

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra



**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS**

**Jefatura de Estudios
Avanzados**

**COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO
DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana
del Municipio Barinas del estado Barinas**

Barinas, Enero de 2025

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración Mención Gerencia General

COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

**Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía
Bolivariana del Municipio Barinas del estado Barinas**

Trabajo Especial de Grado Presentado como Requisito parcial para optar al
grado de Magíster Scientiarum en Administración

Mención Gerencia General

Autor: Yennifer Calleja
Tutor: Dr. Marcos Meza

Barinas, Enero de 2025



Universidad Nacional Experimental de los
Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
Unellez
La universidad que transforma



VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 10:00 a.m. del día 08 de Mayo del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dr. Marcos Meza**, (Tutor – Coordinador UNELLEZ) **MSc. Richar Molina**, (Jurado principal UNELLEZ), **MSc. Zulay Azuaje** (Jurado principal externo UPTJFR) titulares de las cédulas de identidad N°: **11.714.829, 15.828.088, 9.988.936** respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/04/22 DE FECHA: 30/04/2025 ACTA N°16 ORDINARIA N°22** como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL. Caso de Estudio. Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del Estado Barinas"** presentado por la Maestranda: **YENNIFER CALLEJA** titular de la Cédula de Identidad N° **16.127.667**, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia Pública**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" – UNELLEZ 2021, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día **Lunes 09 de Junio del 2025** a las **09:00 am**.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

Dr. Marcos Meza

C.I.: 11.714.829

(Tutor – Coordinador UNELLEZ)

MSc. Richar Molina
C.I. 15.828.088

(Jurado principal UNELLEZ)



MSc. Zulay Azuaje
C.I. 9.988.936

(Jurado principal externo UPTJFR)



Universidad Nacional Experimental de los
Andes Occidentales Ezequiel Zamora
Unellez
La universidad que siempre



ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 09:00 a.m. del día 09 de Junio del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dr. Marcos Meza**, (Tutor – Coordinador UNELLEZ) **MSc. Richar Molina**, (Jurado principal UNELLEZ), **MSc. Zulay Azuaje** (Jurado principal externo UPTJFR) titulares de las cédulas de identidad N°: 11.714.829, 15.828.088, 9.988.936 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/04/22 DE FECHA: 30/04/2025 ACTA N°16 ORDINARIA N°22** como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **“COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL. Caso de Estudio. Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del Estado Barinas”** presentado por la Maestranda: **YENNIFER CALLEJA** titular de la Cédula de Identidad N° 16.127.667, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración** Mención: **Gerencia Pública**, Con una duración de **Treinta (30) minutos** realizó la disertación, así mismo el (la) ponente respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado, después de sus deliberaciones, por unanimidad acordó el veredicto: Aprubado el Trabajo de Grado aquí mencionado. Dando fe y en constancia de lo aquí expresado/firmamos

Dr. Marcos Meza
C.I: 11.714.829
(Tutor – Coordinador UNELLEZ)

MSc. Richar Molina
C.I. 15.828.088
(Jurado principal UNELLEZ)



MSc. Zulay Azuaje
C.I. 9.988/936,
(Jurado principal externo UPTJFR)

“La Ciencia y la Tecnología al Servicio de la Liberación Permanente de la Humanización del Hombre”
DIRECCION: AV. 23 DE ENERO, FRENTE A REDOMA DE PUNTO FRESCO, FINAL MODULOS BARINAS II, BARINAS EDO. BARINAS
CORREO: Presav.vpds@gmail.com



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado



CARTA DE APROBACIÓN

Yo, **Marcos Meza**, cédula de identidad No. **C.I. V-11.714.829**, hago constar que he leído el trabajo espacial de grado titulada: **Competencias Gerenciales en el Fortalecimiento del Desempeño Laboral. Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del estado Barinas**, presentado por la ciudadana, Yennifer Callejas, titular de la cédula de identidad No. V. 16.127.667, para optar al título de **Magister Scientarum en Administración mencion Gerencia General**, por medio de la presente certifico, que he leído el trabajo y considero, que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado de examinación que se designe.

En la ciudad de Barinas a los 07 días del mes de enero del dos mil veinticinco

Nombre y Apellido del Tutor:

Dr. Marcos Meza

ÍNDICE

	pp.
LISTA DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento y Formulación del Problema.....	3
Contextualización epistemológica y bioética de la investigación.....	5
Objetivos de la Investigación.....	07
Objetivo General.....	07
Objetivos Específicos.....	07
Justificación de la Investigación.....	08
II. MARCO TEÓRICO.....	10
Estado del Arte.....	10
Elementos Bioéticos de la Investigación.....	11
Antecedentes de la Investigación.....	13
Antecedentes legales.....	16
Bases Teóricas.....	17
Competencias Gerenciales.....	17
Desempeño Laboral.....	21
Operacionaliza Variables.....	25
III. MARCO METODOLÓGICO.....	28
Descripción del Modelo.....	28
Tipo de Investigación.....	28
Diseño de la Investigación.....	28
Población y Muestra.....	56
Población.....	30
Muestra.....	31
Técnicas e Instrumentos de la Información.....	31
Validez del Instrumento.....	32

Confiabilidad del instrumento.....	32
Técnica de Análisis de Datos.....	32
BIBLIOGRAFIA.....	34

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
01	Operacionalización de Variables.....	46
02	Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Manejo de Talento Humano....	54
03	Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Trabajo en Equipo.....	55
04	Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Comunicación Formal.....	56
05	Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Liderazgo.....	57
06	Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Decisiones en Consenso.....	58
07	Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Dirección de Personas.....	59
08	Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Gestión de Cambio.....	60
09	Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Capacidad Cognitiva.....	61
10	Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Conocimiento.....	62
11	Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Compromiso.....	63
12	Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Motivación.....	64
13	Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Salario.....	65
14	Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Planes de Carrera.....	66

15	Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Satisfacción Laboral.....	67
----	--	----

LISTA DE FIGURAS

Figuras		pp.
01	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Manejo de Talento Humano.....	54
02	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Trabajo en Equipo.....	55
03	Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Comunicación Formal.....	56
04	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Liderazgo.....	57
05	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Decisiones en Consenso.....	58
06	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Dirección de Personas...	59
07	Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Gestión de Cambio.....	60
08	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Capacidad Cognitiva.....	61
09	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Conocimiento.....	62
10	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Compromiso.....	63
11	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Motivación.....	64
12	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Salario.....	65
13	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Planes de Carrera.....	66
14	Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Satisfacción Laboral.....	67

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIAL EMPRESARIAL**

**COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO
DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Autor: Yennifer Calleja
Tutor: Dr. Marcos Meza
Año: 2025

RESUMEN

Las competencias gerenciales constituyen el conocimiento, comportamiento y actitudes del líder para orientar de forma eficaz las operaciones administrativas de la organización. La presente investigación tiene como objetivo analizar las competencias gerenciales en el fortalecimiento del desempeño laboral en la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas. Año 2023. La indagación está enmarcada en el paradigma cuantitativo, tipo de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. La población quedó conformada formada por diez (10) empleados que laboran en la dirección de talento humano de la referida institución. Asimismo, el estudio tuvo como técnica de recolección de información la encuesta y como instrumento el cuestionario basado en un nivel de medición tipo Likert: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi Nunca y Nunca. La validez del instrumento quedó sustentada por la técnica de juicio de expertos y la confiabilidad por el coeficiente estadístico de Alpha de Cronbach (0,89). Con respecto a la técnica de procesamiento y análisis de datos, se empleó la estadística descriptiva y la interpretación cualitativa. Se concluye que las competencias gerenciales constituyen el cumplimiento profesional eficaz fundamentado en el trabajo en equipo. La aplicación efectiva de las habilidades gerenciales por parte de los trabajadores adscritos a la dirección de talento humano de la Alcaldía de Barinas, garantizan un cambio de actitud frente a su desempeño laboral.

Descriptores: Competencias gerenciales, desempeño laboral, talento humano.

INTRODUCCIÓN

Los gerentes corporativos están llamados a desarrollar al máximo las competencias gerenciales mediante el desarrollo del conocimiento disciplinario y comportamiento productivo para que sus líderes puedan lograr las metas emprendidas, promoviendo de esta forma su competitividad en el contexto de la gestión pública nacional o local. En ese sentido, es imperativo omitir practicas gerenciales pasivas, burocráticas y unidimensionales y dar paso a estilos administrativos capaces de fortalecer el desempeño laboral en términos de trabajo en equipo, resultados, toma de decisiones, comunicación y estrategias de trabajo.

En ese sentido, el presente estudio aborda los elementos organizacionales que debe ejercer el líder de la organización sobre sus seguidores o equipo de trabajo con el propósito de ejercer una influencia transformacional sobre la gestión del talento humano para fortalecer su desempeño laboral necesario para cumplir las obligaciones normativas, contractuales, si como, los objetivos propuestos por el departamento en el seno de la institución.

Cabe destacar, que existen una serie de competencias que deben poseer quienes dirigen el departamento de talento humano, ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando en su desempeño competencias propias de su gestión, lo que es determinante en cualquier organización para crear oportunidades para su personal y así fomentar al máximo la productividad. Dentro de este marco de ideas, se puede señalar el impacto organizacional de las competencias gerenciales sobre la motivación laboral de los empleados, en vista de que los líderes de la empresa tienen la posibilidad de abordar los procesos administrativos y operaciones mediante el intercambio de instrucciones, expresiones, conocimiento e información de manera asertiva con el personal.

En función a lo antes expuestos, la presente investigación persigue analizar las competencias gerenciales en el fortalecimiento del desempeño laboral en

la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas. Año 2023. Por consiguiente, se realizará un estudio diagnóstico que permitirá inferir sobre la situación real de la gestión realizada por la gerencia sobre el personal administrativo que labora en la referida dirección. Así pues, la investigación se enmarcará en el paradigma cuantitativo, tipo de campo y carácter descriptivo. Su estructura está definida por capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I, El Problema: Contextualización epistemológica y bioética de la investigación, objetivos de la investigación, justificación y línea de investigación. Capítulo II; muestra el estado del arte, elementos bioéticos de la investigación, antecedentes de investigaciones previas, antecedentes legales, bases teóricas referenciales y la operacionalización de variables. El Capítulo III, Marco Metodológico: En este capítulo se describe el modelo de análisis, el tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnico de análisis de datos, confiabilidad y validez de los instrumentos.

Seguidamente, Capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados: se presenta un análisis de cada dimensión considerando su indicador. Capítulo V, Conclusiones y recomendaciones: Se presentan las reflexiones finales por objetivo, las recomendaciones para la institución y trabajadores. Finalmente se presentan las referencias.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Problema de Investigación

En el contexto mundial, la sociedad enfrenta profundas transformaciones políticas, educativas, culturales y sociales ocasionadas por la globalización económica lo cual ha generado una serie de requerimientos en las organizaciones, tales como: responder a nuevos retos para adaptarse, aprovechar oportunidades que les ayuden a solucionar los problemas de manera inmediata para lograr el éxito y, sobre todo para mantenerse dentro del mercado. En tal sentido, la gerencia estratégica se ha convertido en la herramienta administrativa innovadora, eficaz, eficiente, capaz de fortalecer las competencias de los líderes gerenciales en el logro de las metas, además:

La nueva gerencia estratégica es netamente consultora, interdisciplinaria, al estar conformada por la participación de diversos campos del saber preocupado por la clase de hombre generado en la gran empresa. Al mismo tiempo crítica al enfoque reductivo de la gerencia tradicional en el cual no se le presta atención a la esfera social en cuyo seno se desempeña la actividad laboral limitando la efectividad de la gerencia (Desiato y Guevara, 2010: 183).

Con respecto a lo planteado, la gerencia moderna busca maximizar la productividad y eficiencia, su interés se centra básicamente en el potencial humano involucrado en el proceso y en las consecuencias que la normativa tiene sobre el comportamiento del trabajador tanto interno como en el contexto social que lo rodea. En referencia a las competencias gerenciales se considera que en la actualidad los gerentes deben desarrollar un conjunto de competencias que van más allá de la simple administración de recursos

(Camacho, 2014). De tal forma, los encargados de la función directiva deben fortalecer su formación y conocimientos, desarrollando a la vez un conjunto de competencias gerenciales para desempeñar óptimamente su rol. Así pues, existen una serie de competencias que deben poseer quienes dirigen los centros educativos, ya sea en su interacción laboral o personal, destacando en su desempeño competencias propias de su gestión, lo que es determinante en cualquier organización educativa para crear oportunidades para su personal y así fomentar al máximo la productividad.

Ahora bien, “el cambio del modelo de competencias gerenciales implica un estilo de aprendizaje proactivo donde los tomadores de decisión y su personal investigan y adoptan respuestas más cónsonas con la dinámica de la realidad” (Fernández, 2013: 16). De esta manera, la organización se orienta hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a aprender a desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso.

De igual manera, los directores de instituciones públicas o privadas deben aprender a medir y valorar aún más lo que hacen, el alcance de los efectos de su actuación directiva sobre sus equipos modifica su manera de proceder. Por tanto, resolver conflictos, orientar a sus subalternos para que consigan resultados, dirigir proyectos e introducir cambios en la organización son todas ellas, situaciones que exigen competencias gerenciales para desempeñar su rol directivo. De acuerdo con Benavides (2012) las competencias gerenciales “están orientadas a la competitividad, sobrepasan las características expuestas de manera atomizada y hacen referencia más bien a la aplicación, la proyección o la transferencia que el individuo logra desplegar en su trabajo y que son observables” (p.72). En función de lo expresado por el autor, implican la existencia de cualidades personales que permiten un desempeño idóneo en un trabajo específico, su exhibición puede ser resultado de uno o más factores individuales

En ese sentido, las acciones gerenciales de talento humano constituyen una relación administrativa para optimizar las habilidades y actitudes de los empleados. Si se da la relación se “llevará a los empleados a ejercer con rendimiento, satisfacción y bienestar, dentro de una toma de decisiones efectiva, porque se acertará con las finalidades que se siguen en las instituciones” (Carrero, 2010: 143). De esa manera, está seguro el proceder correcto de realizar y priorizar las funciones operativas del cargo que se desempeñe, estableciendo actividades que fortalecen habilidades, cualidades y destrezas.

Las afirmaciones anteriores, conlleva a revisar la gerencia de las instituciones públicas venezolanas, las cuales afrontan grandes retos, ante los cambios dinámicos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, donde el gerente con su talento humano, debe estar preparado de acuerdo a los conocimientos administrativos, técnicas y habilidades, con el objeto de mantener motivados al personal en el contexto laboral, es decir, promover el desempeño laboral para lograr las metas establecidas.

1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación

El estudio de las competencias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral se sustenta en las relaciones epistemológicas multidisciplinaria de la gestión local. Dentro de esta perspectiva la gestión visionaria de competencias para ejercer acción de desempeño sobre del talento humano garantiza la eficacia, eficiencia y efectividad entendido éste como una combinación de aspectos, características o cualidades en el empleado. Esto implica el tener conocimientos (saber), el asumir compromiso (querer) y la capacidad de liderazgo (poder) en el desarrollo de las acciones (González, 2012).

