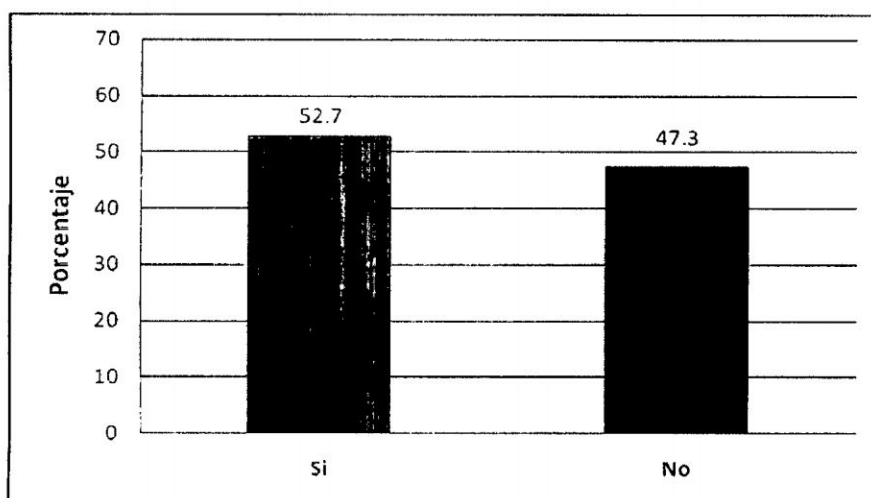
En las municipalidades de la ciudad de Ayacucho aún prevalece el enfoque burocrático, con gran apego a las normas, rigidez normativa, falta criterio de simplicación, hechos que retrasan el cumplimiento de los plazos e indebidamente elevan los gastos y los desempeños son seriamente cuestionados. El 51% de los encuestados sostienen que las decisiones se rigen por normas legales, estatutos, reglamentos y directivas. Sin embargo, un 49% significativo sostiene lo contrario, pudiendo referirse a decisiones intracendentes.

CUADRO N° 008

¿Cada quién esta preocupado en cumplir sólo lo que corresponde a su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	116	52.7	52.7	52.7
	No	104	47.3	47.3	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 008 TRABAJO INDIVIDUAL



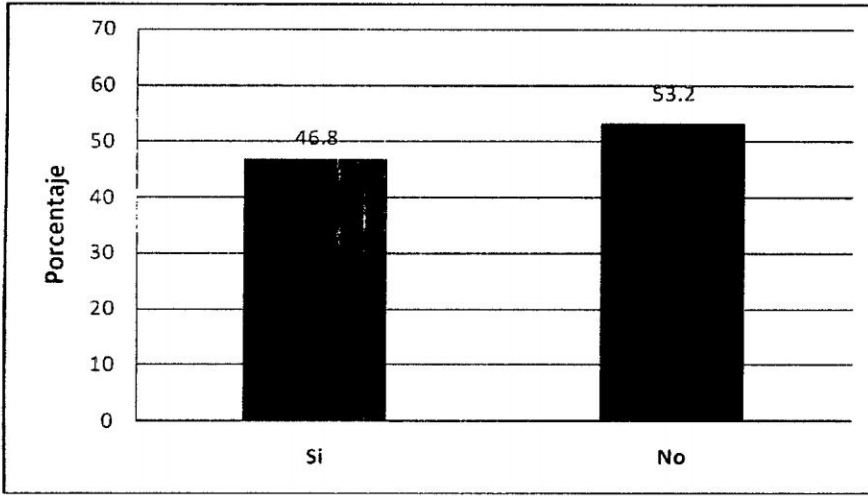
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 009

¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	103	46.8	46.8	46.8
	No	117	53.2	53.2	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 009
USO RACIONAL DE RECURSOS



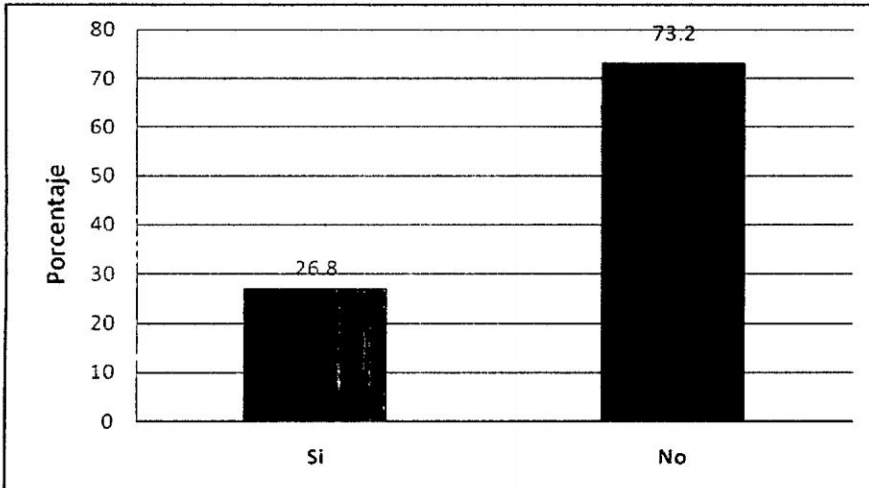
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 010

¿En la Municipalidad donde usted trabaja, tienen implementado mecanismos y acciones para evitar desperdicios, mermas, gastos excesivos; conocen políticas y controles de eficiencia en los costos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	59	26.8	26.8	26.8
	No	161	73.2	73.2	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 010
CONTROL EN EL USO DE RECURSOS



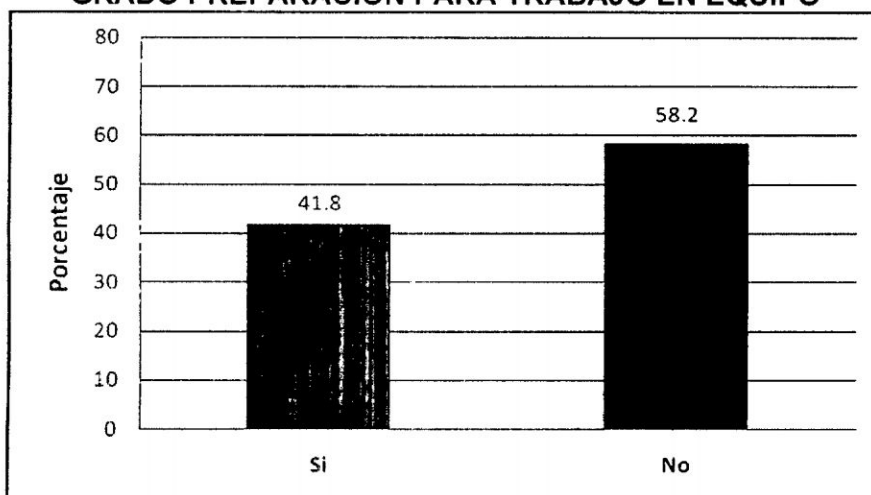
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 011

¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	92	41.8	41.8	41.8
	No	128	58.2	58.2	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 011
GRADO PREPARACION PARA TRABAJO EN EQUIPO



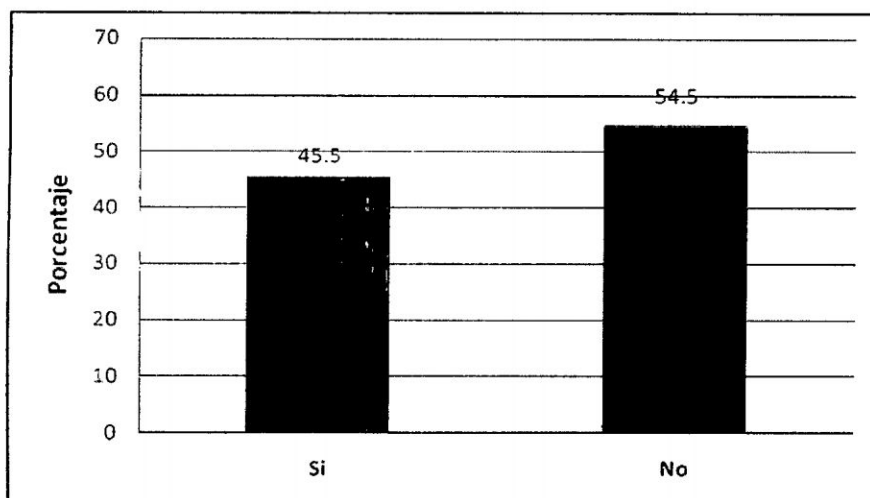
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 012

¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrasan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de las obligaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	100	45.5	45.5	45.5
	No	120	54.5	54.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 012
EVASION, RETRAZO Y OBSTACULIZACION DE OBLIGACIONES



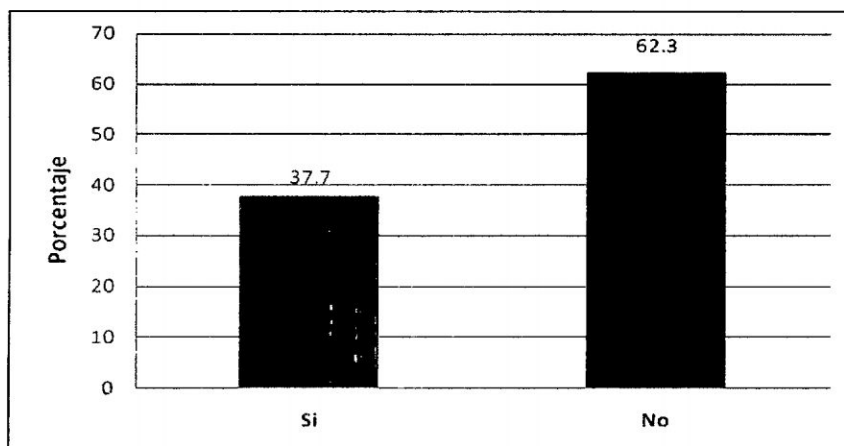
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 013

¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios, para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	83	37.7	37.7	37.7
	No	137	62.3	62.3	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 013
INICIATIVA, CREATIVIDAD E IMAGINACION DE TRABAJADORES



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

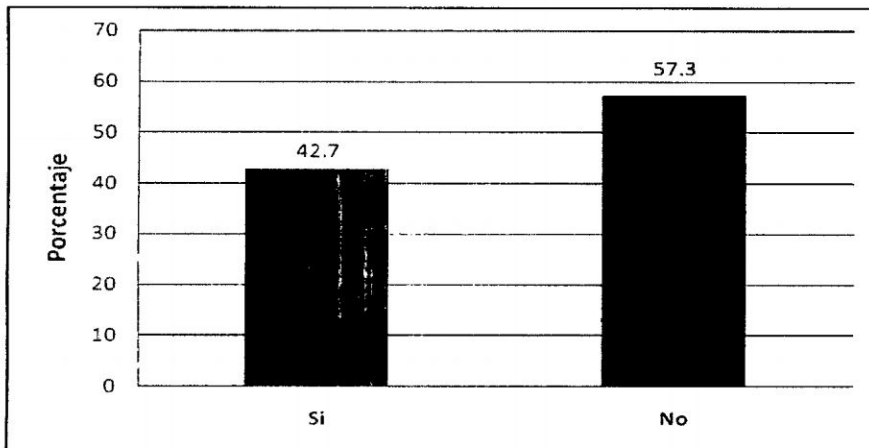
CUADRO N° 014

¿Para la solución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	94	42.7	42.7	42.7
No	126	57.3	57.3	100.0
Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 014

EFFECTIVIDAD CREATIVA EN SOLUCION DE PROBLEMAS



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 015

¿Cuándo un personal falta o esta en uso de licencia o de vacaciones, hay otro compañero que lo suple rápidamente con la misma eficiencia, y no altera el normal funcionamiento?

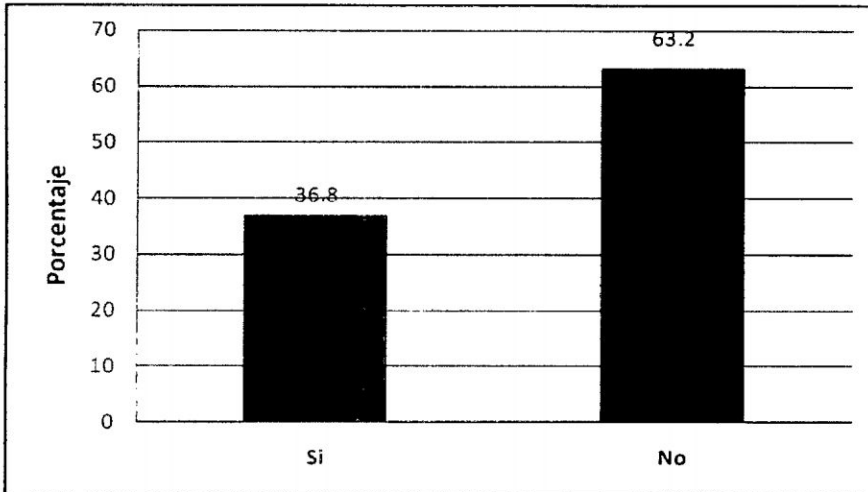
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	81	36.8	36.8	36.8
No	139	63.2	63.2	100.0
Total	220	100.0	100.0	

El 63% de los encuestados manifiesta que no hay personal idoneo que reemplace en casos de ausencia de un trabajador, esto es una característica de la forma de trabajo individual, son las consecuencias del modo tradicional,

no hay equipos funcionales donde fácilmente podría suplirse las ausencias y no perjudicar los rendimientos laborales. Estas formas dificultan y obstaculizan la funcionalidad y multifuncionalidad.

GRÁFICA N° 015

ADAPTACION A TRABAJOS FUNCIONALES



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 016

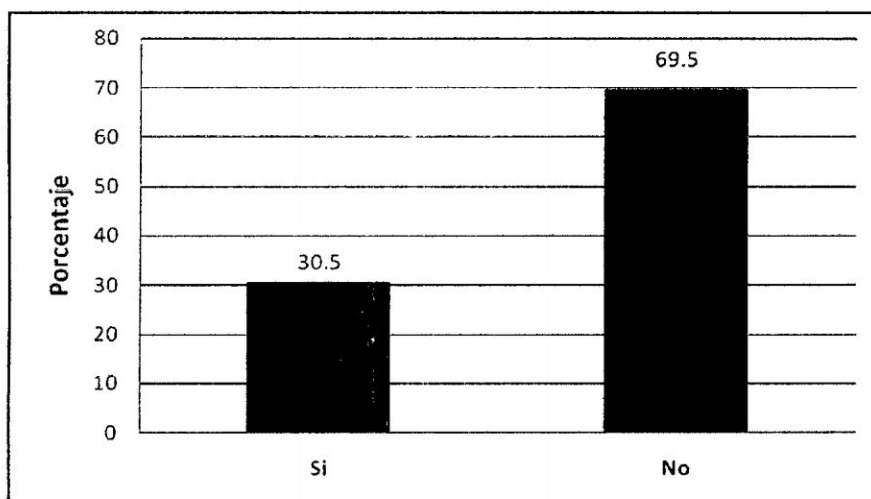
¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	67	30.5	30.5	30.5
	No	153	69.5	69.5	100.0
Total		220	100.0	100.0	

El 69% de los encuestados sostiene que no coordinan, no requieren opiniones para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados, entonces los objetivos y las metas no se cumplen, se distorsionan. Los

trabajadores de niveles subordinados que no participan en las decisiones son ajenos, están marginados, no entienden y no hacen suyo los problemas y las dificultades, no se identifican por que no están comprometidos. Deberían ser parte de la solución de los problemas, falta un trabajo cooperativo.

GRÁFICA N° 016
DECISIONES CON RESULTADOS ESPERADOS



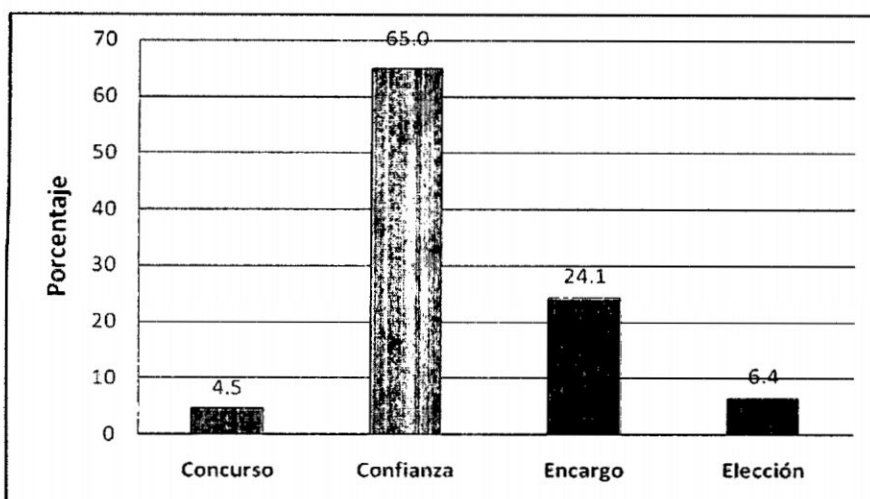
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 017

El jefe de su oficina ejerce el cargo por:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Concurso	10	4.5	4.5	4.5
Confianza	143	65.0	65.0	69.5
Encargo	53	24.1	24.1	93.6
Elección	14	6.4	6.4	100.0
Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 017
MODALIDAD DE DESEMPEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

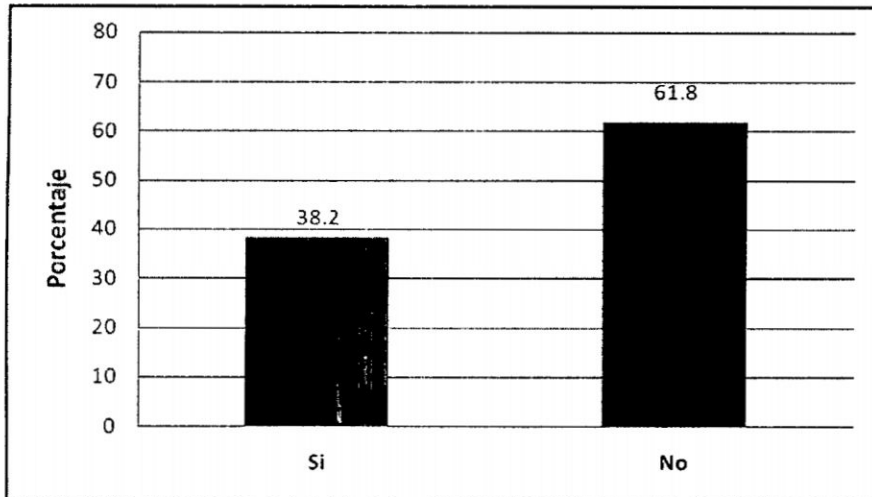
En las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, sólo un insignificante 4.5% de los funcionarios ejercen el cargo por concurso de méritos y el resto, vale decir, el 95.5% son de confianza, encargados y por elección. Quienes son de confianza no guardan compatibilidad entre el cargo que desempeñan y la formación profesional que ostentan, muchos de ellos ni siquiera son profesionales, además no tienen la capacitación, el perfeccionamiento gerencial, tampoco actitudes, valores y capacidades de gestión para propiciar y mejorar los desempeños laborales; responden a intereses personales, de grupo y políticos.

CUADRO N° 018

¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	84	38.2	38.2	38.2
No	136	61.8	61.8	100.0
Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 018
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y CALIDEZ

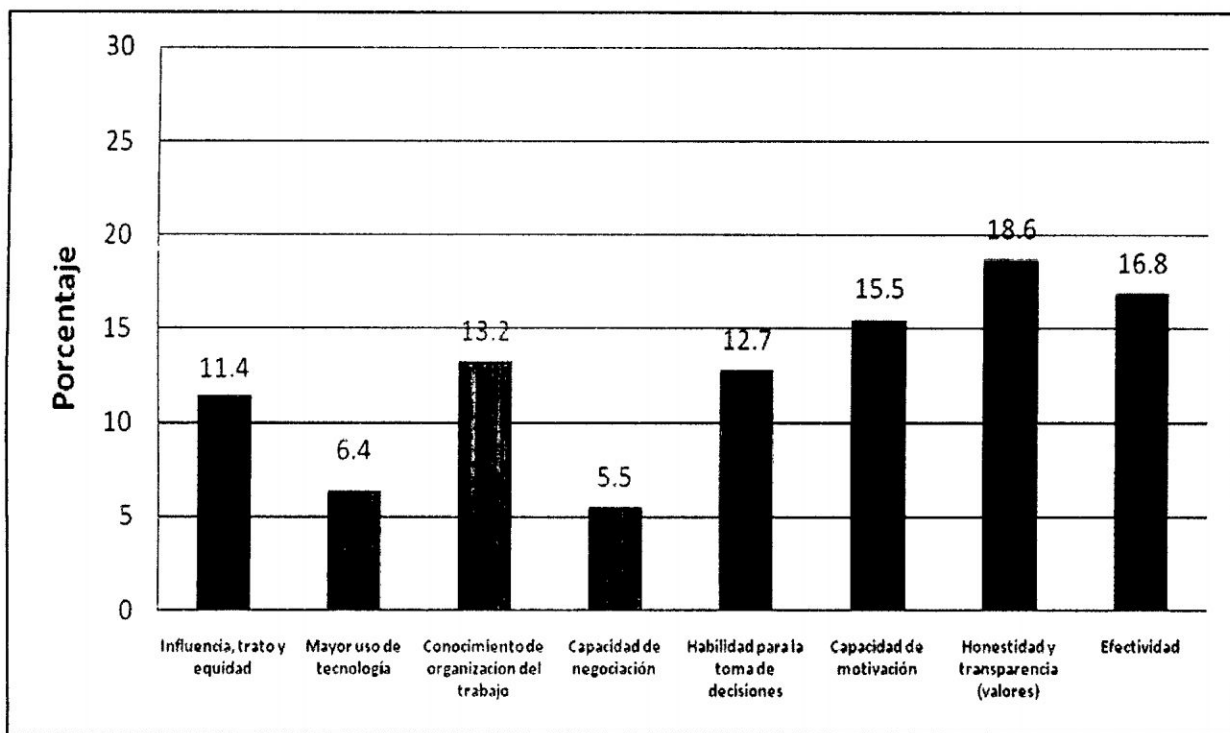


FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 019
¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que debe tener su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Influencia, trato y equidad	25	11.4	11.4	11.4
Mayor uso de tecnología	14	6.4	6.4	17.7
Conocimiento de organización del trabajo	29	13.2	13.2	30.9
Capacidad de negociación	12	5.5	5.5	36.4
Habilidad para la toma de decisiones	28	12.7	12.7	49.1
Capacidad de motivación	34	15.5	15.5	64.5
Honestidad y transparencia (valores)	41	18.6	18.6	83.2
Efectividad	37	16.8	16.8	100.0
Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 019
CUALIDADES PARA CARGOS DIRECTIVOS



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007.