Vale decir, que el talento humano abarca factores del individuo que comprometen: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, entre otros. Por consiguiente, prever acciones gerenciales

ajustadas a las exigencias del cargo, relacionará las capacidades y actitudes con el perfil a cumplir.

De tal manera, que “las acciones visionarias se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades”(D`Sousa,2007:69). Por tanto, las estrategias constituyen una herramienta para identificar las debilidades de las actividades desarrolladas para la formulación de acciones unificadas, delimitando las tareas, optimizando los recursos disponibles, orientando el camino más corto para lograr los objetivos de la organización.

Por ello, el gerente de las instituciones públicas locales y sus directivos tienen que conocer, aplicar con sensatez y flexibilidad las normas de funcionamiento, técnicas de organización, creación de estructuras, conducción de equipos, tomar de decisiones, manejo de conflictos, planificación, ejecución y control; es decir, promover sus competencias gerenciales fundamentadas en los conocimientos, habilidades y destrezas inherentes a los roles que debe cumplir; todo ello, para lograr el desempeño laboral eficaz de los trabajadores superando los obstáculos gerenciales, sustentados en los postulados del deber ético para transmitir todos los elementos de la herencia cultural histórica gerencial del bienestar humano promoviendo la autonomía social, el respeto y solidaridad. En el contexto de las instituciones de Venezuela, existe opiniones sobre la problemática de gestión pública, donde se:

Se visualizan debilidades en cuanto a motivación, lo que trae como consecuencia bajo rendimiento de los trabajadores, retrasos o incumplimientos en tiempos de espera o de respuesta, falta de comunicación, carencia del trabajo en equipo, manejo inadecuado de la información (Silva, 2017: 10).

Se infiere entonces que los gerentes carecen de competencias personales y profesionales para estimular a los miembros de la organización a desarrollar

su desempeño laboral sustentado en proceso básico como la comunica asertiva que motiva al trabajado a concretar sus actividades de forma eficaz, en consecuencia, las acciones de organización y ejecución son realizados bajo un clima improductivo pasivo que desmejora la calidad del servicio encomendado.

En el contexto de la gestión pública local, está la situación presentada en la dirección de talento humano de la Alcaldía del municipio Barinas del estado Barinas, donde la investigadora aplicó observaciones directas y diálogos informales evidenciando la ausencia de planes específicos para el desarrollo personal y profesional, también aprecio, que se omiten los reconocimientos, carecen de intercambio de decisiones a los problemas colectivos. Es decir, la gerencia algunas veces aplica el liderazgo transformacional para motivar el talento humano a desarrollar las tareas administrativas de nómina, adiestramiento, estudios de relaciones laborales, diseño de programas de incentivos y promoción de empleados.

Por lo antes expuesto, se infiere que la gestión directiva de talento humano de la institución omite las acciones gerenciales visionarias sustentadas en un liderazgo transformacional que establezca normas y valores institucionales dirigidos la motivación, capacitación, desarrollo y compromiso con el propósito de fortalecer el desempeño laboral de cada miembro de la organización, de esta manera se afianza los procesos administrativos y se mejora el ambiente de trabajo.

Tomando en cuenta la problemática planteada, la investigación está dirigida a revisar las competencias gerenciales, este modelo de pensamiento estratégico puede facilitar el desempeño laboral del personal y el logro de los objetivos organizativos. Ahora bien, como punto de inicio metodológico se plantean las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuál es la situación actual de competencias gerenciales aplicadas por los trabajadores adscritos en la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas? ¿Cuáles elementos teóricos, gerenciales

y organizaciones explican las competencias gerenciales y el desempeño laboral? ¿Cuáles son los elementos que describen las competencias gerenciales en el fortalecimiento del desempeño laboral en la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas? Dichas interrogantes darán paso a la formulación de los objetivos de la investigación en el presente estudio.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar las competencias gerenciales en el fortalecimiento del desempeño laboral en la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas. Año 2023.

1.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de competencias gerenciales aplicadas por los trabajadores adscritos en la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas.

Examinar los elementos teóricos, gerenciales y organizaciones que caracterizan las competencias gerenciales y el desempeño laboral.

Describir las competencias gerenciales en el fortalecimiento del desempeño laboral en la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas.

1.4 Justificación y línea de investigación

En relación con la relevancia de la investigación, se fundamenta en la necesidad que tienen las instituciones públicas de estar a la par de los nuevos modelos gerenciales, los cuales están orientados al desarrollo de acciones innovadoras, proactivas, eficaces, donde el gerente debe ser capaz de generar un liderazgo motivador sobre el talento humano, fortaleciendo así la administración de las taras en pro del beneficio social colectivo.

Sobre la base de las afirmaciones expuestas, el presente estudio se justifica desde el punto de vista teórico, en virtud de que se realizar una revisión de

los enfoques, teorías y conceptos que podrán ser considerados por el personal directivo de la Alcaldía, para mantener el funcionamiento de la organización en óptimos niveles de eficiencia, por tanto, debe poseer conocimiento sobre las competencias gerenciales para fortalecer la gestión del talento humano que le permitan canalizar adecuadamente el comportamiento del personal, a su vez determinar aquellos aspectos laborales que puedan estar originando conflictos e insatisfacción en el personal, para evitar perturbación de la cultura organizacional y el incumplimiento de los objetivos institucionales.

Igualmente, la indagación presentada tiene un alto significado metodológico al constituir un trabajo de campo que permitirá recolectar, procesar, analizar y presentar los resultados del estudio diagnóstico de la problemática presentada en la dirección de talento humano de la referida institución objeto de estudio. Cabe destacar que, la investigación tiene un alto impacto organizacional, ya que la consideración por parte de personal adscrito a la dirección de en conocer, aplicar y mejorar sus acciones gerenciales, así como, motivarse en el establecimiento de un estilo gerencial innovador que permita realizar trabajos en colectivos y optimizar sus metas.

Asimismo, transcenderá positivamente en la sociedad, ya que mediante el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el desempeño laboral permite a las instituciones públicas ser cada día más eficientes, cumpla con cada uno de los proyectos de infraestructura, servicios, alumbrado público, ambiente, cultura, necesarios para satisfacer las demandas de calidad de vida que exigen las comunidades organizadas del estado Barinas y en todo el país.

Finalmente, el estudio por su características académicas y científicas se encuentra inmerso en las líneas de investigación de la maestría en administración mención gerencia general de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”; UNELLEZ-

VPDS-Barinas, titulada: Cultura Organizacional, modelos organizativos y procedimiento administrativos y gerenciales.

CAPITULO

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Por tanto, esta sección “es la exposición y análisis de la teoría o grupo de teorías que sirven de fundamento para explicar los antecedentes e interpretar los resultados de la investigación” (Munch y Ángeles, 2007: 55). Se infiere entonces, que esta sección describe de manera lógica, vinculada y pertinente la información teórica que sustenta la investigación, esto implica analizar contextos hipotéticos, investigaciones y antecedentes.

2.1 Estado del Arte

El estado del arte es “una investigación sobre la producción investigativa de un determinado fenómeno. Este permite develar la dinámica a partir de la cual se ha desarrollado la descripción, explicación o comprensión del fenómeno” (Guevara, 2016:149). Es decir, es una indagación documental que facilita la comprensión de los estudiado, lo escrito, publicado, concretado la información relevante.

En primer lugar, es significativo introducir el recorrido con el concepto de gerencia, según David (2004) señala que a través de la gerencia efectiva se “identifican las fortalezas y debilidades de la organización, se establecen las prioridades, permite el diseño de planes especiales, se orientan y utilizan los recursos de manera eficiente” (p.45). En efecto, este tipo de administración facilita la coordinación, ejecución y control de tareas para producir los bienes y servicios de forma eficaz. Además, los cambios del entorno organizacional demandan de los gerentes una gestión caracterizada por capacidad de respuesta, rapidez, innovación y eficacia de cada uno de sus operadores o mano de obra calificada, al mismo tiempo, debe diseñar acciones gerenciales que permitan mantener las ventajas competitivas de la organización

Dentro de este marco de ideas, Alles (2006) señala que las competencias pueden relacionarse con “el desempeño de una persona en un cargo, de allí, la importancia de las competencias gerenciales, las cuales se desarrollan en las actividades diarias suscitadas por una situación, permitiendo solucionar problemas y maximizar la calidad del talento humano en la organización” (p.36). Así pues, las competencias se fundamentan en las motivaciones de las personas, están asociadas a algunos rasgos que se manifiestan en el carácter, actitudes o valores, incluso los conocimientos, capacidades cognitivas o conducta manifiestas.

Los estudios de Lasida (2001) conllevan a definir las competencias como el “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva” (p.44). Es decir, son elementos conductuales que permiten comprender y explicar porque algunas personas tienen un desempeño sobresaliente. Además, las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto de trabajo.

De igual forma, las investigaciones de Fernández (2013), indican que “el cambio del modelo de competencias gerenciales implica un estilo de aprendizaje proactivo donde los tomadores de decisión y su personal investigan y adoptan respuestas más cónsonas con la dinámica de la realidad” (p.16). De esta manera, la organización se orienta hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a aprender a desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso.

En ese orden de posturas científicas esta Levy-Leboyer (2002) infieren que el “repertorios de comportamientos que algunas personas, dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (p.54). Son comportamientos observables, se pone en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. En función de lo expresado por el autor, las competencias incluyen una intención, una

acción, las cuales se diferencian en la medida que puedan desarrollarse; considera que su formación y desarrollo difiere en el tiempo, plantea que las competencias relacionadas a nivel de motivos por ser intrínsecas a su naturaleza, se modifican con su crecimiento personal.

Dentro de los estudios internacionales sobre las competencias gerenciales se encuentra la postura de Fernández (2013) en su investigación titulada: Competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes. El investigador concluyo, que es importante para las organizaciones un modelo que enmarque la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y disciplinas, es decir, elementos que interactúen en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.

Otros estudios internacionales describen investigaciones sobre la relevancia entre los modelos de gestión pública y el desempeño laboral de los trabajadores, se concluye que existe una correlación significativa entre la motivación y el desempeño laboral, “a mayor grado de motivación laboral en las dimensiones de: incentivos, Salarios y beneficios económicos, ambiente laboral, rendimiento, relaciones interpersonales, mayor será el desempeño laboral” (Guevara y Carrillo, 2020: 20).

En esta dirección, las competencias gerenciales en el contexto de las instituciones públicas organizaciones dispuesta al servicio de la sociedad “tienen hoy día el desafío de potenciar a los grupos de trabajo aprovechándolos de una manera más creativa y eficiente como elementos fundamentales de la productividad de la organización” (Silva, 2007: p. 9). La dinamización de las competencias de los agentes para elevar esa calidad es

un asunto de tal importancia que la región, de allí, que se han suscritos grandes consensos internacionales sobre los aportes y alcances de las competencias en el contexto organizacional.

2.2 Elementos bioéticos de la investigación

El estudio de las competencias de los gerentes que conforman las instituciones públicas orientadas al desarrollo y bienestar de comunidades tiene un carácter axiológico por su estrecha asociación con la cultura local, valores, actitudes y comportamientos que ella incluye. Por lo tanto, representan proceso de construcción y maduración sumamente complejo, que involucra además de los necesarios niveles crecientes decrecimiento económico, también las interacciones sociales, formación educativa, vinculadas con la moral y buenas costumbres dirigidas a satisfacer la calidad de vida de los ciudadanos, el desarrollo humano y la conservación el medio ambiente.

Este enfoque gerencial pragmático, es sostenido con postulados de la innovación gerencial a “todo proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operación de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad” (Llano, 2016: 11). Aun cuando el concepto es amplio, establece que cuando se administra bajo pensamientos abiertos y transformadores, se genera un valor, que suele traducirse en mayor productividad de los planes, acciones y decisiones de los gobernantes en consecuencia se incrementa el bienestar social de una comunidad.

2.2.1 Cultura de innovación: La cultura organizacional está referida a los valores, creencias y entendimientos que los miembros de una organización tienen en común moldeando el estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas. En la organización es necesario desarrollar y transmitir una cultura apropiada donde el trabajador se sienta apreciado, satisfecho, orientado al logro, bien remunerado, incorporado a la organización, donde participe; y los sistemas de premios, así como las

oportunidades de mejorar, sean a base del trabajo bien hecho (Pizzolante, 2006).

2.2.2 Formación gerencial e interrelación con el ambiente: Los gerentes de instituciones públicas desde el accionar directiva pueden sin lugar a dudas concretar acciones de sustentabilidad “tratar aspectos globales de manera crítica, sus causas e interrelaciones en una perspectiva sistémica del contexto social, cultural e histórico, tales como: población, paz, derechos humanos, democracia, salud, hambre, degradación de la flora y la fauna, marginalidad, entre otros” (Odremán, 2015: 38). A partir de esta postura, se evidencia que los líderes tienen dentro de sus competencias sociales la consolidación de los valores y experiencias del quehacer actitudinal, pero no debe solo basarse en la adquisición de una serie de conocimientos, sino también en el desarrollo integral del ser, afrontando correctamente los grandes problemas de la relación ser-ambiente-sociedad.

2.2.3 Gestión Participativa: La gestión de trabajo en equipo constituye la mayor herramienta de la dirección educacional, representa la sinergia de esfuerzos en una misma dirección que requiere de inspiración, diálogo, negociación, apoyo institucional y deseo de progreso. Algunas de estas competencias son:

Las capacidades de trabajar en equipo y tomar decisiones en forma compartida, proyectarse en el tiempo, evaluar y ajustar estrategias en función de indicadores de progreso y resultados parciales, generar un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad escolar (Larraín, 2009: 11)

Se infiere en la conceptualización citada, que la gestión participativa en las instituciones públicas como la Alcaldía de Barinas es la bandera de trabajo, convergen allí, los deseos de colaboración de toda la comunidad. Surge un concepto ejemplar, llamada decisiones compartidas, definición como el consenso cordial, asertivo y creativo de las diferentes alternativas de solución

de la problemática enfrenta por la comunidad bajo una cultura de negociación productiva consensuada entre todos los participantes del asunto.

2.2.4 Perspectiva Axiológica: Las prácticas gerenciales actuales deben tender a centrarse en el talento humano, bajo la afirmación que toda institución está conformada por personas, en ese sentido, se establece que “La axiología pura trata de los valores, en cuanto tales, como “entidades” objetivas, como “cualidades irreales”, de una irracionalidad parecida a la del objeto ideal, pero en manera alguna idéntica a él” (Ferrater, 2000: p.868). Esta afirmación denota el carácter ético del comportamiento de los gerentes, líderes y trabajadores de la Alcaldía del municipio Barinas, ya que las organizaciones además de determinar su visión y misión también requieren precisar los principios éticos y valores morales sobre los cuales anclar sus estatutos, normas y filosofías.

2.3 Antecedentes de investigaciones previas

En el contexto internacional está el trabajo de Araujo (2019) titulado “Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui” tuvo como objetivo analizar Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui. El estudio se enmarco en el paradigma cuantitativo tipo de campo y diseño no experimental.