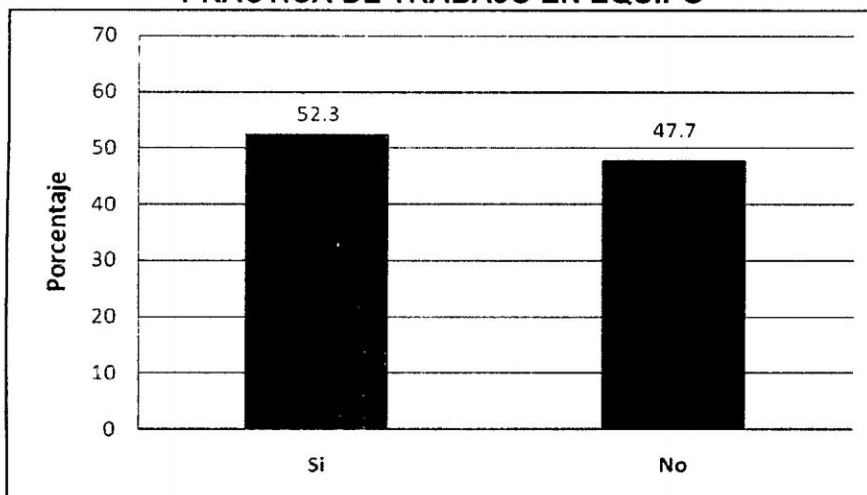
ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 020

¿En su municipalidad se practica el trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	115	52.3	52.3	52.3
	No	105	47.7	47.7	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 020
PRACTICA DE TRABAJO EN EQUIPO



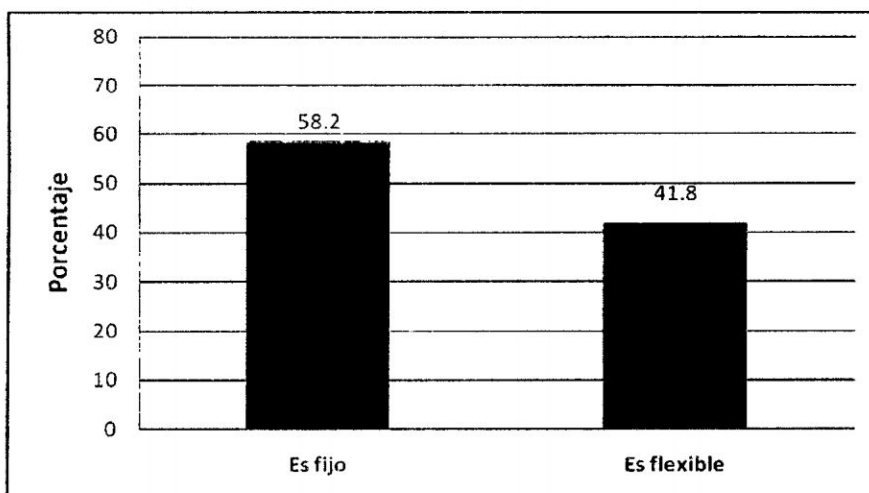
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 021

¿El trabajo de los empleados en su Municipalidad es fijo o pueden rotar en diferentes áreas, dentro de su especialidad o campo profesional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es fijo	128	58.2	58.2	58.2
	Es flexible	92	41.8	41.8	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 021
SOBRE DESPLAZAMIENTO DE PERSONAL



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho.

2007. ELABORACIÓN: Propia.

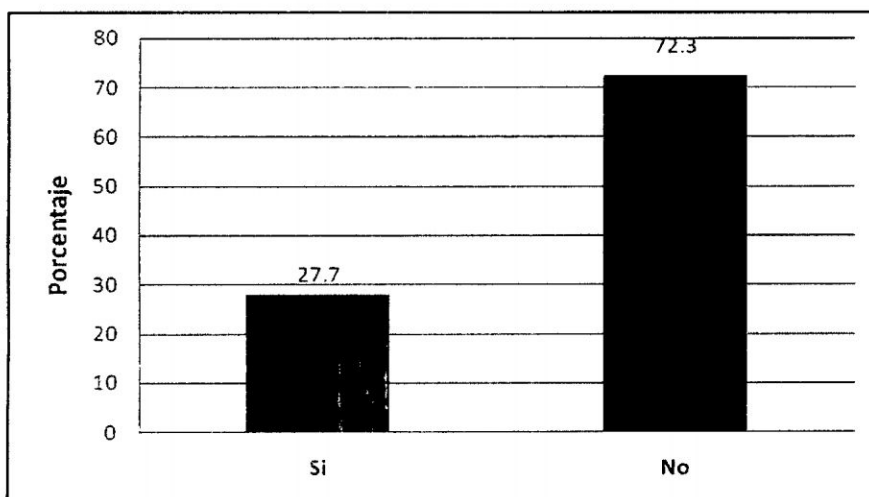
CUADRO N° 022

¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su Municipalidad cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	61	27.7	27.7	27.7
	No	159	72.3	72.3	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 022

ADAPTACION DE TRABAJADORES EN DESPLAZAMIENTOS



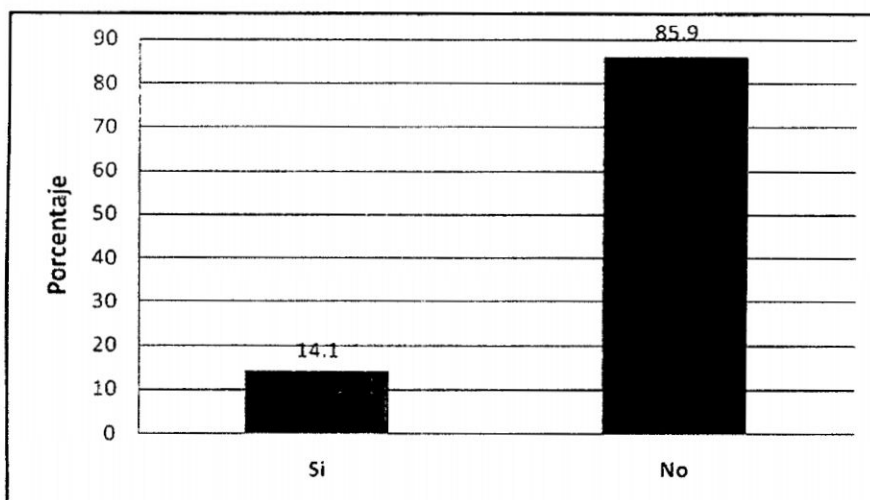
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho.
2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 023

¿Conoce usted el modelo por competencias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	14.1	14.1	14.1
	No	189	85.9	85.9	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 023
CONOCIMIENTO SOBRE EL MODELO POR COMPETENCIAS



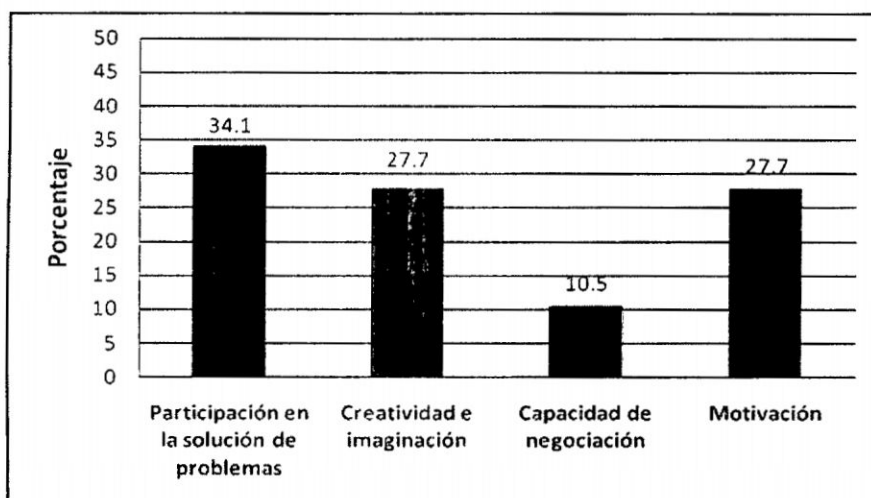
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 024

A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Participación en la solución de problemas	75	34.1	34.1	34.1
	Creatividad e imaginación	61	27.7	27.7	61.8
	Capacidad de negociación	23	10.5	10.5	72.3
	Motivación	61	27.7	27.7	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 024
HABILIDADES PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007. ELABORACIÓN: Propla.

CUADRO N° 025

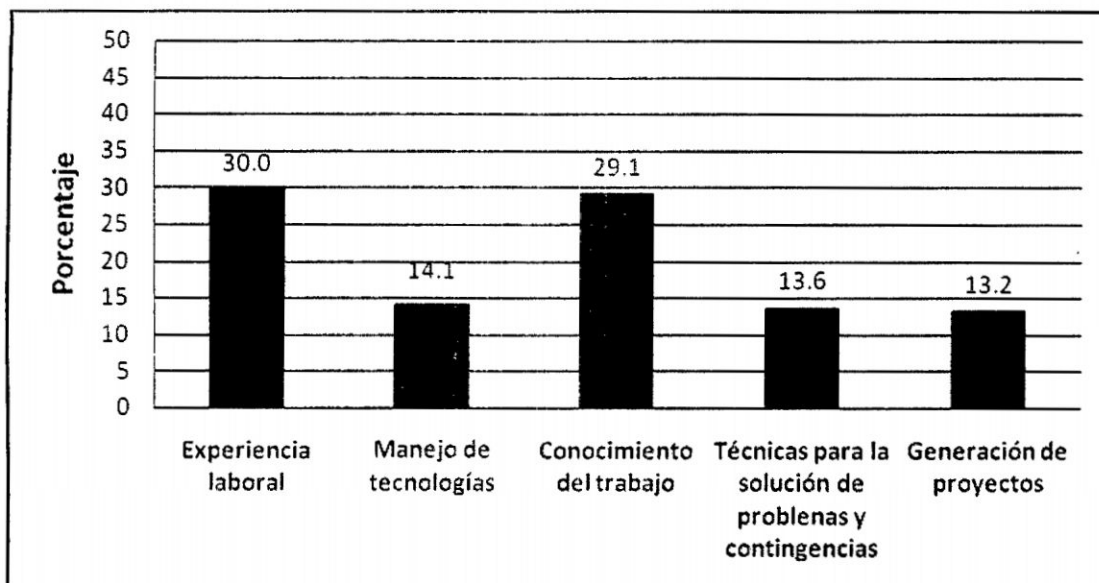
¿Qué factores en el trabajo cotidiano considera usted que influyen en el rendimiento laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Experiencia laboral	66	30.0	30.0	30.0
Manejo de tecnologías	31	14.1	14.1	44.1
Conocimiento del trabajo	64	29.1	29.1	73.2
Técnicas para la solución de problemas y contingencias	30	13.6	13.6	86.8
Generación de proyectos	29	13.2	13.2	100.0
Total	220	100.0	100.0	

La experiencia laboral (30%) y el conocimiento práctico para el trabajo (29.1%) son considerados por los encuestados, como factores influyentes en el rendimiento laboral. El conocimiento para el trabajo aplicativo y la valoración intrínseca del aprendizaje son aspectos inherentes a la gestión por competencias, en consecuencia, debe adaptarse un sistema de competencias

como estrategia para mejorar los desempeños laborales en la gestión de las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

GRÁFICA N° 025
FACTORES DE MEJORAMIENTO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007.

ELABORACIÓN: Propia.

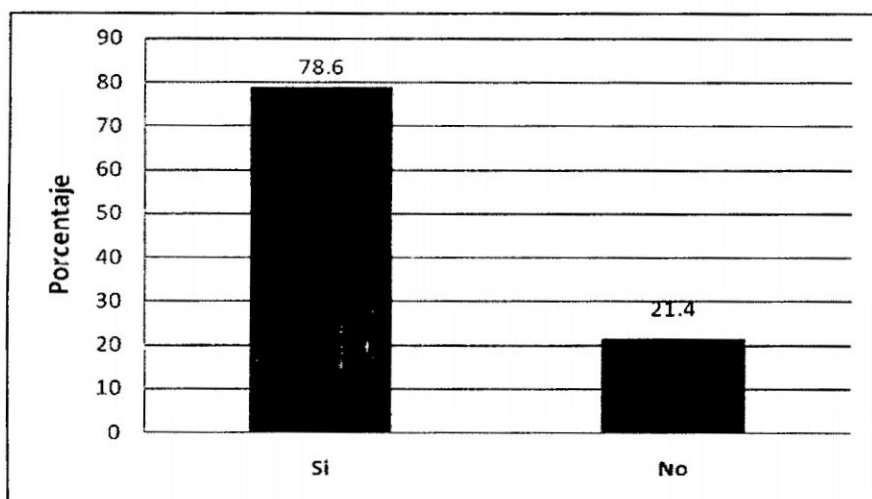
CUADRO N° 026

¿Considera usted que el personal de su Municipalidad debe capacitarse para poner en práctica los conocimientos adquiridos, mejorar sus habilidades y actitudes así como su rendimiento en general; no sólo para saber sino para saber hacer bien su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	173	78.6	78.6	78.6
	No	47	21.4	21.4	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

El 78.6% de los trabajadores encuestados manifiesta que es necesario la capacitación, no sólo para saber, sino también para hacer; entonces se trata de una capacitación por competencias y no el mero aprendizaje que no contribuye en la solución de los desempeños, Es necesario tener en consideración esta necesidad insatisfecha con la finalidad de lograr niveles óptimos de rendimiento laboral de los trabajadores en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

GRÁFICA N° 026
CAPACITACION POR COMPETENCIAS



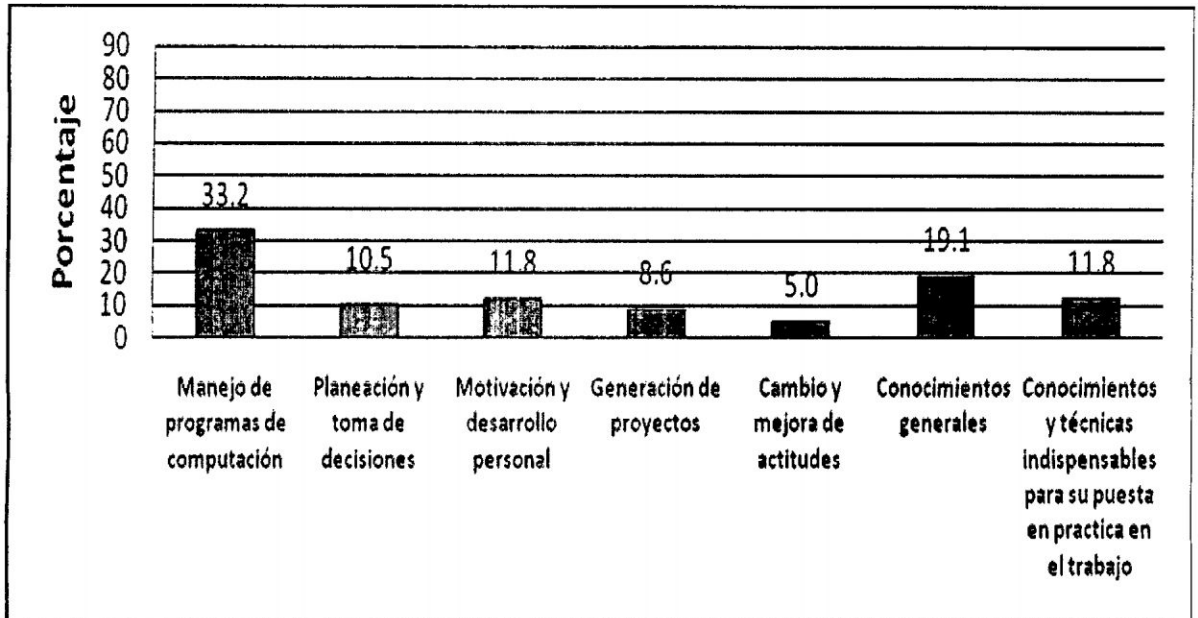
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007.
ELABORACIÓN: Propia.

CUADRO N° 027

¿Qué tipo de capacitación se les da a los trabajadores de su Municipalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Manejo de programas de computación	73	33.2	33.2	33.2
	Planeación y toma de decisiones	23	10.5	10.5	43.6
	Motivación y desarrollo personal	26	11.8	11.8	55.5
	Generación de proyectos	19	8.6	8.6	64.1
	Cambio y mejora de actitudes	11	5.0	5.0	69.1
	Conocimientos generales	42	19.1	19.1	88.2
	Conocimientos y técnicas indispensables para su puesta en practica en el trabajo	26	11.8	11.8	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

GRÁFICA N° 027
CAPACITACION EN LAS MUNICIPALIDADES DE AYACUCHO



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho. 2007.

ELABORACIÓN: Propia.

4.3. Contraste entre las variables independientes con las dependientes y su grado de relación

Para contrastar la hipótesis que, *un sistema de gestión estratégica por competencias influye significativamente en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho*, se ha analizado si existe alguna relación funcional entre los indicadores de una *Gestión Estratégica por Competencias* y los indicadores de los *Desempeños Laborales*; esto, operacionalmente implicó buscar si existía alguna asociación entre las respuestas dadas a las preguntas que cuantifican los indicadores antes mencionados; así:

➤ A la pregunta, *¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas?* que operacionaliza el indicador *Cumplimiento de los plazos*, se le halló que poseía relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) ¿En la Institución donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas? que operacionaliza el indicador *Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral*.
- b) ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo? que operacionaliza el indicador *Nivel de conocimientos percibidos*.
- c) ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas? que operacionaliza el indicador *Práctica de valores institucionales*.
- d) ¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad? que operacionaliza el indicador *Calidad en las decisiones*.
- e) ¿En su institución se practica el trabajo en equipo? que operacionaliza el indicador *Implementación de formas de organización del trabajo*.
- f) ¿El trabajo de los empleados en su Municipalidad es fijo o pueden rotar en diferentes áreas, dentro de su especialidad o campo profesional? que operacionaliza el indicador *Rigidez normativa*

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **Paso 6** del cuadro siguiente:

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1(a)	Preg2			71.940	3	.000	
	Preg2(1)	-5.838	1.079	29.296	1	.000	.003
	Preg2(2)	-4.121	.605	46.446	1	.000	.016
	Preg2(3)	-.624	.498	1.568	1	.210	.536
	Constante	1.946	.378	26.506	1	.000	7.000
Paso 2(b)	Preg2			41.925	3	.000	
	Preg2(1)	-4.784	1.105	18.740	1	.000	.008
	Preg2(2)	-3.369	.647	27.144	1	.000	.034
	Preg2(3)	-.612	.543	1.269	1	.260	.542
	Preg20	2.141	.465	21.162	1	.000	8.510
	Constante	-1.592	.809	3.878	1	.049	.203
Paso 3(c)	Preg2			29.081	3	.000	
	Preg2(1)	-4.351	1.130	14.822	1	.000	.013
	Preg2(2)	-2.697	.690	15.283	1	.000	.067
	Preg2(3)	-.259	.570	.206	1	.650	.772