El autor refiere que el desarrollo de la competencia dirección de personas difiere con respecto a la característica control del clima organizacional ya que los empleados perciben que el jefe ejerce control sobre ellos dando instrucciones sobre las actividades a realizar más no realiza un seguimiento y apoyo directo a su trabajo - retroalimentación. Los niveles de desarrollo de la competencia trabajo en equipo están por encima de la característica del enfoque hacia las personas lo que determina que los gerentes perciben que

existe un ambiente de colaboración, pero los empleados no distinguen que el trabajo se organice de una forma colectiva.

La citada investigación constituye un aporte teórico en relación con el análisis documental a la variable competencias gerenciales y su impacto en el comportamiento del desempeño de los trabajadores facilitando la caracterización del trabajo en equipo, dirección y liderazgo, elementos fundamentales que serán descritos en contraste con la realidad de la gestión pública venezolana.

Por su parte, Castillo (2021) en su trabajo titulado “Estrategias Gerenciales Fundamentadas en el Trabajo en Equipo para el Fomento del Desarrollo Organizacional en el INDER Apure”, tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el fomento del desarrollo organizacional en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) Apure. Metodológicamente el estudio se llevó a cabo con un enfoque epistemológico de tipo positivista, es decir, corresponde a una investigación cuantitativa, con modalidad de proyecto factible y diseño de campo.

El autor concluye que la realidad del escenario de estudio representada por el Instituto de Desarrollo Rural INDER-Apure, deja ver que existen debilidades en el manejo de la comunicación en el ámbito organizacional, además que desde la cotidianidad se puede apreciar que existe poca integración institucional, de igual manera los trabajadores consideran que la estructura organizativa de la institución no responde a la realidad actual,

La citada indagación guarda relación con las problemáticas insatisfacción laboral de los empleados público debido a la carencia de estrategias de gestión de los gerentes, situación clave en la presente investigación, además, el marco metodológico abordado constituye una herramienta documental que servirá de guía en la construcción del instrumento de recolección de información y análisis de los resultados.

Asimismo, está la investigación presentada por Villarreal (2021) titulada “Clima Organizacional como factor clave para la Optimización del

Rendimiento Laboral. Caso de Estudio: Empleados de la Dirección de Desarrollo Económico de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Pedraza del Estado Barinas” tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional como factor clave para la optimización del rendimiento laboral de los empleados de la dirección de desarrollo económico en la Alcaldía Bolivariana Socialista del municipio Pedraza del estado Barinas, Período 2019.El estudio se enmarca dentro del método cuantitativo, su diseño de campo con un nivel descriptivo.

La citada autora concluye que el clima organizacional de la institución es desfavorable en las dimensiones: grado de satisfacción, motivación, disposición al cambio, autonomía, liderazgo, estructura, recompensa, comunicación, manejo de conflicto, toma de decisiones y nivel jerárquico, y favorable en las dimensiones: Interacción social, sentido de pertenencia, responsabilidad, cooperación, confianza, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y tecnología. En cuanto a la variable rendimiento laboral, dimensión: Evaluación y los indicadores: atributos, comportamiento y resultados, los corolarios arrojaron que la institución no utiliza métodos de evaluación, para medir el nivel de rendimiento de sus trabajadores, lo que se traduce en una debilidad grave.

La indagación citada guarda estrecha relación epistemológica, axiológica y metodología con el estudio, debido a que se caracteriza la problemática de carencias de acciones gerenciales por parte de los directivos para promover labores administrativas productiva en la organización, aunado ello, la metodología utilizada en el nivel descriptivo servirá de guía para los procedimientos de trabajo de campo y análisis de resultados.

En el contexto local, se tiene la investigación a nivel de maestría de Mendoza (2019) titulada “Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad del Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas”, el estudio tuvo como objetivo describir las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el

departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas. En cuanto a la ruta metodológica, el estudio se enmarcó en el paradigma cuantitativo, tipo de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. En cuanto al universo de estudio quedo conformada por ocho (08) sujetos que laboran en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas.

La referida autora concluye que las habilidades del gerente se fundamentan en el liderazgo y capacidad de comunicación asertiva, asociadas con algunos rasgos que se manifiestan en el individuo como: el carácter, actitud valores y capacidades cognitivas. Por tanto, las competencias gerenciales están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales. La citada investigación se considera como antecedente, ya que al abordar los elementos que componen la gestión gerencial, motivación y desempeño hace referencia a las diferentes connotaciones teóricas, conceptuales y técnicas que se deben tomar en cuenta para el análisis de la problemática y los métodos para abordarla. De tal manera, que se convirtió en una guía teórica y metodológica para el desarrollo eficaz del presente estudio.

2.4 Antecedentes legales

En cuanto a las bases legales se definen como "el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico que sustenta la investigación" (Pérez, 2008: 60). Así pues, permiten que quede establecido el fiel cumplimiento de los derechos y deberes de todos los ciudadanos, ciudadanas y funcionarios públicos toda sociedad venezolana. La presente investigación tiene como fundamento jurídico la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que

toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Se infiere que, el Estado garantiza el derecho al trabajo como un precepto constitucional irrevocable para el ejercicio supremo de las funciones laborales de forma productiva y responsable por las propias leyes de la República siendo de provecho en la institución donde le corresponda ejercer sus funciones. Por otra parte, esta ley establece la responsabilidad objetiva del patrono o patrona cuando ordena en el Artículo 43, lo siguiente:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo.

Por lo tanto, los trabajadores de la dirección de talento humano de Alcaldía del municipio Barinas deben gozar de un ambiente organizacional sustentado en la sana convivencia, clima productivo, condiciones ergonómicas favorables, ejercer funciones en el contexto de su preparación profesional. Asimismo, este texto legal establece que el patrono o la patrona no pueden modificar las condiciones de trabajo si implican desmejora para el desempeño laboral de los trabajadores.

2.5 Bases teóricas referenciales

En relación con las bases teóricas, se deduce que “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (Arias, 2012:106). A partir de esta afirmación, se infiere que las diferentes teorías y conceptos permiten comprender el problema desde diferentes puntos de

vista científicos. A continuación, se desarrollan los aspectos teóricos referidos a las variables competencias gerenciales y desempeño laboral.

2.5.1 Competencias Gerenciales

Las competencias se fundamentan en las motivaciones de las personas, están asociadas a algunos rasgos que se manifiestan en el carácter, actitudes. Por tanto, son definidas como “una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Dalziel et al. 2004: 47). Según estos autores, las competencias para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y norma para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y para el desarrollo de recursos humanos.

De tal modo, que las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas y comportamientos, así como actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones (De Cenzoy Robbins, 2007). Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas competencias, de allí, que son “un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización” (Gutiérrez, 2010: 21). Por lo tanto, se requiere que los cuadros directivos flexibilicen sus formas de actuar, acorde con las nuevas realidades; ello lleva implícito un trabajo interdisciplinario, con personas competentes, con dominio de los procesos y como elemento clave con gran capacidad crítica y reflexiva para aprender de los errores y sobre todo para gestionarse a sí mismo como personas.

2.5.1.1 Manejo de Talento Humano: La administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo. La administración de talento humano

“consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (Gutiérrez, (2010: 45). En tal sentido, el líder o directivo tiene como misión lograr la satisfacción y cubrir las necesidades del cliente interno, brindando asesoría, apoyo, capacitación, motivación y calidad en forma oportuna desarrollando e implementando prospectivamente estrategias para lograr los objetivos de la empresa y hacer de los empleados y trabajadores personas idóneas, capacitadas y comprometidas con los valores, principios y objetivos de la empresa.

2.5.1.2 Trabajo en Equipo: En los equipos de trabajo “se requiere interacción y coordinación por parte de un líder, sus miembros tienen roles específicos y muy especializados”(Marcano y Finol, 2007:66). Es relevante, para el funcionamiento eficaz de la organización, que el directivo en concordancia con el puesto de trabajo defina con claridad los roles, evitando la ambigüedad y el conflicto entre los empleados o subordinados. El trabajo en equipo se refiere a la manera en que se logra coordinar los esfuerzos de una red de personas cuya capacidad de trabajar con los demás, sabiendo escuchar, comunicar, cooperar, negociar, compartir y reconocer las emociones de los demás (Arteaga, 2006). En este sentido, implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la aptitud debe ser genuina.

Por ello, el trabajo en equipo consiste en administrar el proceso laboral, de acuerdo a las necesidades del personal, especialmente buscando incentivarlo, a partir de un diagnóstico previo de las realidades de la institución. Tomando en cuenta igualmente los requerimientos de la comunidad con una orientación hacia lo social. Además, el trabajo en equipo es:

La interdependencia positiva, se presenta como un elemento básico y favorable a depender de otros (metas, tareas, recursos, roles, premios).

El papel del gerente y los diferentes roles configuran elementos que facilitan la gestión del proceso de construir el trabajo en equipo. Esto propicia el desarrollo de elementos individuales que apoyan la conducta grupal, logrando que se acepte que la colaboración fortalece el proceso de gestión (Benavidez, 2012: 21).

De esta manera, una gestión que promueva el trabajo en equipo, genera una notable sinergia, con la cual el resultado es más que la simple suma de los aportes individuales de los miembros. Produce además un elevado compromiso moral con la acción posterior, por haber participado los miembros en las decisiones tomadas. En todo lo posible, el trabajo en equipo ha de ser interdisciplinario e interjerárquico desarrollados a partir de procesos comunicacionales efectivos que generan empatías entre los miembros de la organización educativa hacia el alcance de las metas.

Según Robbins (2004) los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan; igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de la organización, dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes. Desde la óptica de Robbins (Ob. Cit.) las ventajas del trabajo en equipo son:

a) *Más motivación*. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de auto eficacia y pertenencia al grupo; b) *Mayor compromiso*. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales; c) *Más ideas*. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario; c) *Más creatividad*. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar

nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

En ese sentido, el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados busca mejorar el funcionamiento de la organización. La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con los roles del gerente directivo.

2.5.1.3 Comunicación Formal: la comunicación es el medio que se utiliza para negociar o intercambiar ideas entre las personas, se usa para exponer sentimientos íntimos y proveer datos que permitan una fluidez en la comunicación entre personas. Ahora bien, la comunicación formal tiene como objetivo transmitir la visión institucional, introduce el marco conceptual de la institución y lo difunden entre todos sus integrantes (Moreno, 2009); es a través de la comunicación formal que se logra que los empleados se encuentren informados y motivados como parte activa del proyecto institucional propiciando un proceso de integración, motivación y desarrollo personal. Este tipo de comunicación se asocia por lo general con la comunicación vertical ascendente y descendente y con la horizontal.

Por consiguiente, las organizaciones deben controlar y dirigir las comunicaciones emitidas, ya que, es un factor de vital importancia para el cumplimiento de las metas trazadas, por ello se habla de gestión comunicacional para definir todo lo relacionado de la comunicación en las organizaciones. Sobre ello, Suarez (2012) concibe a la gestión comunicacional como “el acto de informar, dirigir metas, estrategias que conduzcan la puesta en marcha de la política general de la institución, para tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos” (p.55), en este sentido, se infiere que esta representa la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados,

En esa óptica, Vargas (2012), afirma que la comunicación en las organizaciones, es “la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar la información, generando visiones y actividades, que favorezcan que la organización cumpla con sus objetivos” (p.23). La gerencia para alcanzar el éxito en sus comunicaciones debe implementar un flujo bidireccional, a través de diferentes y actualizados medios, para informar a todos los miembros, fundamentada en una práctica reflexiva y articulada que se extiende a través de un gran número de niveles y esferas de la actividad comunicacional en la organización.

2.5.1.4 Liderazgo: Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. El liderazgo del gerente se define como “la actuación gerencial de una persona investido de autoridad, líder de un equipo de trabajo de quien depende el éxito de su gestión” (Mora, 2008:67).

Como puede apreciarse, se asoma la idea de un grupo de gente con cierta influencia, capacidad y habilidad, que guía y dirige a los miembros de una organización. Interpretando estas definiciones de liderazgo, puede elaborarse una de manera propia, indicando que el liderazgo es una especie de influjo que ejerce una persona, quien, en virtud de su manera de ser, obrar y luchar por una causa, consigue adhesión, cooperación y solidaridad para el hacer.

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento (Lussier y Achua, 2005). El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez.

Por otra parte, Sánchez (2012), refiere los valores de un líder, los cuales son, a saber “(a) Confianza en sí mismo; (b) visión; (c) misión personal y del

grupo; (d) pasión; (e) ética; (f) energía; (h) actitud positiva (i) receptivo, participativo, comunicativo; (j) capaz de apreciar y; (k) trabaja en equipo” (p.44). De esta manera, se precisa el enfoque integral del líder impregnado de las condiciones antes referidas, en el que las cualidades del liderazgo demostradas dependen del contexto educativo, enfatizando las facetas de atención sociales, culturales, morales, simbólicas para atender a la organización.

Desde esta cosmovisión, particularmente, se hace referencia a la noción del llamado liderazgo transformador, referido por Camacho (2013), como “aquel liderazgo que se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización, orientándolos hacia la transformación de estructuras e influyendo en la cultura de la organización” (p.45). Por lo que la idea central en esta concepción es el importante papel que desempeña el líder transformacional promoviendo y cultivando una visión que da sentido y significado a los propósitos organizativos, administrativos y de desarrollo personal de los miembros de la institución.

Entre los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional, resulta importante señalar que el ejercicio de esta forma de actuación del directivo lleva consigo la transferencia de responsabilidades que le permiten involucrar a los trabajadores y a la comunidad. Señala Baltazar (2012), que los principios del liderazgo transformacional son “la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica” (p.99). Todos estos elementos requieren revisarse de manera individualizada para otorgar la importancia y vinculación al liderazgo transformacional, específicamente, al relacionarlo con la función de las competencias del gerente en su quehacer diario, no solo en el interior de la organización, sino también hacía el entorno que vincula a la empresa, logrando atender las relaciones intergubernamentales.

De esta manera, el líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo,

distinguiéndose claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. Se denominada Influencia Idealizada, según Barrios (2012), como “la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto” (p.77). En tal sentido, el líder transformacional debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal.

Para Matías (2012) consolidar un liderazgo transformacional eficaz, se requiere que el directivo tenga una visión clara de la situación que enfrenta y que asuma su rol de líder, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve. En efecto, mediante el liderazgo los directivos pueden tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los elementos para así consolidar las competencias en función de la realidad social. En este sentido, los factores vinculantes al liderazgo transformacional, que se consideran para este estudio: autoridad del director, poder de convencimiento apoyo en el trabajo y asertividad directiva.

a) Autoridad del director: La autoridad del director es generado cualitativamente en el directivo a partir del reconocimiento de los miembros de la organización. Para tal efecto, el director se establece como referente ético y determina la visión institucional desde las perspectivas personales y legales de su cargo. Según Matías (Ob. Cit.) la autoridad del director se da en instructivos qué se debe hacer y cómo implementarlo. Es importante identificar cómo los empleados le atribuyan autoridad al director por su capacidad de dirigir la organización sobre la base de su experiencia personal y profesional en el ámbito empresarial.