		B	E.T.	Wald	GI	Sig.	Exp(B)
Paso 4(d)	Preg11	1.761	.530	11.032	1	.001	5.821
	Preg20	2.156	.493	19.118	1	.000	8.639
	Constante	-4.868	1.371	12.612	1	.000	.008
	Preg2			29.011	3	.000	
	Preg2(1)	-4.400	1.128	15.210	1	.000	.012
	Preg2(2)	-2.854	.735	15.092	1	.000	.058
	Preg2(3)	-.164	.594	.076	1	.782	.849
	Preg11	1.743	.548	10.116	1	.001	5.713
	Preg18	1.219	.528	5.328	1	.021	3.382
Paso 5(e)	Preg20	2.270	.520	19.040	1	.000	9.682
	Constante	-6.876	1.721	15.967	1	.000	.001
	Preg1			7.336	3	.062	
	Preg1(1)	-1.708	1.067	2.561	1	.110	.181
	Preg1(2)	-2.838	1.339	4.491	1	.034	.059
	Preg1(3)	.291	.615	.224	1	.636	1.338
	Preg2			7.887	3	.048	
	Preg2(1)	-3.163	1.261	6.285	1	.012	.042
	Preg2(2)	-1.443	1.043	1.911	1	.167	.236
Paso 6(f)	Preg2(3)	.043	.612	.005	1	.943	1.044
	Preg11	1.463	.587	6.209	1	.013	4.320
	Preg18	1.545	.596	6.706	1	.010	4.686
	Preg20	1.990	.549	13.117	1	.000	7.314
	Constante	-6.472	1.808	12.814	1	.000	.002
	Preg1			8.174	3	.043	
	Preg1(1)	-1.723	1.083	2.532	1	.112	.178
	Preg1(2)	-3.333	1.404	5.634	1	.018	.036
	Preg1(3)	.293	.623	.222	1	.638	1.341
	Preg2			7.930	3	.047	
	Preg2(1)	-3.268	1.314	6.186	1	.013	.038
	Preg2(2)	-1.223	1.083	1.276	1	.259	.294
	Preg2(3)	.151	.629	.058	1	.810	1.163
	Preg11	1.592	.613	6.749	1	.009	4.912
	Preg18	1.691	.616	7.527	1	.006	5.427
	Preg20	2.207	.581	14.411	1	.000	9.089
	Preg21	-1.160	.578	4.033	1	.045	.313
	Constante	-5.601	1.889	8.788	1	.003	.004

- a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg2.
b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg20.
c Variable(s) introducida(s) en el paso 3: Preg11.
d Variable(s) introducida(s) en el paso 4: Preg18.
e Variable(s) introducida(s) en el paso 5: Preg1.
f Variable(s) introducida(s) en el paso 6: Preg21.

Estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Resumen de los pasos(a,b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	155.825	3	.000	155.825	3	.000	88.2%	IN: Preg2
2	21.287	1	.000	177.111	4	.000	88.2%	IN: Preg20
3	11.280	1	.001	188.391	5	.000	91.8%	IN: Preg11
4	5.773	1	.016	194.164	6	.000	91.4%	IN: Preg18
5	8.324	3	.040	202.488	9	.000	90.0%	IN: Preg1
6	4.319	1	.038	206.807	10	.000	91.4%	IN: Preg21

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Y además, se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 91.4 % de los casos.

➤ A la pregunta, ¿En su institución se practica el trabajo en equipo? que operacionaliza el indicador *Implementación de formas de organización del trabajo* se le halló que poseía relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- ¿En la Municipalidad donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas? que operacionaliza el indicador *Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral*.
- ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas? que operacionaliza el indicador *Cumplimiento de los plazos*.
- ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos? que operacionaliza el indicador *Productividad*.

d) A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral? que operacionaliza el indicador *Práctica de valores institucionales*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **Paso 4** del cuadro siguiente:

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1(a)	Preg4	3.400	.374	82.826	1	.000	29.976
	Constante	-5.203	.598	75.598	1	.000	.006
Paso 2(b)	Preg1			18.902	3	.000	
	Preg1(1)	-2.208	.610	13.113	1	.000	.110
	Preg1(2)	-2.434	.691	12.398	1	.000	.088
	Preg1(3)	-.493	.481	1.049	1	.306	.611
	Preg4	2.150	.463	21.596	1	.000	8.581
	Constante	-2.271	.846	7.211	1	.007	.103
Paso 3(c)	Preg1			17.809	3	.000	
	Preg1(1)	-2.334	.640	13.279	1	.000	.097
	Preg1(2)	-2.393	.711	11.316	1	.001	.091
	Preg1(3)	-.592	.501	1.400	1	.237	.553
	Preg9	-1.301	.443	8.612	1	.003	.272
	Preg4	2.410	.503	23.004	1	.000	11.136
Paso 4(d)	Constante	-.616	1.012	.371	1	.543	.540
	Preg1			17.424	3	.001	
	Preg1(1)	-2.360	.676	12.180	1	.000	.094
	Preg1(2)	-2.316	.733	9.995	1	.002	.099
	Preg1(3)	-.242	.523	.214	1	.644	.785
	Preg9	-1.357	.453	8.986	1	.003	.257
	Preg24			8.406	3	.038	
	Preg24(1)	.694	.553	1.576	1	.209	2.001
	Preg24(2)	1.714	.608	7.943	1	.005	5.548
	Preg24(3)	.376	.731	.265	1	.607	1.457
	Preg4	2.127	.535	15.819	1	.000	8.387
Constante	-.999	1.132	.779	1	.377	.368	

- a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg4.
- b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg1.
- c Variable(s) introducida(s) en el paso 3: Preg9.
- d Variable(s) introducida(s) en el paso 4: Preg24.

Que estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Resumen de los pasos(a,b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Chi-cuadrado	Gl	Sig.		
1	115.402	1	.000	115.402	1	.000	84.5%	IN: Preg4
2	18.718	3	.000	134.120	4	.000	82.7%	IN: Preg1
3	9.636	1	.002	143.757	5	.000	84.5%	IN: Preg9
4	9.054	3	.029	152.810	8	.000	86.4%	IN: Preg24

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

También se precisa, que el modelo ajustado clasifica correctamente el 86.4 % de los casos.

Estos resultados nos permite inferir que, un sistema de gestión estratégica por competencias influye significativamente en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, por tanto se ha comprobado la validez de la hipótesis.

De igual manera, para contrastar la hipótesis que, *los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho*, se ha analizado si existe alguna relación de tipo funcional entre los indicadores de *métodos tradicionales de trabajo* y los indicadores de los *rendimientos laborales*; vale decir, operacionalmente implicó buscar si existía alguna asociación entre las respuestas dadas a las preguntas que cuantifican los indicadores antes mencionados; así:

- A la pregunta, ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso

racional de los mismos? que operacionaliza el indicador *Productividad*, se le halló que tiene relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo? que operacionaliza el indicador *Nivel de conocimientos percibidos*.
- b) ¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales de la Municipalidad, sin ningún criterio de simplificación? que operacionaliza el indicador *Falta de simplificación*.
- c) ¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por normas legales, estatutos, reglamentos y directivas? que operacionaliza el indicador *Rigidez normativa*.
- d) ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas? que operacionaliza el indicador *Trabajos multidisciplinarios*.
- e) ¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrasan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de las obligaciones? que operacionaliza el indicador *Evasión de responsabilidades*.
- f) ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios, para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación? que operacionaliza el indicador *Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación observada*.
- g) ¿Para la resolución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad? que operacionaliza el indicador *Creatividad en la solución de problemas*
- a. ¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados? que operacionaliza el indicador *Calidad en las decisiones*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **Paso 8** del cuadro siguiente:

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	
Paso 1(a)	Preg7	2.996	.353	71.898	1	.000	20.010	
	Constante	-4.243	.529	64.455	1	.000	.014	
Paso 2(b)	Preg5	2.171	.390	30.917	1	.000	8.767	
	Preg7	2.427	.387	39.291	1	.000	11.322	
	Constante	-6.843	.843	65.859	1	.000	.001	
Paso 3(c)	Preg5	1.787	.421	17.988	1	.000	5.969	
	Preg7	1.977	.426	21.573	1	.000	7.222	
	Preg12	1.123	.444	6.398	1	.011	3.073	
	Constante	-7.302	.886	67.992	1	.000	.001	
Paso 4(d)	Preg5	1.682	.430	15.309	1	.000	5.374	
	Preg7	2.005	.435	21.246	1	.000	7.426	
	Preg12	1.359	.471	8.330	1	.004	3.891	
	Preg14	.925	.429	4.645	1	.031	2.521	
	Constante	-8.997	1.274	49.871	1	.000	.000	
Paso 5(e)	Preg5	1.858	.450	17.041	1	.000	6.413	
	Preg7	2.083	.448	21.623	1	.000	8.025	
	Preg12	1.394	.479	8.475	1	.004	4.030	
	Preg13	-.915	.447	4.186	1	.041	.400	
	Preg14	.947	.432	4.809	1	.028	2.577	
	Constante	-7.982	1.321	36.534	1	.000	.000	
Paso 6(f)	Preg2			7.883	3	.048		
	Preg2(1)	-.363	.573	.402	1	.526	.695	
	Preg2(2)	.048	.591	.007	1	.935	1.049	
	Preg2(3)	-1.473	.582	6.412	1	.011	.229	
	Preg5	1.898	.470	16.331	1	.000	6.674	
	Preg7	2.175	.468	21.565	1	.000	8.801	
	Preg12	1.573	.509	9.545	1	.002	4.819	
	Preg13	-1.038	.467	4.944	1	.026	.354	
	Preg14	.983	.447	4.837	1	.028	2.672	
	Constante	-7.868	1.404	31.416	1	.000	.000	
	Paso 7(g)	Preg2			8.589	3	.035	
		Preg2(1)	-.358	.590	.368	1	.544	.699
		Preg2(2)	.199	.601	.110	1	.740	1.221
Preg2(3)		-1.497	.592	6.396	1	.011	.224	
Preg5		1.975	.486	16.510	1	.000	7.204	
Preg7		2.153	.475	20.525	1	.000	8.614	
Preg12		1.812	.540	11.251	1	.001	6.125	
Preg13		-1.099	.476	5.344	1	.021	.333	
Preg14		.915	.454	4.069	1	.044	2.496	
Preg16		.981	.494	3.945	1	.047	2.668	
Constante		-9.825	1.802	29.738	1	.000	.000	

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 8(h)	Preg2			10.872	3	.012	
	Preg2(1)	.225	.656	.118	1	.732	1.252
	Preg2(2)	.795	.670	1.405	1	.236	2.214
	Preg2(3)	-1.485	.611	5.907	1	.015	.226
	Preg5	2.070	.494	17.574	1	.000	7.922
	Preg7	2.340	.502	21.744	1	.000	10.382
	Preg11	1.089	.531	4.201	1	.040	2.972
	Preg12	1.825	.543	11.281	1	.001	6.200
	Preg13	-1.065	.477	4.980	1	.026	.345
	Preg14	1.055	.465	5.149	1	.023	2.873
	Preg16	1.065	.511	4.341	1	.037	2.900
	Constante	-12.661	2.404	27.745	1	.000	.000

- a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg7.
- b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg5.
- c Variable(s) introducida(s) en el paso 3: Preg12.
- d Variable(s) introducida(s) en el paso 4: Preg14.
- e Variable(s) introducida(s) en el paso 5: Preg13.
- f Variable(s) introducida(s) en el paso 6: Preg2.
- g Variable(s) introducida(s) en el paso 7: Preg16.
- h Variable(s) introducida(s) en el paso 8: Preg11.