Por otra parte, el director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los trabajadores niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su desarrollo personal los cuales legitiman su autoridad en la

percepción del desempeño (Matías, 2012). De esto se puede deducir que, la empatía, la sociabilidad, las orientaciones eficaces y pertinentes afianzan la autoridad potenciando las relaciones y asegurando el trabajo centrado en la figura del director.

b) Poder de convencimiento: El director o líder de la organización en su acción de liderazgo sustenta razones de interés en el trabajo profesional, proporcionando los procesos favorables a la visión institucional y manejando las expectativas a favor de la organización. En tal sentido, el poder de convencimiento es un proceso comprometido e inducido conscientemente de manera individual y emocional en el trabajo con el personal. Señala Matías (Ob. Cit.) el poder de convencimiento “permite compartir la visión de la organización involucrando a los miembros en el proceso laboral” (p.112). Por lo que crea una expectativa laboral la cual favorece la responsabilidad tanto individual como colectiva hacia los procesos de gestión.

c) Apoyo en el Trabajo: Se entiende como el respaldo hacia el trabajo organizacional de manera planificada, consiste en ayudar en aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año. Así los trabajadores sienten que articulan sus eventos externos, oportunidades y amenazas, e internos fortalezas y debilidades, como elementos vinculantes. Refiere Vargas (2012), que “el liderazgo transformacional orienta hacia la conformación de equipos colaborativos de trabajo” (p.123). En tal sentido, se entiende que en los equipos colaborativos de trabajo el liderazgo es compartido por todos los integrantes de esta comunidad, así como la responsabilidad del trabajo y/o el aprendizaje.

Se desarrolla entre los integrantes de dicho equipo el conjunto de capacidades, procedimientos y actitudes propiciando relaciones interpersonales por medio del valor de la cooperación y creando de manera positiva la empatía, la tolerancia, la amistad y, la confianza. De esto se entiende que el factor vinculante de la gestión gerencial a partir del liderazgo transformacional sustenta el apoyo del trabajo en equipo haciendo asertiva el

ejercicio de las funciones que definen al gerente en la gestión y, coadyuvando al logro de los objetivos institucionales.

d) *Afectividad Directiva*: El liderazgo transformacional ejercido por el director basado en la asertividad crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente. Además, el desarrollo de la cultura organizacional sirve de soporte para dicho crecimiento, beneficiando a la institución y al docente, de ahí que Vargas (2012), resalta que la asertividad del personal directivo está referida a “la capacidad de generación de procesos y decisiones que permitan orientar los procesos en la organización de manera efectiva y eficiente” (p.98). En consecuencia, se puede afirmar, sobre la base de las características anteriormente mencionadas, que el liderazgo transformacional permite a la institución ser más autónomos, es decir, los empleados son capaces de auto dirigirse en las construcciones de sus procesos internos y mantenerse fieles a sus propios estilos de trabajo, guardando así la coherencia entre lo que planifica y ejecuta.

2.5.1.5 *Decisiones en consenso*: La toma de decisiones se ve facilitada cuando “hay una participación lógica, coherente ante cada situación dando origen a las fases de las mismas tales como, definir el problema en conjunto con el director, y personal administrativo, entre otros” (Silva, 2008: 45). Por tanto, para analizar en forma clara, objetiva la situación, buscar las posibles soluciones o alternativas para resolverla, elegir la mejor de ellas, ejecutar las decisiones como para que estas tengan éxito deben considerarse todos los factores, ya sea en beneficio interno o externo de la institución.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta es una de las tareas de gran trascendencia. En este orden de ideas, Monserratt, (2008) define la toma de decisiones como “la escogencia que se hace entre dos o más alternativas disponibles” (p. 17). Esto quiere decir que, al realizar la planificación, el gerente debe elegir la mejor propuesta para lograr el objetivo.

El gerente debe tomar decisiones ya sean programadas y no programadas, pero a su vez debe recurrir al consenso contando con la participación de todo el personal de la organización, logrando así que se comprometan con la decisión. Como también se debe tomar en cuenta los factores ambientales que puedan influir en la toma de decisiones, ya sean internos o externos; el ambiente interno lo conforman las características del personal, los planes, programas, objetivos y metas institucionales, procesos integrados y otros. Indica el autor antes referido que:

El ambiente externo lo representan las características de otras instituciones, entidades o dependencias de apoyo a la gestión o comunidad local. Es por ello que, la toma de decisiones es la actividad más típica y la más importante del gerente es un proceso mediante el cual un directivo recopila información y la utiliza. En todas las actividades administrativas de una organización se encuentra involucrada la toma de decisiones, esta es quizás la función más importante que debe desempeñar el gerente. Porque toda función administrativa requiere de la toma de decisiones (Monserratt, 2008:32).

No obstante, la facultad para tomar decisiones está determinada por el grado de responsabilidad que un funcionario posea o por la delegación de autoridad que tenga para tratar de no confundir los niveles de la toma de decisiones. Toda decisión requiere del estudio de diferentes factores o elementos que intervengan en el momento en que se presente. Es una de las tareas más importantes que tienen los gerentes en una institución. La organización, el funcionamiento y la gestión de las instituciones van a depender de la capacidad y de la calidad de las decisiones tomadas.

El sistema de las decisiones por consenso se debe utilizar cuando los conocimientos sobre un tema en particular están repartidos entre varias personas; por lo cual es la mejor forma de utilizar los conocimientos combinados (Davis y Newstron, 2004). La principal ventaja del sistema por consenso tiene dos aspectos: no es necesario que los miembros del grupo tengan experiencia en todas las cosas y las decisiones por consenso no

requieren el acuerdo total por parte de todos los miembros del grupo. Asimismo, Rodríguez (2012) propone el siguiente procedimiento para la toma de decisiones:

(a) Identificación y Diagnóstico del Problema: Se reconoce en la fase inicial el problema que se desea solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto se puede desarrollar las medidas correctivas. Por su parte, Suarez (2012) refiere que consiste en precisar el objetivo que se desea cumplir, puesto que es el principio y se considera lo más importante, por lo que se está consciente de un problema o acción para identificarlo y describirlo. En conclusión, los problemas pueden ser presenciados de manera evidente y objetiva, en otras ocasiones se impone una búsqueda para lograr la identificación y delimitación del problema.

(b) Generación de Soluciones Alternativas: La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres. Para Suarez (Ob.Cit) afirma *que* es darles ponderación a los diferentes criterios del análisis del problema a fin de dar la prioridad correcta a la decisión, depende de la capacidad o habilidad de la persona en buscar datos que permitan descartar las soluciones menos deseables o inadecuadas a la magnitud y complejidad del problema sujeto a discusión

(c) Evaluación de Alternativas: implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo.

(d) Selección de la Mejor Alternativa: Debe considerar tres términos muy importantes. (1) Maximizar: es tomar la mejor decisión posible; (2) Satisfacer: es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o

adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado y (3) Optimizar: Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

En este sentido, la toma de decisiones compartidas, según Rodríguez (2012) representa “una operación de un sistema de razonamiento informal caracterizado por un número de sub-decisiones interrelacionadas que llevan a una elección final en conjunto y compartida entre las partes”(p. 11). Es decir, pueden identificar los rasgos característicos de la decisión y además tienen una sensación de cumplimiento al llevarla a cabo. En lo cual, cada decisión involucra una serie de actividades y elecciones que contienen o forman parte de otras decisiones. Entonces la toma de decisiones compartidas:

Implica una práctica suspendida en una red de otras prácticas, incluyendo el compartir información, socializar, relacionarse con gente y grupos externos al grupo, educar nuevos miembros, definir roles y status en el grupo, llevar a cabo rituales, tales como: leer las minutas y actividades físicas y de trabajo que las partes debe ejecutar(Monserratt, 2008:16).

Interpretando al autor, señala que existen funciones de no decisión que influyen, también, el tomar una decisión, tales como: justificar procedimientos, definir la virtud y la verdad; distribuir la gloria o la condena, reafirmar la confianza. Por otra parte, Monserratt, (Ob. Cit.) señala algunas características para la toma de decisiones compartidas, entre ellas se tiene:

a) Cohesión: Se refiere a si a los miembros del grupo perciben al grupo como una entidad y son atraídos a ella. Si ambas condiciones se mantienen entonces la cohesión es alta, si una de las dos no aparece entonces la cohesión es baja; b) Concentración de Poder: Se refiere al grado de centralización del poder en uno o en pocos miembros; esto se opone a que el poder sea compartido entre los miembros; c) Conflicto: Grado en que los miembros del grupo estuvieron previamente involucrados en choques o conflictos. Los rangos son: ningún conflicto o continuamente en conflicto.

d) Tamaño: Se refiere al número de miembros del grupo que toma la decisión. La parte inferior del diagrama corresponde a las variables dependientes. Esta parte se compone de tres elementos: el primero de ellos, la denominada propiedad de las rutas de decisión, incluye dos variables dependientes: (1) Unitariedad: Es el grado en que una ruta de decisión se adecua a una secuencia unitaria. Entre más alto es este valor más acerca a la secuencia unitaria; y (2) Orientación hacia la solución: Es el grado en que la ruta de decisión refleja el centrarse en las soluciones opuestas a otras funciones. Altos valores indican mayor concentración en las soluciones y la exclusión de otras funciones, mientras valores bajos indican un foco más balanceado en los problemas y en las soluciones.

2.5.1.6 Dirección a Personas: Constituye el “esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización” (Marchant, 2005: 66). En efecto, la es capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás; asimismo, 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.

Entonces, la dirección es la tercera función gerencial, Pérez (2012), sostiene que “la dirección es considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación” (p.115). Por consiguiente, esta se desarrolla desde la orientación de los esfuerzos de los miembros de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas.

En opinión de Stoner (2004) refiere la dirección como la etapa de realización de los planes de acuerdo a estructura organizacional, de motivación, guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados. Por consiguiente, el arte de dirigir es el proceso mediante el cual el personal directivo influye sobre

sus subordinados de manera tal que se lleven a cabo las actividades previstas en los planes. El proceso de dirección suministra el dinamismo y la operatividad para las personas o miembros de la organización logren las metas establecidas o asignadas. Esta acción gerencial contribuye a armonizar lo planeado, motivar los esfuerzos individuales y grupales de la organización, a través de la ejecución de actividades realizadas por los empleados guiados y supervisados por un líder.

2.5.1.7 Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: La dirección es la “habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización” (Marchant, 2005: 66). Cabe destacar, que desde la óptica González (2006) en la gestión estratégica pueden considerarse otras competencias del gerente como:

a) Construcción de confianza: Capacidad para establecer ambientes de trabajo y /o relaciones interpersonales donde se genere seguridad en los otros, frente a situaciones nuevas o desafiantes.; b) Delegación y empoderamiento: Capacidad de asignar la autoridad en la toma de decisiones y la responsabilidad por las tareas a las personas idóneas, así como potenciar el desarrollo de las competencias de sus colaboradores por medio de la retroalimentación; c) Manejo de conflictos: Capacidad de usar eficazmente estilos interpersonales adecuados para reducir las tensiones o conflictos entre dos o más individuos. d) Negociación: Habilidad de crear escenarios que propicien acuerdos duraderos que fortalezcan las relaciones, buscando siempre el gana-gana. e) Pensamiento estratégico y sistémico: Capacidad de anticipar oportunidades estratégicas y a la vez adquirir y diseñar acciones de mejora para adoptar una posición, construyendo conexiones entre situaciones, por medio de una perspectiva con visión de futuro.

2.5.2 Desempeño Laboral

Constituye el conjunto de acciones formales que realiza el trabajador en la organización en coherencia con la visión, misión, normas y funciones. Es la eficiencia con la cual “el personal cumple sus funciones dentro de una organización”, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio” (Azuaje, 2008: 23). Es en esencia la ejecución del rendimiento laboral.

Asimismo, está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia, es decir, que cumpla con las funciones asignadas sin ningún tipo de limitación (Chiavenato, 2006). El significado de desempeño lleva hacia una combinación compleja del conocimiento, las competencias, aptitudes, valores y actitudes para cumplir las tareas relacionadas con el trabajo, reconociendo la importancia del contexto y, de las maneras de realizar el trabajo eficazmente

2.5.2.1 Capacidad cognitiva y afectiva: Las capacidades laborales incorporan tanto acción como conocimiento, expresan la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo. Consiste en la capacidad demostrable de transferir habilidades, de resolver problemas y obtener resultados. La capacidad cognitiva de los trabajadores es definida) como “el conocimiento de un profesional que ha sido instruido verificados y su aptitud y experiencia ha sido demostrado” (Urbina y Barazal, 2002: 02), Por tanto, en el desempeño profesional destacan estos autores la capacidad desempeñada por los profesionales con su capacidad cognitiva que es la herramienta fundamental para el análisis y resolución de los problemas inherentes a su quehacer profesional.

En relación con la capacidad afectiva, son las emociones que refleja un individuo, enfatizada mediante su desempeño laboral que se evidencian día a

día en el trabajo. Para Kootz y Weihrich (2008) consideran que “los sentimientos pueden ser agradables o desagradables y son resultados de la respuesta personal al medio, o a lo que sucede en su interior” (p.38). Estas capacidades influyen en los profesionales cuando es demostrada en las personas que pierden los estribos ante cualquier desacuerdo son inseguras al momento de tomar decisiones, egoístas, estresadas, no cooperan, imponen órdenes porque no tienen capacidad de consultar, sienten que son superiores o los demás y subestiman a sus compañeros y colaboradores.

2.5.2.2 Conocimiento: Puede entenderse como una mezcla de experiencias, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción; originado y aplicado en la mente de los conocedores (Chiavenato, 2006). Además, es un activo intangible, volátil y difícil de concretar, así como retener; para lo cual, resulta imperante establecer una gerencia adecuada del mismo. En este sentido, la gestión del conocimiento, es el proceso de administrar continuamente este activo, para satisfacer necesidades presentes y futuras, identificar recursos de conocimientos tanto existentes como adquiridos, para desarrollar nuevas oportunidades.

Desarrollar el conocimiento de sí mismo implica adentrarse en el ámbito de las aspiraciones puestas de manifiesto en los objetivos personales que se posea, es decir, metas intrínsecas relevantes que brotan de un plano más sólido que los propósitos, los cuales por lo general expresan querer liberarse de algo (Marcano y Finol, 2007: 45); La visión, explica el autor, es un destino específico, la imagen de un futuro deseado, la visión es concreta.

En este sentido, Chiavenato (Ob. Cit.), lo define como “la capacidad de actuar, procesar e interpretar información para generar más conocimiento o dar solución a un determinado problema” (p.23). A su vez, se relaciona con la gestión de administrar correctamente dicho conocimiento para el cumplimiento de los objetivos de la organización. El conocimiento se puede generar de varias maneras y aplicar de distintas formas:

(a) *Científico*: se adquieran fundamentado en la realidad y los procesos científicos tradicionales; (b) *Artístico*: aquel que se utiliza para comunicar emociones, pensamientos, sentimientos, además de descubrir la belleza y sencillez de las cosas y; (c) *Empírico*: permite actuar y determinar acciones, hechos y respuestas casi por instinto, de aquí que su fuente principal son los sentidos.

2.5.2.3 Compromiso con el trabajo: Es una “conducta en el trabajo que se caracteriza por un desempeño laboral motivado hacia la consecución de unos resultados, que la persona valora y considera relevantes, ésta actúa de feedback con lo cual se pone en marcha el proceso” (Gil, et al., 2006): 101). Mientras la persona se sienta motivada a laborar en su puesto de trabajo mayor será su deseo conseguir los objetivos fijados. Por ello, el compromiso también es la fuerza magnética que atrae entre si las personas y está determinada por la disposición hacia la institución que tiene tanto el empleado como el gerente.

De tal manera, que el compromiso organizacional “es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (Davis y Márquez, 2006: 279). Por tanto, es importante instrumentar decisiones ligadas por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos, controlar la puesta en marcha de acciones acordadas y cumplir con los adquiridos, tanto en lo personal como profesional. Además, no solo se basa en alinearse con los objetivos de un grupo o organización, es también estar dispuesto a hacer sacrificios para lograr esos objetivos generalmente utiliza los valores de un grupo para tomar decisiones, pues están centrados en unificar sus objetivos con los de empresa.

Asimismo, Koontz y Weihrich (2008), resaltan que asignar responsabilidades a los miembros del equipo de un proyecto aumenta la eficiencia. Tener una comprensión clara de los roles del proyecto permite al líder desarrollar una línea de tiempo. Esta acción debe indicar quién está a cargo de qué tarea y

cuándo se espera que una parte específica del proyecto se finalice. Si las responsabilidades no son asignadas, el resultado de las tareas del proyecto se vuelve confuso, vago y a menudo incompleto.

Asignar las funciones también permite a los miembros de un equipo tener una mejor idea de quiénes están trabajando en tareas estrechamente relacionadas. Ellos pueden revisar la lista de cosas por hacer, ver qué miembro está completando la asignación y pedir opiniones o hacer preguntas si es necesario. Esencialmente, la delegación de tareas permite crear un plan gerencial eficaz y eficiente.

2.5.2.4 Motivación: La motivación se constituye en “los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros” (Alles, 2006: 79). En efecto, la motivación es el deseo y el compromiso con la organización. Hay una estrecha relación entre la motivación y el desempeño laboral, porque una persona que no esté motivada no tendrá el mismo rendimiento que una persona feliz en su trabajo, que cuente con buenas condiciones laborales y que logre satisfacer sus necesidades básicas (Cubillos, et al, 2014). De allí, que el personal directivo está llamado a desarrollar estrategias gerenciales para estimular de forma intrínseca y extrínseca los factores conductuales y sociales de los trabajadores con el objeto de lograr el cumplimiento de metas dentro de los estándares establecidos en la organización.

Además, el ambiente sociocultural le ofrece una limitada oferta de motivos sociales, y el individuo de manera única y personal, desarrolla su propia configuración motivacional. En ese sentido, la perspectiva conductual de la motivación se considera como:

Un elemento de conciencia que entra en la determinación de un acto volitivo; es lo que induce a una persona a llevar a la práctica una acción. Además, se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un

deseo, una necesidad. No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad (Salazar, 2006: 45).

Ahora bien, llevando esas afirmaciones al plano gerencial surgen las acciones motivacionales, vistas como estrategias de gerente para estimular de forma inteligente los deseos de los trabajadores en función de la satisfacción de sus necesidades laborales. Según Cardona y Miller (2003) señala como acciones motivacionales el reconocimiento, el trabajo en equipo y la comunicación. En efecto, estas estrategias abarcan la realidad personal del ser humano y la trascienden hasta abarcar el entorno, sin descuidar las interacciones con los semejantes. Es así como los líderes preocupados por el aumento de la productividad y la mejora de la calidad, impulsan la motivación del personal con el propósito de direccionar los comportamientos hacia el logro de las metas trazadas.

Es necesario destacar que en la presente investigación se toma en cuenta la teoría de la motivación planteada por Chiavenato (2006) quien plantea que la motivación de las personas depende de factores higiénicos: Son condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la directiva y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros. Corresponde a la perspectiva ambiental y constituye los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

2.5.2.5 Compensación Salarial: La compensación (sueldos, salarios y prestaciones) “es la gratificación que las personas reciben a cambio de su labor en la organización, garantizando la satisfacción del trabajador, lo que a su vez ayuda a la empresa a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo con un desempeño productivo” (Chávez, et al, 2014:45). La compensación se constituye en una forma vincular el desempeño con la

organización, por ello una adecuada compensación constituye la meta del departamento de recursos humanos en cuanto la retribución de la labor del personal.

Cuando el salario es justo en base a las demandas del trabajo, al nivel de habilidades del individuo y a los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Según López, Casique y Ferrer (2007) indica que este es una razón importante para el trabajo, porque constituye el instrumento para obtener otros resultados deseados. En sí y por sí mismo no es importante, adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción en sus trabajos.

2.5.2.5 Plan de Carrera: La planeación de carrera consiste en “hacer corresponder las aspiraciones profesionales de los empleados con las oportunidades que hay en la organización” (Alles, 2006: 45). Por ello, actualmente existe un interés en las organizaciones por desarrollar todo el potencial de los empleados mediante oportunidades profesionales que les ofrezcan responsabilidades, progreso y un trabajo estimulante. Cuando las organizaciones fomentan la planeación de carreras, los empleados establecen metas, estas metas son estímulos que motivan la persona a poner empeño en su desarrollo y el resultado es que el departamento de gestión del talento humano se encuentra con una base sólida de personas competentes para satisfacer las necesidades de personal con potencial para avanza.

Una vez que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aun deban adquirir el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente. La mayor parte de las organizaciones ponen a disposición de sus trabajadores varias oportunidades de cursos o

seminarios para recibir capacitación. Según Muñoz (2007), capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en el puesto. En tal sentido, la capacitación logra que el perfil del trabajador se adecue a los conocimientos, habilidades y conductas requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Cabe destacar, que la capacitación no solo debe ser teórica ni tampoco debe exponer temas que no se refieran al éxito del puesto de trabajo o de la institución, más bien se debe enfocar en la mejora de las competencias. Al respecto, Alles (2006), recomienda las siguientes estrategias de capacitación:

a) Cursos formales de capacitación: Los cursos formales persiguen objetivos y metas concretas, están previamente definidos e integrados como un todo. Este tipo de capacitación atiende básicamente las necesidades comunes de los docentes tanto las derivadas de su cargo como las de crecimiento personal. Podrá llevarse a término a través de cursos, talleres, investigación, experimentación.

En este sentido, los cursos formales de capacitación representan un proceso de enseñanza y aprendizaje que involucra a dos partes: la institución, como proveedora del entrenamiento a través de facilitadores, y a los trabajadores como aprendices (Alles, 2006). Esta capacitación incluye no sólo el desarrollo de habilidades técnicas específicas para el desempeño, sino también los aspectos relativos a las habilidades para resolver problemas, habilidades de comunicación, integración, liderazgo; adopción de una filosofía de calidad en el trabajo, desarrollo de actitudes positivas hacia la institución y los compañeros de trabajo. De esta manera, se hace necesario que los cursos formales de capacitación estén acordes con el perfil del personal y su función dentro de la gestión administrativa, evidenciándose la importancia de esta vinculación, ya que, no solo activa la motivación intrínseca del trabajador sino también contribuye con la organización.

b) Capacitación ON-LINE: La formación online es educación a distancia, generalmente de adultos y que utiliza sistemas de comunicación mediada por ordenador (aulas virtuales) como entorno en el que se comunican, intercambian información e interactúan alumnos y profesores. En las aulas virtuales, al aumentar las posibilidades de interactuar y comunicarse entre sí profesores y estudiantes, el rol del profesor es el de catalizador de los procesos educativos. Al respecto, Adell y Sales (2010), señalan que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están cambiando muchos planteamientos en la educación a distancia. Así pues, las posibilidades que ofrecen están abriendo paso a nuevas estrategias didácticas, como el aprendizaje colaborativo, basado en la comunicación entre iguales en un entorno rico en información, y a nuevos roles del trabajador. Los entornos tecnológicos de enseñanza aprendizaje se concretan en nuestros días en el concepto de aula virtual.

Entonces, el plan de carrera se caracteriza facilita el desarrollo de personas que pueden ascender y la disminución de la rotación de personal. Además, mueve las personas a utilizar más su talento y capacidades potenciales, por el hecho de tener metas específicas(Alles, 2006),. Así pues, los trabajadores de la dirección de talento humano de la Alcaldía del municipio Barinas requiere de la planeación de carreras de tres modos distintos: capacitación (conferencias, artículos, talleres) información (mostrar trayectorias posibles a través de cargos similares) y asesoramiento (asesores y uso de pruebas específicas).

2.5.2.7 Satisfacción del trabajo: La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que un empleado percibe su trabajo, manifestándose en determinadas actitudes y comportamientos laborales, lo cual se encuentra relacionado con la naturaleza del trabajo y las condiciones en el contexto laboral (Koontz y Weihrich, 2008); además, se presenta como un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento, estas actitudes

ayudan a los gerentes a predecir los efectos de las tareas en el comportamiento futuro.

Según Castro (2010) indica que “la satisfacción es una resultante efectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo, resultando la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleo” (p.45). Vale decir, que los individuos ponderan sus prioridades personales según los diferentes aspectos de su vida (salud, relaciones interpersonales, vida laboral, nivel adquisitivo, entre otros) y la juzgan más o menos satisfactoria, considerándose a esta valoración como un juicio cognitivo sobre la calidad de la propia vida.

Desde la óptica Martínez (2012) la satisfacción laboral, es entendida como “la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia una organización y de conseguir logros profesionales” (p. 01). Así pues, constituye las percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la complacencia y afiliación de los grupos de trabajo, condiciones laborales y el margen de beneficios.

Considerando lo expuesto por Fernández (2007) la satisfacción laboral es “un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las especificidades del trabajo que realiza” (p.99). Es evidente entonces, que la complacencia por desempeñar una actividad es el resultado de diversas actitudes ante factores tales como: incentivos económicos, condiciones de trabajo, relaciones de mando, estilos gerenciales, relaciones interpersonales y características individuales.

En el contexto organizacional, los factores de motivación o satisfactores están altamente relacionados con la naturaleza y consecuencias del trabajo, ya que satisfacen las necesidades de realización personal y sólo mediante el desempeño de sus funciones puede disfrutar de recompensas que

fortalecerán sus aspiraciones. Tanto la presencia de los factores de higiene como la ausencia de los factores de motivación, llevan en principio a un estado neutro, de acuerdo a la intensidad y frecuencia con que los empleados perciban estos factores, podrá determinarse el grado de insatisfacción o satisfacción laboral.

2.6 Operacionalización de Variables

La variable es “una propiedad, característica o cualidad que es susceptible de asumir diferentes valores cualitativa o cuantitativamente” (Sabino, 2006. 45). Por tanto, una variable es cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra.

En la operacionalización de variables la “precisión y organización de los aspectos que son tratados en el estudio. Aquí se definen las variables a estudiar o las especificaciones a considerar en la ejecución del trabajo”(Orozco, et al, 2007: 36). El autor, antes referido, expresa que el proceso se presenta en las siguientes etapas, las cuales son:

(a) *La definición conceptual de una variable*: como expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo. Es decir, reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan y se aplican dependiendo de las características o propiedades de la investigación que se adelanta. En el presente estudio se puede apreciar como variable independiente “Competencias gerenciales”, y como variable dependiente “Desempeño laboral”.

(b) *Definición Real (Dimensiones)*: Está relacionada con los enunciados relativos a las propiedades (dimensiones) consideradas esenciales del objeto u hecho referido en la definición. Se trata aquí de descomponer el concepto original en las dimensiones que la integran

(c) *La definición operacional de la variable (Indicadores)*: representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que

permiten la máxima aproximación para poder medir, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesarios en sub-indicadores. A continuación, se presenta en el Cuadro 1, la operacionalización de la variable.

Cuadro 01

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar las competencias gerenciales en el fortalecimiento del desempeño laboral en la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas. Año 2023.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Ítems
Competencias Gerenciales	Conjunto de conocimientos, destrezas y comportamientos, así como actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones (De Cenzo y Robbins, 2007).	Labores gerenciales	Manejo del talento humano	1
			Trabajo en equipo	2
			Comunicación formal	3
			Liderazgo	4
			Decisiones en consenso	5
			Dirección de personas	6
			Gestión de cambio	7
Desempeño Laboral	Es el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2006).	Rendimiento eficaz y eficiente	Capacidad cognitiva y afectiva	8
			Conocimiento	9
			Compromiso	10
			Motivación	11
			Salario	12
			Planes de carrera	13
			Satisfacción laboral	14

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección de la investigación, se enuncian los procedimientos fundamentales y necesarios para satisfacer los objetivos propuestos. En ese sentido, “el investigador deberá tener claro el plan metodológico, por cuanto en esta etapa establece la forma o manera de cómo cada persona podrá abordar su propio trabajo de búsqueda de nuevo conocimiento” (Bavaresco, 2006: 89). Por consiguiente, en este apartado se enuncia y describen una serie de aspectos relevantes del camino metodológico a seguir, entre ellos, el modelo de la investigación, tipo y diseño, población y muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos, así como, técnica de análisis y procesamiento de datos.

3.1 Descripción del enfoque investigativo

La investigación se enmarcó bajo el enfoque cuantitativo, este pensamiento adopta el modelo hipotético deductivo, utiliza métodos cuantitativos y estadísticos, se basa en fenómenos observables susceptibles de medición, análisis matemáticos y control experimental. Este modelo “se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación” (Palella y Martins, 2010: 40).

En tal sentido, la investigación cuantitativa se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. En la presente investigación se cuantificaron los datos suministrados por el personal adscrito en la dirección de talento humano de la Alcaldía de Barinas estado Barinas, mediante la estadística descriptiva para luego interpretarlos, generar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

3.2 Tipo de investigación

Motivado a que la investigadora acudió directamente al contexto de estudio, con la finalidad de recolectar datos e información relacionada con los objetivos, la investigación fue de campo. De allí que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (Según Arias, 2012: 29). Interpretando al autor, la investigación de campo permite que los datos se recolecten directamente del contexto donde se desenvuelve la población objeto de estudio.

En cuanto al nivel de la investigación tiene un carácter descriptivo, definida como “la interpretación de realidades de hechos. Incluye descripción, registros, análisis, e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (Palella y Martins, 2010: 92). Por consiguiente, la indagación tiene como objetivo analizar las competencias gerenciales en el fortalecimiento del desempeño laboral en la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas. Año 2023. De tal manera, que luego de recabar la información directamente del contexto en que se desenvuelven los empleados se procedió a caracterizar los resultados infiriendo en los elementos que intervienen en la problemática en coherencia con las teorías consultadas.

3.3 Diseño de la Investigación

Luego de definido el tipo de investigación a realizar, se debe concebir la manera práctica y concreta de alcanzar los objetivos propuestos. Para tal fin, es necesario seleccionar y desarrollar un diseño, el cual es “un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (Balestrini, 2006:131). Es decir, constituye el seguimiento de fases enmarcados en un método concebido de tal forma que permitan aproximarse al problema de manera adecuada que conlleve a dar respuesta a las interrogantes del estudio.