Que estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Resumen de los pasos(a,b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	94.553	1	.000	94.553	1	.000	81.4%	IN: Preg7
2	33.003	1	.000	127.555	2	.000	81.4%	IN: Preg5
3	6.200	1	.013	133.756	3	.000	81.4%	IN: Preg12
4	4.901	1	.027	138.656	4	.000	81.4%	IN: Preg14
5	4.462	1	.035	143.118	5	.000	83.2%	IN: Preg13
6	8.506	3	.037	151.624	8	.000	87.7%	IN: Preg2

7	4.107	1	.043	155.731	9	.000	86.4%	IN: Preg16
8	4.411	1	.036	160.142	10	.000	86.8%	IN: Preg11

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Y además precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 86.8% de los casos, clasificación muy significativa.

➤ Asimismo, a la pregunta ¿En la Municipalidad donde usted trabaja, tienen implementado mecanismos y acciones para evitar desperdicios, mermas, gastos excesivos; conocen políticas y controles de eficiencia en los costos? Que también operacionaliza el indicador *Productividad*, se encontró que tiene una relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- ¿A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral? que operacionaliza el indicador *Practica de valores institucionales*.
- ¿En su institución se practica el trabajo en equipo? que operacionaliza la variable *Implemetación de formas de organización del trabajo*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **paso 2** del cuadro siguiente:

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1(a)	Preg24			62.195	3	.000	
	Preg24(1)	.231	.565	.167	1	.683	1.259
	Preg24(2)	-3.077	.496	38.476	1	.000	.046
	Preg24(3)	19.160	8380.814	.000	1	.998	20941340
	Constante	2.043	.402	25.866	1	.000	7.714
Paso 2(b)	Preg24			34.805	3	.000	
	Preg24(1)	.114	.575	.039	1	.843	1.121
	Preg24(2)	-4.390	.819	28.747	1	.000	.012

Preg24(3)	18.714	7999.732	.000	1	.998	13407259
Preg20	1.899	.755	6.320	1	.012	5.056
Constante	-.158	.906	.031	1	.861	6.680
						.854

- a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg24.
b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg20.

Que estadísticamente poseen un alto y relevante nivel de significación tal como muestra en el cuadro siguiente:

Resumen de los pasos(a,b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	95.629	3	.000	95.629	3	.000	86.4%	IN: Preg24
2	9.927	1	.002	105.557	4	.000	86.4%	IN: Preg20

- a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.
b Bloque final: 1

Además, se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 86.4% de los casos, clasificación porcentual muy importante.

➤ También a la pregunta ¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados? que operacionaliza el indicador *Calidad en las decisiones*, se halló que tiene una relación funcional, de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) ¿Conoce usted el modelo por competencias? que operacionaliza el indicador *Implementación de formas de organización del trabajo*.
b) ¿Para la resolución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación

creativa y efectividad? que operacionaliza el indicador *Creatividad en la solución de problemas*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **paso 2** del cuadro siguiente:

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1(a)	Preg.23	22.650	7218.857	.000	1	.997	68657680 57.913
	Constante	-43.853	14437.713	.000	1	.998	.000
Paso 2(b)	Preg14	.945	.380	6.179	1	.013	2.574
	Preg.23	22.764	7109.434	.000	1	.997	76961267 30.214
	Constante	-45.504	14218.869	.000	1	.997	.000

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg.23.

b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg14.

Que estadísticamente poseen un importante nivel de significación tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

Resumen de los pasos(a,b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	86.400	1	.000	86.400	1	.000	83.6%	IN: Preg.23
2	6.362	1	.012	92.763	2	.000	83.6%	IN: Preg14

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

También, se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 83.6% de los casos, clasificación porcentual relevante.

Con los resultados obtenidos y los análisis efectuados se demuestra fehacientemente la validez de la hipótesis plantada que, los métodos

tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

Finalmente, para contrastar la hipótesis que, *la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye eficazmente en la mejora continua de los desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho*, se ha analizado si existe alguna relación de tipo funcional entre los indicadores de *Organización de equipos de trabajo* y los indicadores de la *Mejora de desempeños laborales*; esto es, operacionalmente implicó buscar si existía alguna asociación entre las respuestas dadas a las preguntas que cuantifican los indicadores antes mencionados; así:

➤ A la pregunta *¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?* que operacionaliza el indicador *Mejora en los comportamientos*, se halló que tiene relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) A su parecer *¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral?* que operacionaliza el indicador *Practica de valores institucionales*.
- b) *¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por normas legales, estatutos, reglamentos y directivas?* que operacionaliza el indicador *Rígidez normativa*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **paso 2** del cuadro siguiente:

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1(a)	Preg24			9.978	3	.019	
	Preg24(1)	-1.001	.399	6.296	1	.012	.367
	Preg24(2)	-.614	.424	2.090	1	.148	.541
	Preg24(3)	-1.494	.527	8.029	1	.005	.224
	Constante	1.407	.322	19.080	1	.000	4.083
Paso 2(b)	Preg7	.638	.300	4.517	1	.034	1.892
	Preg24			9.485	3	.023	

Preg24(1)	-1.032	.404	6.534	1	.011	.356
Preg24(2)	-.646	.429	2.271	1	.132	.524
Preg24(3)	-1.433	.533	7.238	1	.007	.238
Constante	.486	.530	.842	1	.359	1.626

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg24.

b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg7.

Que estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Resumen de los pasos(a,b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	10.645	3	.014	10.645	3	.014	67.3%	IN: Preg24
2	4.594	1	.032	15.239	4	.004	69.1%	IN: Preg7

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Y además precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 69.1% de los casos, clasificación considerablemente significativa.

➤ Igualmente, a la pregunta ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios, para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación? que operacionaliza el indicador *Mejora de la capacidad creativa*, se le halló que tiene una relación funcional de tipo logística binomial con la pregunta:

a) ¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su Municipalidad cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad? que operacionaliza el indicador *Trabajos funcionales*.

Con el coeficiente de regresión mostrada en el **paso 1** del cuadro siguiente:

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1(a)	Preg22	-1.955	.432	20.484	1	.000	.142
	Constante	3.998	.819	23.832	1	.000	54.491

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg22.

Que estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

Resumen de los pasos(a,b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	28.008	1	.000	28.008	1	.000	62.3%	IN: Preg22

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Y también se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 62.3%, clasificación relativamente importante y significativa.

➤ Por último, a la pregunta *¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad?* que operacionaliza el indicador *Mejora de la calidad*, se le halló que tiene una relación funcional de tipo logística binomial con la pregunta:

a) *¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que debe tener su jefe?* que operacionaliza el indicador *Creatividad en la solución de problemas*.

Con los coeficientes de regresión mostradas en el **paso 1** del cuadro siguiente:

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1(a) Preg19			22.244	7	.002	
Preg19(1)	-22.338	8038.594	.000	1	.998	.000
Preg19(2)	-.219	.705	.096	1	.756	.804
Preg19(3)	-2.968	.661	20.160	1	.000	.051
Preg19(4)	20.068	11602.711	.000	1	.999	51925977 8.300
Preg19(5)	20.068	7595.757	.000	1	.998	51925977 7.839
Preg19(6)	20.068	6893.038	.000	1	.998	51925977 7.878
Preg19(7)	-1.184	.494	5.733	1	.017	.306
Constante	1.135	.383	8.774	1	.003	3.111

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg19.

Que estadísticamente poseen un importante nivel de significación tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

Resumen de los pasos(a,b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	154.688	7	.000	154.688	7	.000	83.2%	IN: Preg19

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Y también se aprecia que el modelo ajustado clasifica correctamente el 83.2% de los casos, clasificación porcentual muy importante.

Los resultados y los análisis efectuados permiten inferir la validez de la hipótesis planteada que, la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye eficazmente en la mejora continua de los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación ha permitido comprobar la validez de las hipótesis de trabajo, por ello se esbozan las siguientes conclusiones:

1. Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.
2. Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de las referidos municipios.
3. El trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la

evasión de responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Por tanto la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión por competencias.

4. Los métodos tradicionales como forma de trabajo en las municipalidades retrasan y dificultan los logros y genera incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral existente. En consecuencia, es necesario novedosas y nuevas formas de organización del trabajo.

5. Igualmente, se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con eficacia en la mejora continua y permanente de los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. De ahí que, los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas constituyen alternativas a los modelos tradicionales.

6. Una de las competencias requeridas en las municipalidades definitivamente es la forma de organización del trabajo en equipo, garantía para la creativa solución de problemas y condición necesaria de un trabajo efectivo que contribuye en la mejora continua de los rendimientos laborales.

RECOMENDACIONES

1. Las municipalidades en la ciudad de Ayacucho deben implementar e implantar todo un sistema de gestión por competencias para optimizar y desarrollar su potencial humano, debido a la influencia de la gestión por competencias en los desempeños laborales, de forma que estas organizaciones se adecúen cada vez a las exigencias del público usuario.
2. Las municipalidades deben adecuarse a los cambios del contexto, a las exigencias del cliente ciudadano en el marco de un sistema de gestión por competencias, vale decir, orientando de manera positiva las actitudes y comportamientos de sus trabajadores, mejorando sus habilidades, desarrollando capacidades y conocimientos para que cumplan sus propósitos de brindar servicios oportunos y de calidad, pues todos estos factores influyen significativamente en los desempeños laborales de sus trabajadores.
3. Se ha demostrado que, las formas tradicionales de organización del trabajo inciden negativamente en los rendimientos de la fuerza laboral en las municipalidades de Ayacucho, para modernizar estas organizaciones deben incorporar estructuras orgánicas horizontales que desarrollen procesos y luego incorporar el trabajo en equipo como alternativa de solución a sus problemas de desempeño laboral cuestionados.

4. Igualmente, debido a la incidencia de las formas tradicionales de trabajo en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, se debe desarrollar permanentes programas de capacitación por competencias, con énfasis en el desarrollo de habilidades creativas, afectivas, sociales, motivacionales, volitivas hasta de personalidad para aprovechar el poder de los puntos de vista divergentes y las capacidades de cada persona. Esas habilidades pueden mejorar los desempeños de los equipos y trabajadores individuales para encontrar oportunidades, solucionar problemas e introducir avances reveladores en el campo estratégico, técnico y de los servicios, es decir, modernizar lo tradicional.

5. Una de las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo son los deficientes desempeños laborales y el individualismo debido a la "*actitud de las personas*" entonces, las municipalidades deben procurar adaptarse al enfoque integral u holístico de competencias y en ese contexto desarrollar programas de índole emocional, para mejorar las actitudes - comportamientos- y de esta manera lograr un cambio en su vida y puedan trabajar en equipo.