En función a las consideraciones anteriores, el estudio tienen un diseño no experimental, este tipo de estrategia es “aquella que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes” (Palella y Martins, 2010: 87). Así pues, en ningún momento se pretende manipular las variables de estudio, si no, sencillamente, describir los hechos tal y como se presentan para luego analizarlos y con esto obtener una información real del fenómeno.

3.4 Población y Muestra

La población se define como el universo de estudio, es “... El conjunto de unidades físicas (personas u objetos) a los cuales se les mide una o más características, constituyen el universo, pudiendo obtenerse diferentes poblaciones de características distintas” (Tamayo y Tamayo, 2009: 56). Es decir, es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, entre otros) en los que se desea estudiar. De acuerdo a esta afirmación la población estuvo conformada por diez (10) trabajadores que laboran en la dirección de talento humano de la Alcaldía del municipio Barinas del estado Barinas.

Con respecto a la muestra, se tiene que es “el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (Tamayo y Tamayo, Ob. Cit.). Por consiguiente, en la presente investigación se tomó como muestra la totalidad de la población, dado que el número que conforma el personal que labora en la organización es pequeña y finita, no se aplican criterios muestrales, considerando estas premisas la muestra quedó constituida diez (10) trabajadores que laboran en la dirección de talento humano de la institución antes referida.

3.5 Técnicas de recolección de información

En cuanto a la recopilación de los datos pertinentes al estudio, se estructuró bajo un procedimiento basado en la selección de técnicas e instrumentos

coherentes con los objetivos planteados en la investigación. De allí, que en primer lugar está como pericia la observación directa, “es la base fundamental para el investigador debido a que le permite indagar y participar con grupos de personas sobre sus experiencias y manera de vivir” (Pascual, 2007: 26). Para logra, la aplicación eficaz de esta técnica se estableció un nivel de confianza con el personal de la dirección talento humano.

En segundo lugar, está el diseño y aplicación de la encuesta, la cual “es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular” (Pascual, 2007: 23). Esta técnica cuenta con una estructura lógica, rígida que permanece inalterable a lo largo de todo el proceso investigativo.

Como instrumento se aplicó el cuestionario, definido como “conjunto de preguntas a una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 391). Vale decir, que la utilización del cuestionario permitió organizar la información del fenómeno a estudiar para mayor facilidad de codificación y análisis de datos. Por consiguiente, elaboró un cuestionario bajo el escalamiento tipo Likert.

La escala de clasificaciones sumadas Likert “es una escala ordinal que consiste en un cuestionario en el que se presentan al individuo una serie de enunciados... positivos acerca de un objeto, persona o cosa” (Méndez, 2008: 126). Es decir que, en este caso se presentan proposiciones afirmativas, con características de ítems. A los ítems se les agrega como alternativas de respuesta la escala: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. El mismo está constituido por catorce (14) ítems, considerando las dimensiones e indicadores de las variables competencias gerenciales y desempeño laboral.

3.6 Validez y confiabilidad del instrumento

La validez de un instrumento de medición se refiere “al grado de precisión en que mide la variable en estudios, mediante el establecimiento de la fidelidad,

representativa o adecuación del contenido” (Balestrini, 2006: 69). En tal sentido, la validez se realizó través de la técnica validez de contenido, este proceso consiste en considerar la evaluación emitida por tres (03) expertos, especialistas en el área: uno (01) metodología y dos (02) en gerencia. Es conveniente señalar que el cuestionario fue acompañado de una carta de presentación en la cual se expuso el objetivo de la investigación, sus fines y el tratamiento de la información.

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo fenómeno genera resultados similares. La confiabilidad “es la certeza o seguridad para medir una variable dentro de un instrumento” (Tamayo y Tamayo, 2009: 124). En concordancia con lo antes expuesto, para la determinar el grado de confiabilidad del instrumento diseñado se aplicó la técnica de prueba piloto con el propósito de determinar si los ítems son comprendidos, entendidos y llenados sin dificultad disponiendo del menor tiempo y menor número de dudas. Una vez finalizado este proceso se determinará la confiabilidad del instrumento mediante el cálculo del coeficiente de consistencia interna de Cronbach (alfa):

Este concepto, requiere una sola administración del instrumento de medida y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica y calcula el coeficiente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 251).

Por consiguiente, para hallar el valor del coeficiente de Cronbach (Alfa) se aplicó el cálculo estadístico la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad de Cronbach.

K = Número de ítems

$\sum s_i^2 =$ Sumatoria de la Varianza por ítem

$s_t^2 =$ Varianza total del instrumento.

Cabe destacar, que los resultados obtenidos de la operatividad del coeficiente del Alfa de Cronbach señalarán que si los mismos se aproximan más al uno (1), el instrumento técnicamente será muy confiable, de lo contrario no se podrá contar con éste y habrá que reestructurarlo. Así pues, una vez aplicado los cálculos estadísticos el resultado obtenido fue de 0,89 indicando una confiabilidad alta (Ver Anexo C).

3.7 Técnica de análisis de datos

En la presente sección se identifican los procedimientos utilizados para el análisis de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de datos. En efecto, “luego del procedimiento sufrido se nos presenta como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles formas definitivas” (Sabino,(2006: 172). En tal sentido, los resultados obtenidos se codificaron, clasificaron, organizaron para ser presentados en cuadros de frecuencias y porcentajes, en función de la variable, dimensión, indicador e ítems. Cabe destacar que, el análisis de los resultados se llevó a cabo mediante la interpretación cualitativa del contenido de la información, estableciendo un contraste teórico entre la realidad y la teoría consultada.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

El presente capítulo presenta organizadamente los resultados obtenidos luego de haber aplicado la encuesta como estrategia de recolección de información a los funcionarios adscritos en la dirección de talento humano de la Alcaldía del municipio Barinas estado Barinas. El análisis de los resultados “consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico” (Palella y Martins, 2010: 182).

En concordancia con lo referido por los autores, una vez aplicado el cuestionario se organizaron los datos y se procesaron mediante el uso del programa operativo de Windows 2010, específicamente con la hoja de cálculo de Excel. Se utilizó la estadística descriptiva para presentar los resultados en cuadros de frecuencias, porcentajes y gráficos, Una vez elaborado los cuadros y gráficos se procedió con la interpretación de los resultados en función de las cantidades relacionadas con los ítems, dimensiones e indicadores, mediante el razonamiento lógico en coherencia con el marco teórico consultado.

Al respecto Palella y Martins (Ob. Cit.), señala que la interpretación de los resultados “permite resumir y sintetizar los logros obtenidos a los efectos de proporcionar mayor claridad a las respuesta y conclusiones respecto a las dudas, inquietudes de las interrogantes planteadas en la investigación” (p.182). Por ello, en cada uno de los resultados se analizan las diferentes incidencias de las repuestas aportadas por los funcionarios sobre las interrogantes y planteamiento de la problemática de la investigación. A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los ítems.

Cuadro 2

Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Manejo de Talento Humano.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Desde la gerencia se coordinan actividades para promover el desempeño eficiente del personal	0	0	04	40	06	60	0	0	0	0

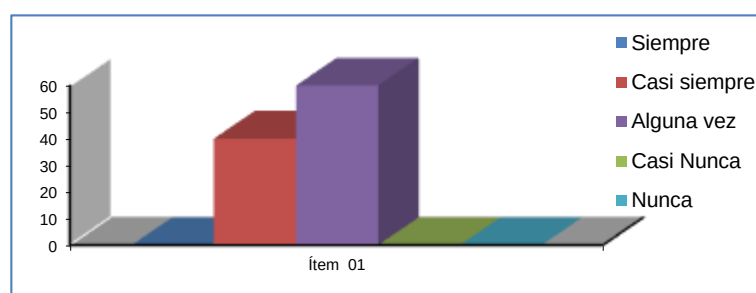


Figura 01. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Manejo de Talento Humano.

El cuadro 01 y figura 02 describen los resultados del ítem 01, donde el sesenta por ciento (60%) de los encuestados indicaron que Algunas Veces desde la gerencia se coordinan actividades para promover el desempeño eficiente del personal, mientras el cuarenta por ciento (40%) considera que Casi Siempre. A partir de esta afirmación se deduce que los funcionarios creen significativo el desarrollo de técnicas para optimizar sus habilidades profesionales, sin embargo, se omiten acciones de orientación laboral dirigidas a fortalecer las competencias de los trabajadores.

Vale decir, que la gestión del talento humano consiste en la “planeación, organización, desarrollo y coordinación, de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (Gutiérrez, (2010: 45). En efecto, dentro de las labores gerenciales se requiere precisar continuamente acciones de conocimiento y destreza que mejoren las competencias de los trabajadores.

Cuadro 3

Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Trabajo en Equipo.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	Promueve la coordinación de esfuerzos colectivos para cooperar con los demás compañeros	08	80	02	20	0	0	0	0	0	0

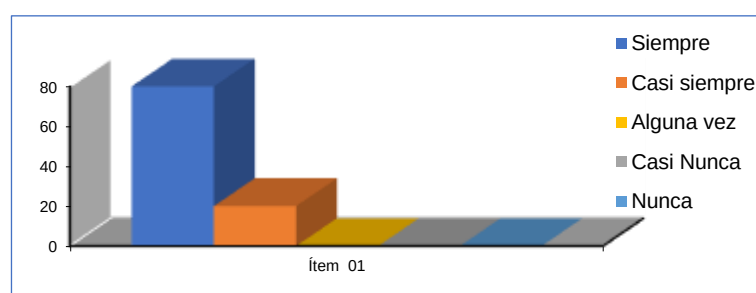


Figura 02. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Trabajo en Equipo

El cuadro 03 y figura 02, se tiene el ítem N° 2, donde el ochenta por ciento (80%) de la población encuestada manifestó que Siempre promueven la coordinación de esfuerzos colectivos para cooperar con los demás compañeros, mientras el veinte por ciento (20%) afirmó Casi Siempre. Esta situación demuestra la disposición de la gerencia del departamento por desarrollar las labores de forma colectiva en pro del logro de los objetivos organizacionales.

En el trabajo en equipo “se requiere interacción y coordinación por parte de un líder, sus miembros tienen roles específicos y muy especializados” (Marcano y Finol, 2007:66). Estas razones invitan a la población objeto de estudio a coadyuvar esfuerzos colectivos, armónicos, donde las funciones administrativas de cada miembro contribuyan a la optimización de sus competencias laborales.

Cuadro 4

Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Comunicación Formal.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	Desde la gerencia se utiliza la comunicación formal para mantener informado y motivado al personal	06	60	02	20	02	20	0	0	0	0

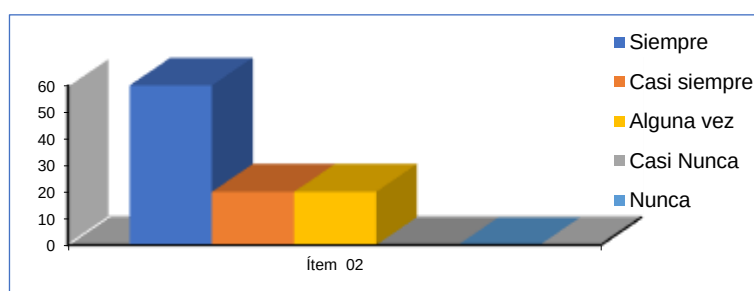


Figura 03. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Comunicación Formal.

Los resultados expuestos en el cuadro 04 y figura 03, indican que el sesenta por ciento (60%) de los encuestados manifestaron que desde la gerencia se utiliza la comunicación formal para mantener informado y motivado al personal, mientras el veinte por ciento (20%) Casi Siempre y el resto considero Algunas Veces. Se evidencia entonces, que el personal objeto de estudio aplica un proceso comunicacional juiciosa para intercambiar ideas y proveer datos que permitan una fluidez de la información institucional.

Se sabe que la comunicación formal tiene como objetivo transmitir la visión institucional, introduce el marco conceptual de la institución y lo difunden entre todos sus integrantes (Moreno, 2009); así pues, desde la gerencia se determina qué tipo de comunicación es más viable o eficaz en la institución, todo ello, en beneficio de la gestión y calidad de las labores gerenciales en la dirección de talento humano de la Alcaldía de Barinas

Cuadro 5

Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Liderazgo.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	Recibe respuestas apropiadas a las demandas y necesidades en su contexto laboral	0	0	0	0	10	100	00	0	0	

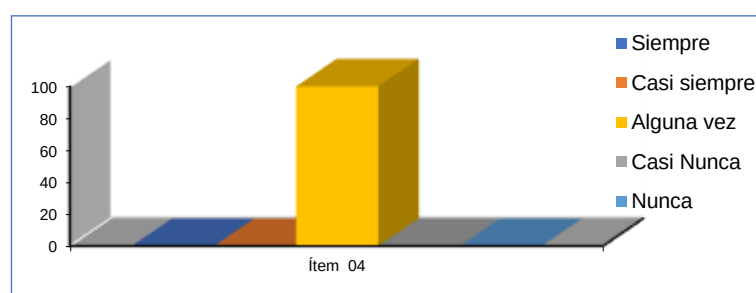


Figura 04. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Liderazgo.

Los resultados expuestos en el cuadro 5 y figura 4, se tiene en el ítem N° 04, donde el cien por ciento de los trabajadores de la dirección de talento humano manifestaron que Algunas Veces reciben respuestas apropiadas a las demandas y necesidades en su contexto laboral. Se aprecia, la carencia de un liderazgo promotor de voluntades, motivador e inspirador hacia el trabajo colaborativo. Considerando que los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento (Lussier y Achua, 2005). Por ello, la gerencia de la dirección de talento humano de la Alcaldía de Barinas debe establecer un estilo de liderazgo capaz de alimentar los esfuerzos individuales y transmitir ideas innovadoras para fortalecer las labores gerenciales.

Cuadro 6

Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Decisiones en Consenso.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	Participa de forma lógica y coherente en la toma de decisiones gerenciales para beneficio interno o externo del departamento	0	0	0	0	10	100	0	0	0	0

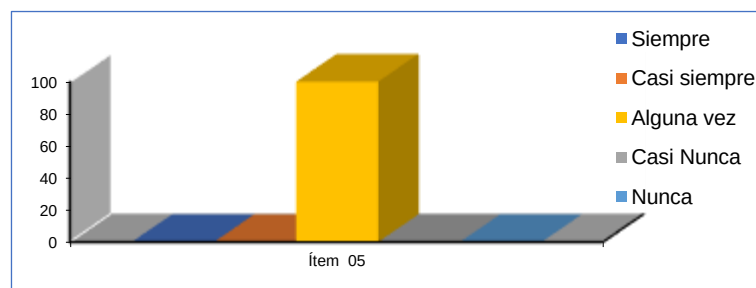


Figura 05. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Decisiones en Consenso.

Los resultados expuestos en el cuadro 06 y figura 05, se tiene en el ítem N° 05, donde el cien por ciento (100%) del personal encuestado manifestó que participa de forma lógica y coherente en la toma de decisiones gerenciales para beneficio interno o externo del departamento. Se evidencia que la población objeto de estudio frecuentemente practica con firmeza el encuentro oportuno para seleccionar y evaluar las alternativas de solución de forma colectiva. En efecto, las decisiones en consenso son promovidas “cuando hay una participación lógica, coherente ante cada situación dando origen a las fases de las mismas tales como, definir el problema en conjunto con el director, y personal administrativo, entre otros” (Silva, 2008: 45). Entonces, el objetivo es unificar criterios técnicos dirigidos a fortalecer el desempeño de los funcionarios, mantener un clima laboral cordial y alcanzarla calidad de las labores gerenciales en el contexto de la dirección de RRHH.

Cuadro 7

Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Dirección de Personas.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	Desde la gerencia se emprenden acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los trabajadores	02	20	02	20	06	60	0	0	0	0

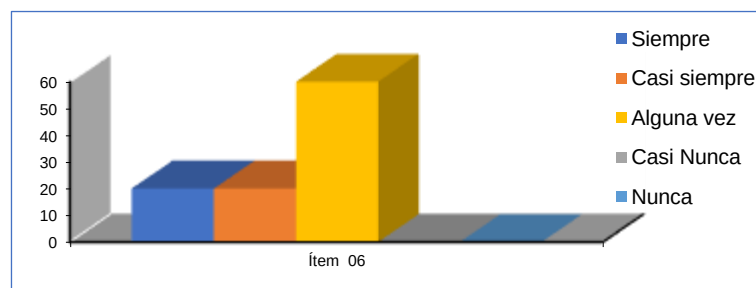


Figura 06. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Dirección de Personas.

El cuadro 07 y figura 06 señalan los resultados de las respuestas sobre el ítem N° 06, reflejando que el sesenta por ciento (60%) consideró que Algunas Veces desde la gerencia se emprenden acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los trabajadores, el veinte por ciento (20%) expreso Casi Siempre y el resto afirmo Siempre. Se evidencia la carencia de unificación de criterios gerenciales para expresar u orientar lo que es necesario hacer en el departamento. La dirección de personas es el esfuerzo por “mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización” (Marchant, 2005: 66). En ese sentido, el personal directivo está llamado a reflexionar su accionar de competencias orientadas comunicar, dirigir, orientar los objetivos, normas,

planes específicos, en sintonía con los deseos y capacidad gerencial de su equipo.

Cuadro 8

Distribución de Frecuencias de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Labores Gerenciales, Indicador: Gestión de Cambio.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	En el departamento se plantean abiertamente los conflictos en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones	0	0	0	0	10	100	0	0	0	0

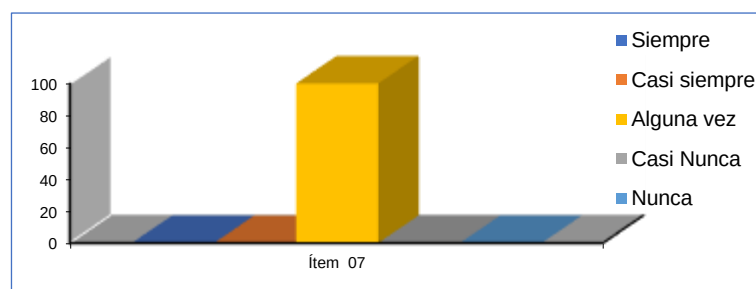


Figura 07. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Gestión de Cambio.

El cuadro 08 y figura 07, representan los resultados de la aplicación del ítem 07, donde el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestaron que Algunas Veces en el departamento se plantean abiertamente los conflictos en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones. Se evidencia la carencia de acciones de direccionamiento estratégico para consolidar el ambiente de trabajo y toma de decisiones. Vale decir, que la gestión de cambio “plantea abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización” (Marchant, 2005: 66). En ese sentido, los líderes que ejercer cargos directivos tienen dentro de sus

competencias promover las decisiones frente a situaciones nuevas o desafiantes mediante el acompañamiento continua, la capacitación profesional, gestión de conocimiento y apoyo moral con los trabajadores.

Cuadro 9

Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Capacidad Cognitiva.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	Aplica sus capacidades laborales con el objeto de ser eficaz en su desempeño	10	100	0	0	0	0	0	0	0	0

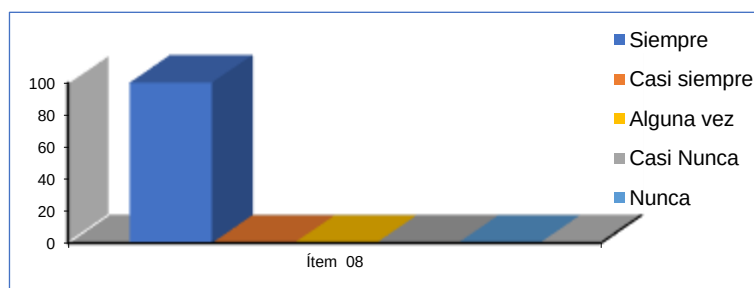


Figura 08. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Capacidad Cognitiva.

Los resultados expuestos en el cuadro 09 y figura 08, indican la opinión de los encuestados sobre el ítem N° 08, donde el cien por ciento (100%) de los entrevistados manifestaron que Siempre aplican sus capacidades laborales con el objeto de ser eficaz en su desempeño. Se infiere que los trabajadores aplican su conocimiento profesional en las funciones y actividades administrativas con el objeto de tener un rendimiento eficaz. Entonces, “el conocimiento de un profesional que ha sido instruido verificados y su aptitud y experiencia ha sido demostrado” (Urbina y Barazal, 2002: 02); así pues, en el contexto de la administración de talento humano es necesario desarrollar

la capacidad cognitiva laboral de manera personal y colectivo mediante programas de mejoramiento en compañía de los directivos que faciliten el mejoramiento de la actitud frente a los retos organizacionales.

Cuadro 10

Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Conocimiento.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	Utiliza la gestión del conocimiento como estrategia para el desarrollo eficaz de su desempeño laboral	10	100	0	0	0	0	0	0	0	0

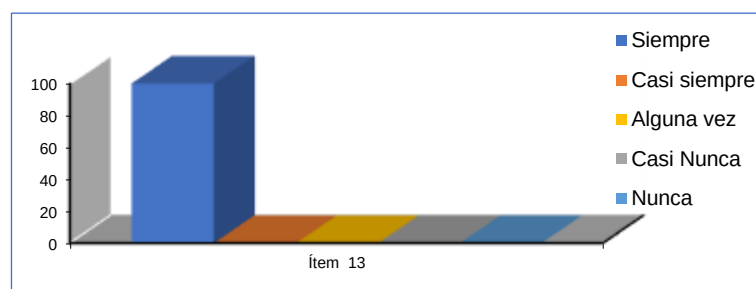


Figura 09. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Conocimiento.

Los resultados expuestos en el cuadro 10 y figura 09, indican la opinión de los encuestados sobre el ítem N° 09, donde el cien por ciento (100%) de los entrevistados manifestaron que Siempre utilizan la gestión del conocimiento como estrategia para el desarrollo eficaz de su desempeño laboral. Se evidencia la actitud profesional de la población objeto de estudio por explorar, analizar, discutir y crear conocimiento en el contexto laboral donde se desenvuelven. En efecto, desarrollar el conocimiento de “sí mismo implica adentrarse en el ámbito de las aspiraciones puestas de manifiesto en los objetivos personales que se posea, es decir, metas intrínsecas relevantes” (Marcano y Finol, 2007: 45); por tanto, la interacción permite de intercambio

de conocimiento técnicos y científicos de los trabajadores es un aval de su excelente desempeño en la dirección de talento humano.

Cuadro 11

Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Compromiso.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	Su desempeño laboral es motivado hacia la consecución de resultados tangibles en el departamento	10	100	0	0	0	0	0	0	0	0

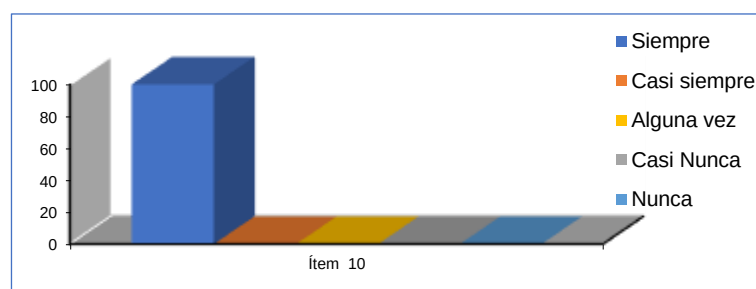


Figura 10. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Compromiso.

El cuadro once (11) y figura diez (10), indican la opinión de los encuestados sobre el ítem N° 10, donde el cien por ciento (100%) de los entrevistados manifestaron que Siempre su desempeño laboral es motivado hacia la consecución de resultados tangibles en el departamento. Se infiere entonces la alta disposición del personal por realizar sus funciones administrativas en pro del beneficio de toda la institución. El compromiso es la “conducta en el trabajo que se caracteriza por un desempeño laboral motivado hacia la consecución de unos resultados, que la persona valora y considera relevantes, ésta actúa de feedback con lo cual se pone en marcha el proceso” (Gil, et al., 2006: 101); Esta afirmación es coherente con el estado de motivación intrínseca que manifiestan los entrevistados, en consecuencia,

el desempeño laboral es realizado desde el accionar moral y creencias de compromiso organizacional.

Cuadro 12

Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Motivación.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	Las condiciones laborales logran satisfacer sus necesidades personales y profesionales	0	0	0	0	10	100	0	0	0	0

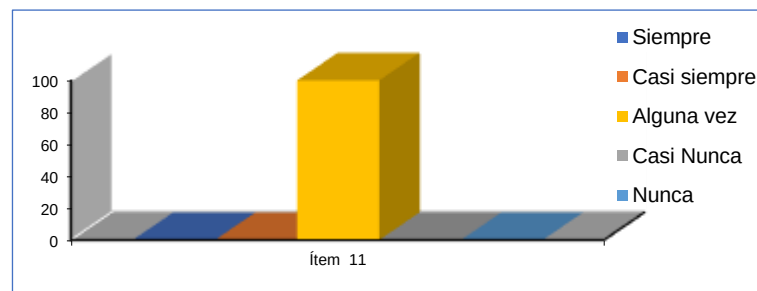


Figura 11. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Motivación.

El cuadro doce (12) y figura once (11), indican la opinión de los encuestados sobre el ítem N° 11, donde el cien por ciento (100%) de los entrevistados manifestaron que Algunas Veces las condiciones laborales logran satisfacer sus necesidades personales y profesionales. Es evidente el estado de desmotivación laboral por la carencia de acciones gerenciales que estimulen el desempeño que mejore su calidad de vida. Vale decir, que hay una estrecha relación entre la “motivación y el desempeño laboral, porque una persona que no esté motivada no tendrá el mismo rendimiento que una persona feliz en su trabajo, que cuente con buenas condiciones laborales y que logre satisfacer sus necesidades básicas” (Cubillos, et al, 2014). Es

decir, el esfuerzo personal y profesional para realizar las tareas administrativas con eficiencia está relacionado con los estímulos organizacionales promovidos desde la gerencia.

Cuadro 13

Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Salario.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12	Es coherente y justa la compensación salarial que recibe por su labor en la organización	0	0	0	0	0	0	10	100	0	0

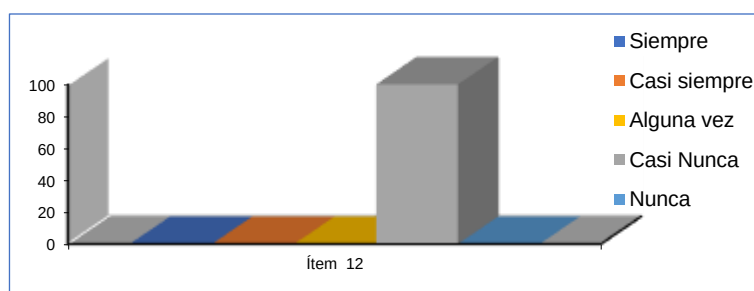


Figura 12. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Salario.

Los resultados expuestos en el cuadro trece (13) y figura doce (12), indican la opinión de los encuestados sobre el ítem N° 12, donde el cien por ciento (100%) de los entrevistados manifestaron que Casi Nunca es coherente y justa la compensación salarial que recibe por su labor en la organización. Se infiere entonces, que la remuneración percibida es insuficiente, alejada de las aspiraciones salariales de los trabajadores. Es cierto que la compensación (sueldos, salarios y prestaciones) “es la gratificación que las personas reciben a cambio de su labor en la organización, garantizando la satisfacción del trabajador, lo que a su vez ayuda a la empresa a obtener, mantener y

retener una fuerza de trabajo con un desempeño productivo” (Chávez, et al, 2014:45). En efecto, compensar el desempeño laboral mediante estímulos tangibles de recursos económicos constituye una acción gerencial significativa en el contexto de las instituciones públicas, de allí, la consideración impostergable.

Cuadro 14

Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Planes de Carrera.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	Desde la gerencia se diseñan planes de carrera con el objeto de ofrecer nuevas responsabilidades y progreso en la institución	0	0	02	20	04	40	04	40	0	0

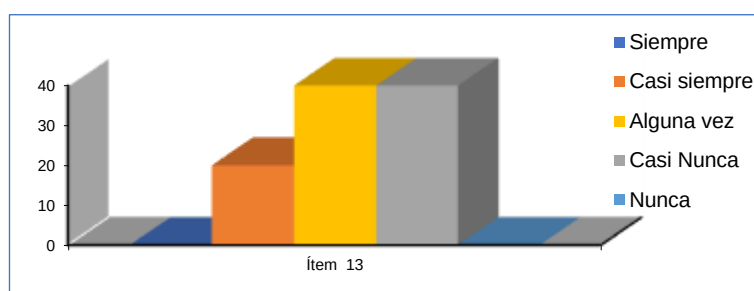


Figura 13. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Planes de Carrera.

Los resultados expuestos en el cuadro catorce (14) y figura trece (13), indican la opinión de los encuestados sobre el ítem N° 14, donde el cuarenta por ciento (40%) de los entrevistados expresaron que Algunas Veces desde la gerencia se diseñan planes de carrera con el objeto de ofrecer nuevas responsabilidades y progreso en la institución, el cuarenta por ciento (40%) respondió Casi Nuca y el veinte (20%) por ciento Casi Siempre. Se infiere, que la gerencia omite frecuentemente el diseño y propuestas concretas de plaan de actualización y mejoramiento profesional con estímulo del desempeño laboral. De allí, que el plan de carrera se caracteriza por facilitar

el desarrollo de personas que pueden ascender y la disminución de la rotación de personal. Además, mueve las personas a utilizar más su talento y capacidades potenciales, por el hecho de tener metas específicas (Alles, 2006). Así pues, se requiere de unificar criterios gerenciales de planes de carrera para ejecutar oportunidades profesionales que estimulen el progreso de los trabajadores.

Cuadro 15

Distribución de Frecuencias de la Variable Desempeño Laboral, Dimensión Rendimiento Eficaz y Eficiente, Indicador: Satisfacción Laboral.