6. Los desempeños laborales cuestionados como consecuencia de la falta de organización de equipos de trabajo, tiende a la mejora considerable con el trabajo en equipo, esta competencia se debe implantar y desarrollar en las municipalidades por que expresan la intención de provocar un cierto efecto concreto: desarrollo de los demás, liderar a otras personas, mejorar el trabajo en equipo y trabajo cooperativo.

APOORTE CIENTIFICO DEL INVESTIGADOR

Un sistema de gestión por competencias es útil para las municipalidades por que visualiza su personal como un activo al cual hay que optimizar y desarrollar. Sin embargo, se requiere de procesos de implantación efectivos, es decir sistemas que respondan a las necesidades de cambio de dichos municipios originados por su visión y su consecuente estrategia, al igual que consideren el nivel jerárquico de la misma, ya sea estrategia, táctico u operativo, además del uso que se le pretenda dar a las competencias. En este sentido, es necesario encaminarse hacia un *“enfoque integral u holístico”* de la competencia, puesto que es el único que esta en condiciones de cumplir lo expresado.

La implementación e implantación de un sistema de gestión por competencias representa una gran potencialidad para las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, constituye una alternativa de solución a los métodos tradicionales de administración del talento humano, las competencias constituyen *“herramientas”* estratégicas para incrementar los desempeños laborales de los trabajadores en el gobierno local en la ciudad de Ayacucho.

Se requiere un modelo de perfil de competencias, que dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle un puesto de trabajo, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además

de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en un puesto de trabajo (*propuesta de perfil de competencias Anexo 03*)

En consecuencia, en la administración municipal en Ayacucho, la gestión por competencias lleva también a la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma en que se organiza el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente ciudadano (interno-externo), es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexible, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o el contexto.

Un sistema de gestión por competencias también induce al desarrollo y realización del elemento humano estatal e implica propender servidores íntegros, competentes y comprometidos consigo mismo, con la sociedad y con el estado; es decir, a la *vinculación*, mediante un proceso de selección con base en el mérito y la competencia así como a la *permanencia*, a través de la inducción y reinducción, a la capacitación (mérito, buscando fortalezas y desarrollo de competencias laborales y gerenciales); y, finalmente, a la *desvinculación laboral*, implantando un programa de readaptación laboral, de protección social, reconocimiento económico, reten social y un programa de mejoramiento de competencias, para elevar los desempeños laborales.

BIBLIOGRAFIA

ANDER EGG, E. *Introducción a la técnica de Investigación*. Editorial Humanitas. Buenos Aires, Argentina, 1982.

ARELLANO VACA, F.L. *El estudio del elemento socioafectivo en la competencia transversal. El caso de las psicólogas egresadas de la Universidad de Guadalajara que trabajan en empresas transnacionales*. Tesis de Maestría. Guadalajara, México, 2002.

ARNOLF, Rolf. *Cambios tecnológicos y organizativos en la formación profesional en sociedades europeas, en Guillermo Labarca, Formación y empresa*. CINTERFOR/OIT, 1999.

ALLES, Martha. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. GRANICA. Argentina, 2000.

BARRIOS G. Edgar. *Gestión de las competencias. Aplicación de las competencias laborales*. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. España, 2000.

BARNETT, Ronald. *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. GEDISA. Barcelona, 2001.

BECKER Gary S. *El capital humano y la gestión por competencias*. Research Associate. Economics Research Center. Pensilvania, Estados Unidos de Norteamérica, 1964.

BLALOCK, Hubert. *Introducción a la investigación social* Amorrortu editores, 4ta. Reimpresión. Argentina, 1982.

BUNK, J. *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA*. En *Revista Europea de Formación Profesional*. 1/94 CEDEFOP Madrid, España, 1994.

CABALLERO ROMERO, Alejandro E. *Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas*. UDEFRAG S.A. Lima-Perú, 2004.

CAPEELI, Peter y NIKOLAI, Rogovsky *¿Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo?* En *Revista Internacional del Trabajo*. Vol. 1131994, número 3. España, 1994.

CASTILLO, Gerardo. *De la universidad al puesto de trabajo*. Editorial Pirámide. Madrid, España, 2000.

CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACION (CONFECE)

Administración. Un Enfoque basado en competencias. Boletín Informativo Nro. 25. México, 2000.

CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL (CONOCER) *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Antología de lecturas seleccionadas por el Longman de México. México. Limusa-Sep-Cnccl-Conalep. México, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los tiempos nuevos*. Editorial Mc Graw Hill, 2002

DUCCI, María Angélica. *El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional en: Formación basada en competencia laboral*. Enrique de la Garza Toledo. México. FLACSO. UAM. FCE, 1997.

GARCIA, María. *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones. Año 2 Número 9, Febrero-Marzo. México DF, 2005.

GLENDINNING, Meter. *Performance management: Pariah or Messiah*. ProQuest Database. Public Personnel Management. Tomo 31, N°2. Editorial Thomson & Learning. Nueva York, Estados Unidos, 2003.

GONCZI, Andrew. *Perspectivas internacionales sobre la educación basadas en competencias*. En Consejo de Normatización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Tomo I. *Competencia Laboral, normatización, certificación, educación y capacitación*. Antología de lecturas seleccionadas por el Longman de México, México: Consejo de Normatización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Limusa-Sep-Cnccl-Conalep. México, 1997.

-Instrumentación de la Educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la ráctica en Australia. México, 1999.

GONZALES, Adolfo. *Competencia gerencial*. Artículo en la Revista de publicación mensual. Abril 2004. BUSINESS.Negocios en el Perú.Lima-Perú, 2004.

HERNANDEZ, Sampieri, Roberto y otros. *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. México. 1987.

IBARRA, Agustín. *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México, 2000.

IBERFOP-OEI-Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional. *Metodología para definir competencias*. Cinter/Oit. Madrid, España,

1988.

- Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional. *Conceptos básicos de competencias laborales*. Cinter/Oit. Madrid, España, 1998.

- Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional *Formación por competencias*. Cinter/Oit. Madrid, España, 1998.

INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO DE ESPAÑA (INEM). *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección General de Gestión de Formación Ocupacional. Madrid. España, 1995.

KOBINGER, Nicole. El sistema de formación profesional y técnica por competencia desarrollado en Québec. En *Competencia Laboral. Normalización, certificación, educación y capacitación*. Antología Tomo I. México: Alhambra Mexicana, 1997.

KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz. *Administración. Una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición, 1998.

LASIDA, Javier. *Competencias laborales*. Informe del Coordinador del Proyecto de Competencias laborales. DINA-E-BID. México, 1998.

LLORENTE, Jorge. *Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?* Publicación del HayGroup. España, s/a.

MARELLI, Anne. *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Alianza Editorial. México, 1999.

MENDEZ A. Carlos E. *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación*. Ediciones Mc Graw Hill, México, 1998.

MERTENS, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*.

CINTERFOR/OIT. Montevideo. Uruguay, 1997.

MORENO BAYARDO, María G. *Una conceptualización de la formación para la investigación*, en Revista Educar, nueva época, número 9/abril-junio. Jalisco; Secretaría de Educación JALISCO, México, 1999.

MOREIRA, MA. & LANG DA SILVEIRA, F. *Instrumento de pesquisa em ensino y aprendizagem* (EDIPUCERS). Porto Alegre. Brasil, 1993.

OROZCO FUENTES, Bertha. *De lo profesional a la formación en competencias: giros conceptuales en la noción de formación universitaria*. En Valle F.M. (coordinador) *Formación en Competencias y Certificación Profesional*. Colección del CESU UNAM. México, 2000.

PALOMINO KUNUPAZ, Antonio. *Gerencia de empresas y administración de calidad*. USMP. Rastros Gráficos, Lima-Perú, 2000.

POLITANO, Anthony. *Taking performance management to the next level*. ProQuest Database. Strategic Finance. Vol. 85. Ediciones Mc Graw Hill, México, 2003.

RODRIGUEZ GARCIA, Gilberto. *Mercados de trabajo, calificación y competencias laborales en la industria electrónica en la Zona Metropolitana de Guadalajara 2003-2005*. Tesis doctoral, Guadalajara. México, 2005

SCHWARTZ, Bertrand. *Análisis constructivista como base de la competencia laboral*. Tomo I. CDN Ciencias de la Dirección, Madrid, España, 1998.

SPENCER, Jr. McClelland D. & SPENCER S.M. *El enfoque de competencia laboral*. Jhon Wiley & Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos, 1970.

WHITEAR, Grez. *Calificaciones profesionales nacionales. En competencia laboral*. Antología. Editorial Thomson & Learning. Nueva York. Estados Unidos, 2001.

A N E X O S

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTOBAL DE HUAMANGA
BIBLIOTECA

ANEXO Nro. 01

CUESTIONARIO-ENCUESTA

PARA DETERMINAR LOS DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO

Señor (a) (ita) trabajador (a):

Se viene realizando un trabajo de investigación sobre los desempeños laborales de trabajadores en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, con el propósito de implementar una Gestión por Competencias que permita mejorar los rendimientos laborales, implementando estrategias como el trabajo en equipo, entre otros; por lo que solicito y a la vez agradezco a usted, se sirva responder con la veracidad que el caso requiere, a las preguntas formuladas a continuación:

1. ¿En la Municipalidad donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas?
Excelentes () Buenas () Regulares () Deficientes ()
2. ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo?
Excelente () Buena () Regular () Deficiente ()
3. ¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?
Si () No ()
4. ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas?
Si () No ()
5. ¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales de la Municipalidad, sin ningún criterio de simplificación?
Si () No ()
6. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo practican los valores institucionales, por ejemplo la honestidad, identificación y responsabilidad?
Si () No ()
7. ¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por normas legales, estatutos, reglamentos y directivas?
Si () No ()
8. ¿Cada quién esta preocupado en cumplir sólo lo que corresponde a su trabajo?
Si () No ()
9. ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos?
Si () No ()

10. ¿En la Municipalidad donde usted trabaja, tienen implementado mecanismos y acciones para evitar desperdicios, mermas, gastos excesivos; conocen políticas y controles de eficiencia en los costos?
Si () No ()
11. ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas?
Si () No ()
12. ¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrazan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de las obligaciones?
Si () No ()
13. ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación?
Si () No ()
14. ¿Para la solución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad?
Si () No ()
15. ¿Cuándo un personal falta o esta en uso de licencia o de vacaciones, hay otro compañero que lo suple rápidamente con la misma eficiencia, y no altera el normal funcionamiento?
Si () No ()
16. ¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados?
Si () No ()
17. El jefe de su oficina ejerce el cargo por:
Concurso () Confianza () Encargo () Elección ()
18. ¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad?
Si () No ()
- 19.. ¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que debe tener su jefe?
Influencia, trato y equidad ()
Mayor uso de tecnología ()
Conocimiento de organización del trabajo ()
Capacidad de negociación ()
Habilidad para la toma de decisiones ()
Capacidad de motivación ()
Honestidad y transparencia (valores) ()
Efectividad ()
20. En su Municipalidad se practica el trabajo en equipo?
Si () No ()
21. ¿El trabajo de los empleados en su Municipalidad es fijo o pueden rotar en diferentes áreas, dentro de su especialidad o campo profesional?
Es fijo ()
Es flexible ()
22. ¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su Municipalidad cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad?
Si () No ()

23. ¿Conoce usted el modelo por competencias?
 Si () No ()
24. A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influyen en el buen desempeño laboral?
 Participación en la solución de problemas ()
 Creatividad e imaginación ()
 Capacidad de negociación ()
 Motivación ()
25. ¿Qué factores en el trabajo cotidiano considera usted que influyen en el rendimiento laboral?
 Experiencia laboral ()
 Manejo de tecnologías ()
 Conocimiento del trabajo ()
 Técnicas para la solución de problemas y contingencias ()
 Generación de proyectos ()
26. ¿Considera usted que el personal de su Municipalidad debe capacitarse para poner en práctica los conocimientos adquiridos, mejorar sus habilidades y actitudes así como su rendimiento en general; no sólo para saber sino para saber hacer bien su trabajo?
 Si () No ()
27. ¿Qué tipo de capacitación se les da a los trabajadores de su Municipalidad?
 Manejo de programas de computación ()
 Planeación y toma de decisiones ()
 Motivación y desarrollo personal ()
 Generación de proyectos ()
 Cambio y mejora de actitudes ()
 Conocimientos generales ()
 Conocimientos y técnicas indispensables para su puesta en práctica en el trabajo ()

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

GUIA DE ENTREVISTA

*Formato de entrevista para el Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de
Municipalidad Provincial de Huamanga-Ayacucho*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Preguntas:

1. Podrías describir cómo es el trabajo en equipo
7. ¿Existe una política de selección para personal calificado y de mando medio?
8. ¿Las políticas de selección de personas son definidas aquí en la sede del Municipio o en la matriz -PCM-
9. ¿Se podría decir que las políticas de captación y selección de personas privilegia a los egresados de instituciones de educación superior privadas?
10. ¿Los egresados de las instituciones de educación superior privadas poseen una mayor formación en competencias laborales que requieren las municipalidades de la ciudad de Ayacucho?
11. ¿Qué aspectos deberían cuidar de la formación de sus egresados las instituciones de educación superior públicas?
12. ¿De qué universidades proceden las personas que laboran en la Municipalidad Provincial de Huamanga?

ANEXO Nro. 02

Procedimiento forward conditional DICCIONARIO

Name (Position) Label

num_enc (1)

Measurement Level: Scale

Column Width: 8 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8

Preg1 (2) ¿En la Municipalidad donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Excelente 2 Buenas 3 Regulares 4 Deficientes

Preg2(3) ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Excelentes 2 Buena 3 Regulares 4 Deficientes

Preg3 (4) ¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg4 (5) ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg5 (6) ¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales de la Municipalidad, sin ningún criterio de simplificación?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg6 (7) ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo practican los valores institucionales, por ejemplo la honestidad, identificación y responsabilidad?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg7 (8) ¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por normas legales, estatutos, reglamentos y directivas?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg8 (9) ¿Cada quién esta preocupado en cumplir sólo lo que corresponde a su trabajo?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg9 (10) ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg10 (11) ¿En la Municipalidad donde usted trabaja, tienen implementado mecanismos y acciones para evitar desperdicios, mermas, gastos excesivos; conocen políticas y controles de eficiencia en los costos?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg11 (12) ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg12 (13) ¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrasan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de las obligaciones?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg13 (14) ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios, para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg14 (15) ¿Para la resolución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg15 (16) ¿Cuándo un personal falta o esta en uso de licencia o de vacaciones, hay otro compañero que lo suple rápidamente con la misma eficiencia, y no altera el normal funcionamiento?

Measurement Level: Scale, Column Width: 8 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg16 (17) ¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg17 (18) El jefe de su oficina ejerce el cargo por:

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Concurso 2 Confianza 3 Encargo 4 Elección

Preg18 (19) ¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg19 (20) ¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que tiene su jefe?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Influencia, trato y equidad 2 Mayor uso de tecnología 3 Conocimiento de organización del trabajo 4 Capacidad de negociación 5 Habilidad para la toma de decisiones 6 Capacidad de motivación 7 Honestidad y transparencia (valores) 8 Efectividad

Preg20 (21) ¿En su Municipalidad se practica el trabajo en equipo?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 SI 2 NO

Preg21 (22) ¿El trabajo de los empleados en su Municipalidad es fijo o pueden rotar en diferentes áreas, dentro de su especialidad o campo profesional?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Es fijo 2 Es flexible

Preg22 (23) ¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su Municipalidad cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 SI 2 NO

Preg.23 (24) ¿Conoce usted el modelo por competencias?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg24 (25) A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Participación en la solución de problemas 2 Creatividad e imaginación 3 Capacidad de negociación 4 Motivación

Preg25 (26) ¿Qué factores en el trabajo cotidiano considera usted que influyen en el rendimiento laboral?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Experiencia laboral 2 Manejo de tecnología 3 Conocimiento del trabajo 4 Técnicas para la solución de problemas y contingencias 5 Generación de proyectos

Preg.26 (27) ¿Considera usted que el personal de su Municipalidad debe capacitarse para poner en práctica los conocimientos adquiridos, mejorar sus habilidades y actitudes así como su rendimiento en general; no sólo para saber sino para saber hacer bien su trabajo?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg27 (28) ¿Qué tipo de capacitación se les da a los trabajadores de su Municipalidad?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8,Value Label

1 Manejo de programas de computación 2 Planeación y toma de decisiones 3 Motivación y desarrollo personal 4 Generación de proyectos 5 Cambio y mejora de actitudes 6 Conocimientos generales 7 Conocimientos y técnicas indispensables para su puesta en practica en el trabajo

ANEXO Nro. 03

PROPUESTA DE PERFIL DE COMPETENCIAS 20 COMPETENCIAS, AGRUPADAS LAS MISMAS EN 6 GRUPOS

Competencias de logro y acción

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicios

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.

Competencias de influencias

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existentes dentro de las organizaciones.
9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de eficacia personal

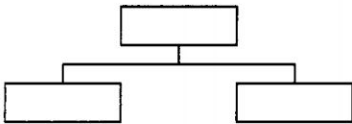
17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Formato para definir el Perfil Hard (Aptitudes) y el Perfil Soft (Actitudes) estructurado en 3 partes

- I. **Datos generales.** Incluye la denominación del puesto, ubicación en la municipalidad y misión del puesto.
- II. **Perfil hard (Aptitudes).** Que se centra en los requisitos demandados por el puesto de trabajo y abarca: funciones, formación académica, nivel de experiencia, requisitos físicos, requisitos de responsabilidad y condiciones de trabajo.
- III. **Perfil soft (actitudes).** Centrado en detectar comportamientos relevantes ligados a un desempeño óptimo dentro del entorno organizativo, vinculado a su estructura y cultura.

El formato propuesto para definir el Perfil por Competencia, descrito anteriormente para una municipalidad, aparece a continuación:

PERFIL DE COMPETENCIA

I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto:				
Ubicación en la Organización:				
 <pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[] </pre>				
Categoría:		Grado Académico:		
Misión del Puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del Puesto:	No Exigidos	Bajos	Medios	Altos
Formación Académica:				
<ul style="list-style-type: none"> - Titulación Requerida: - Especialidad de Preferencia: - Formación Mínima: 				
Nivel de Experiencia:				
Experiencia Previa:				
Conocimientos Específicos	No Exigidos	Elemental	Medio	Superior
Requisitos Físicos.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Condiciones de Trabajo	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos de Responsabilidad.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES)				
Cultura Organizacional				
Estándares de Calidad				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		

GESTION POR CUMPLEMIENOS Y DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS MUNICIPALIDADES DE AYACUCHO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema principal</p> <p>¿Cómo influye un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>¿Qué efectos genera los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho?</p> <p>¿Cuáles son las consecuencias de la falta de organización de equipos</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Evaluar la incidencia de los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.</p> <p>Analizar las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo</p>	<p>Hipótesis Principal</p> <p>Un sistema de gestión estratégica por competencias influye significativamente en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.</p> <p>Hipótesis Derivadas</p> <p>Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.</p>	<p>Hipotesis principal</p> <p>Variable Independiente <i>Gestión por competencias</i></p> <p>Variable Dependiente <i>Desempeños laborales</i></p> <p>Hipótesis derivadas</p> <p>Variable Independiente <i>Métodos tradicionales de trabajo</i></p> <p>Variable Dependiente <i>Rendimientos laborales</i></p>	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conocimientos percibidos - Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral - Práctica de valores institucionales <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los plazos - Implementación de formas de organización del trabajo - Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación observada.

<p>de trabajo en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho?</p>	<p>en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.</p>	<p>La adecuada organización de equipos de trabajo contribuye eficazmente en la mejora continua de los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.</p>	<p>Variable Independiente <i>Organización de equipos de trabajo</i></p> <p>Variable Dependiente <i>Mejora de desempeños laborales</i></p>	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo individual - Falta de simplificación - Rigidez normativa - Evasión de responsabilidades <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productividad - Calidad en las decisiones <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad en la solución de problemas - Trabajos funcionales - Trabajos multidisciplinarios <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en los comportamientos - Mejora de la capacidad creativa e inventiva - Mejora de la calidad
--	---	---	---	--

MATRIZ DE CONSISTENCIA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS MUNICIPALIDADES DE AYACUCHO

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION							
TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN							
Descripción del tipo de investigación							
De acuerdo al fin que se persigue	: Básica						
De acuerdo a la técnica de contrastación	: Explicativa						
Por la inferencia del investigador	: Observacional						
Por el método de investigación	: Descriptivo						
Por el período de recolección de datos	: Prospectivo						
POBLACION Y MUESTRA DE TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES DE LA CIUDAD DE AYACUCHO							
TOTAL	<table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Población</td> <td>2135</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Muestra</td> <td>220</td> <td>10%</td> </tr> </table>	Población	2135	100%	Muestra	220	10%
Población	2135	100%					
Muestra	220	10%					
TÉCNICAS							
Observación. Verificación de los procedimientos administrativos.							
Entrevistas. Con los directivos y trabajadores de las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.							
Encuestas. Cuestionarios de preguntas dirigidas a los directivos y trabajadores.							
Inventario. Describe un nivel de consecución en una dimensión de competencia laboral, características representativas que permite determinar el nivel de eficiencia y experiencia.							
MÉTODOS							
Método Deductivo, inductivo, analítico y sintético.							
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN							
El diseño de la investigación es por objetivos.							