N.º	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	La naturaleza y condiciones de su trabajo son coherentes con sus sentimientos o expectativas laborales	0	0	04	40	06	60	0	0	0	0

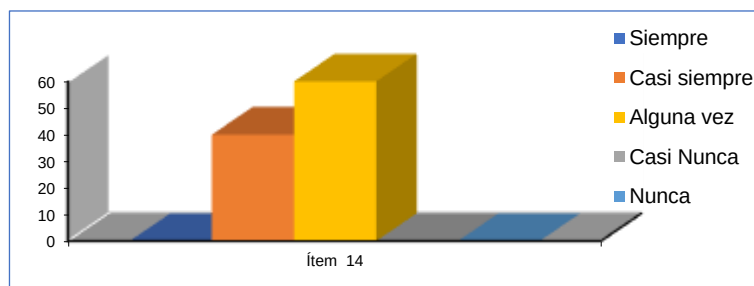


Figura 14. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación con: Satisfacción Laboral.

El cuadro quince (15) y figura catorce (14), indican la opinión de los encuestados sobre el ítem N° 14, donde el sesenta por ciento (60%) de los entrevistados manifestaron que Algunas Veces la naturaleza y condiciones de su trabajo son coherentes con sus sentimientos o expectativas laborales, asimismo, el cuarenta por ciento (40%) expreso Casi Siempre. Los resultados revelan la carencia de criterios organizacionales sustanciales de

condiciones físicas, económicas y ambiente que faciliten el desempeño sobre una cultura productiva, innovadora, donde existe el deseo por permanecer largas jornadas en el lugar de trabajo.

De tal manera, que la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que un empleado percibe su trabajo, manifestándose en determinadas actitudes y comportamientos laborales, lo cual se encuentra relacionado con la naturaleza del trabajo y las condiciones en el contexto laboral (Koontz y Weihrich, 2008); en efecto, el desempeño laboral está relacionado con la percepción profesional y personal, es determinante crear ambientes cordiales sustentados en la comunicación asertiva, la toma de decisiones en consenso, liderazgo democrático y escenarios ergonómicos que produzcan satisfacción intrínseca del medio laboral donde se desenvuelven diariamente los trabajadores.

4.2 Conclusiones del diagnostico

Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenido de la aplicación del instrumento de recolección de información a los funcionarios que laboran en la dirección de talento humano de la Alcaldía de Barinas estado Barinas se deriva el diagnostico organizacional, el cual se describe a continuación: En relación con las manifestaciones de la variable competencias gerenciales en su dimensión labores gerenciales se evidenció que el manejo de talento humano algunas veces es llevada para atraer o motivar al personal en su desempeño efectivo, sin embargo, los resultados indican que el sesenta por ciento (60%) tiene disposición para concretar llevar acciones colectivas es decir trabajar en equipo.

De igual forma, se aprecia la carencia de un liderazgo inspirador, por cuanto, el cien por ciento (100%) de la población declara que algunas veces sienten ser dirigidos bajo un liderazgo que promueva la capacidad creativa para resolver problemas, expresan la necesidad de acciones estimulantes para el acercamiento entre directivo y funcionario, además, generar confianza,

compartir las ideas, experiencias así como, la integración en las actividades administrativas realizadas en las coordinaciones de la institución.

De igual modo, los resultados revelan que el cien por ciento (100%) consideran ser algunas veces valorados en la toma de decisiones por consenso, vale decir, que esta herramienta gerencial transmite la visión compartida para trabajar de forma unida. Por tanto, en el momento de tomar decisiones no expresan con asertividad sus conocimientos o experiencias para elegir en equipo la alternativa más viable, incluso omiten el proceso de identificación del problema, selección y evaluación eficaz de la solución, todo ello, los conlleva a improvisar acciones que pudieran perjudicar su desempeño.

Otro elemento significativo observado es la carencia de unificación criterios para la dirección de personas, se estima que el sesenta por ciento (60%) de la población entrevistada considera que algunas veces son orientados mediante instrucciones asertivas en la búsqueda de resolución de problemas, mejoramiento de procesos administrativos, asignación de responsabilidades colectivas, creación de modelos de trabajo que faciliten las actividades de construcción de nómina, contratación de empleados, compensación y cálculos de beneficios salariales. Con el de ilustrar el diagnostico referido al status de las competencias la figura quince (15) describe la relación de los elementos gerencial descritos.

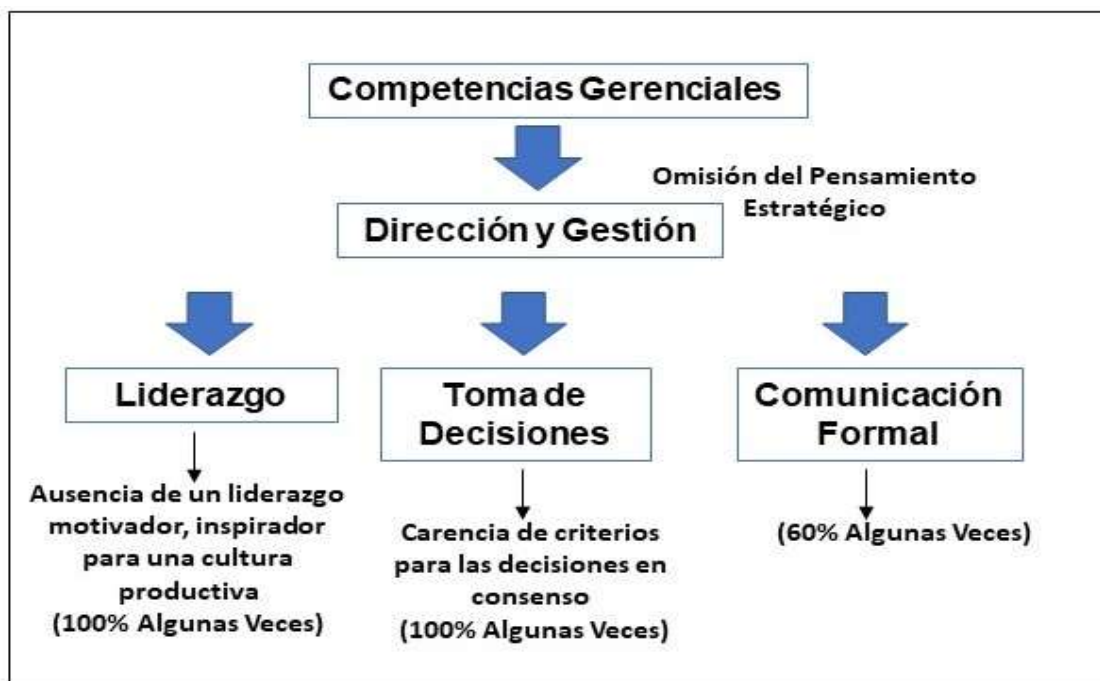


Figura 15. Resultados del diagnóstico

Elaboración Propia (2024).

Ahora bien, corresponden la descripción de la variable desempeño laboral, donde se devela que el cien por ciento (100%) de los trabajadores entrevistados tienen alta disposición por aplicar su conocimiento profesional y comportamiento responsable en el desarrollo de las tareas personales, colectivas orientadas a la eficacia de las funciones de registros, cálculos, pagos entre otros. También, se detecta un estado de desmotivación laboral, debido a que el ciento por ciento (100%) expresó que algunas veces el pago por su desempeño en la institución está alejado de sus aspiraciones de compensación, aunado a ello, desde la gerencia carece de planificación estratégica para el estímulo de actividades de perfeccionamiento, actualización o mejoramiento profesional, en consecuencia, el sesenta por ciento (60%) expresa su baja satisfacción laboral, este escenario produce el establecimiento de una cultura organizacional pasiva. Para dar mayor colorido a lo expuesto la figura dieciséis (16) describe la interrelación de los factores que inciden en la variable anteriormente analizada.



Figura 16. Resultados del diagnóstico

Elaboración Propia (2024).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente sección contiene las conclusiones derivadas del desarrollo y logros de los objetivos de investigación, así como, las recomendaciones para los trabajadores objeto de estudio, la institución como organización garante de la gestión pública en el municipio Barinas, asimismo, se revelan sugerencias para otros investigadores, con el propósito de servir como apoyo teórico y antecedente para futuras investigaciones.

5.1 Conclusiones

En referencia con el objetivo de diagnosticar la situación actual de competencias gerenciales aplicadas por los trabajadores adscritos en la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas, se concluye que el personal directivo desarrolla moderadamente el manejo del talento humano, es decir, aun cuando están pendientes sobre las actividades administrativas propias del departamento, algunas veces (60%) promueven la planificación de actividades especiales dirigidas al mejoramiento de la profesionalización (planes de carrera) como estrategia optimizar el desempeño laboral, el cual se traduce en acciones innovadoras para lograr la adecuación tecnológica que ameritan los profesionales en consonancia con los nuevos paradigmas gerenciales de gestión de talento humano.

Asimismo, aplican algunas veces el liderazgo efectivo como habilidad humana para motivar las demandas individuales y colectivas de las personas que hacen posible el cumplimiento de metas de la institución. Por tanto, el trabajo en equipo se ve desfavorecido, se necesitan más esfuerzos y tiempo para lograr el desarrollo de actividades en los lapsos establecidos en la planificación institucional. En ese mismo orden de ideas, se encuentra la comunicación formal (60% algunas veces), se denota la carencia de utilizarla

como parte de la cultura organizacional, en efecto, en el contexto institucional los trabajadores tienen que fortalecer sus códigos, canales, estilos de comunicación, en otras palabras, adoptar la comunicación asertiva y formal como elemento estratégico integrador que les permita compartir ideas, conocimientos e instrucciones precisas.

En el contexto del desempeño estratégico, su ejercicio se nota desfavorecido al carecer de criterios gerenciales para desarrollar la participación activa y colectiva de toma de decisiones en consenso, esto genera desmotivación intrínseca de cada miembro del departamento, al punto que demuestran desistieres por generar ideas innovadoras o adquirir nuevos conocimientos sobre herramientas técnicas propias de los procesos administrativos.

En cuanto al objetivo examinar los elementos teóricos, gerenciales y organizaciones que caracterizan las competencias gerenciales y el desempeño laboral, se denota que la aplicación de las habilidades humanas, técnicas y conceptuales por parte de los empleados están asociadas a algunos rasgos que se manifiestan en el individuo como: la comunicación eficaz, liderazgo, motivación, trabajo en equipo y toma de decisiones, es decir, constituyen el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita un trabajador para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, como es el caso de la gestión del talento humano.

Por ello, la aplicación de las competencias gerenciales permite que los empleados optimicen en términos de recursos, tiempo, espacio y actitud su conocimiento, compromiso, así como, la responsabilidad. Al mismo, tiempo las acciones gerenciales emprendidas estimulan intelectualmente a los trabajadores en la búsqueda de su mejoramiento profesional, actualización de modelos de dirección, aplicación de procesos y tecnología en coherencia con la misión de la institución.

Sobre el objetivo de describir las competencias gerenciales en el fortalecimiento del desempeño laboral en la dirección de talento humano de la Alcaldía del Municipio Barinas, estado Barinas, se concluye que desde la

perspectiva del desarrollo de las habilidades humanas el establecimiento de procesos comunicacionales formales fundamentados por una comunicación asertiva orientada hacia el intercambio de ideas y experiencias honestas que faciliten la producción de sinergia colectiva, producen ánimo para desarrollar los trabajos combinados, de esta forma los objetivos individuales pueden ser cumplidos en menor tiempo y esfuerzo, impactando en la productividad del trabajo, es decir, en su desempeño laboral.

De igual forma, está el desarrollo de un liderazgo motivador e inspirador con el objeto de orientar (dirección de personas) facilita las tareas de manejo, control administrativo de la nómina y compensaciones salariales del personal adscrito en Alcaldía del Municipio Barinas, así como, también manejar los conflictos, promocionando el encuentro afectivo, la comprensión de las individualidades y la necesidad de unificar los criterios operativos estableciendo entre ellos reflexiones grupales, compromisos, acuerdos de funcionamiento, espacios y tiempos adecuados.

Finalmente, las competencias gerenciales constituyen el cumplimiento profesional eficaz fundamentado en el trabajo en equipo. La aplicación efectiva de las habilidades gerenciales por parte de los trabajadores adscritos a la dirección de talento humano de la Alcaldía de Barinas, estado Barinas, garantizan un cambio de actitud de los empleados frente a su desempeño laboral. Asimismo, se subraya el impulso a las actividades de formación y actualización profesional, es decir, la gestión de conocimiento sobre procesos administrativos, en aras de intercambiar experiencias significativas con personalidades académicas de la región. Igualmente, se tiene la participación en la toma de decisiones, como estrategia de integración organizacional, esta acción impacta en el intercambiado ideas innovadoras para mejorar los procesos, aceptando la corresponsabilidad de las asignaciones grupales, comunicando asertivamente las debilidades de la gestión directiva para transórmalas en fortalezas para la satisfacción de las expectativas laborales.

5.2 Recomendaciones

Considerado el impacto positivo a nivel personal, colectivo, organizacional del conocimiento y aplicación de las competencias gerenciales para el desarrollo de las habilidades humanas, técnicas y conceptuales de los empleados que laboran en la dirección de talento humano de la Alcaldía del municipio Barinas estado Barinas, se recomienda lo siguiente:

En cuanto a la optimización de las habilidades basada en el liderazgo, se recomienda asumir un liderazgo transformacional con el objeto de motivar e inspirar a todo el personal al trabajo colectivo con el objeto de que los trabajadores puedan intercambiar su visión de existencia, objetivos individuales, su percepción de cómo se realizan las tareas en el departamento. En relación con la toma de decisiones en consenso, se sugiere, establecer una cultura de visión compartida, de igual forma, la conformación de equipos altamente eficientes para la implementación de estrategias que orienten a los actores a la realización oportuna y eficaz de sus labores administrativas.

Diseñar planes de mejoramiento profesional en el contexto de gerencia de talento humano para que los empleados se perfilen hacia su profesionalización en el área, así como también, capacitación, actualización y adiestramiento concerniente gestión de talento humano, gerencia estratégica, liderazgo transformacional y decisiones en consenso.

Adoptar medidas socioeconómicas laborales en función de la experiencia, profesión, estudios de cuarto y quinto nivel, mediante la compensación salarial de bonos especiales, actividades sociales de recreación familiar, apoyo económico para la capacitación en programas académicos nacionales e internacionales con el objeto de optimizar la calidad de vida laboral de los empleados.

Considerar el abordaje ontoepistemológico de: Plan estratégico gerencial desde la visión compartida para la optimización del desempeño laboral en la

dirección de talento humano de la Alcaldía del municipio Barinas del estado barinas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adell, J. Y Sales, A. (2010). El Profesor Online: Elementos para la Definición de un Nuevo Rol Docente Revista *EDUTEC*. [en línea] disponible en <http://Tecnologiaedu.Us.Es/Edutech/Paginas/105.Html>. [Consulta: 15 agosto 2023].
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Argentina: Granica.
- Araujo, L. (2019). *Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui*. Trabajo de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. [en línea] disponible en [TESIS%2018-7-2020/Tesis%20de%20Maestria/Callejas/Bases%20teóricas/Antec%20inter.p](https://repositorio.undsb.edu.ec/handle/document/2018-7-2020/Tesis%20de%20Maestria/Callejas/Bases%20teóricas/Antec%20inter.pdf)df. [consulta: 06 julio 2023].
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6ta.Ed). Caracas: Epítima.
- Arteaga, L (2006). *Gerencia Alternativa*. Buenos Aires: Pegasso.
- Azuaje, E. (2008). *Pensamiento gerencial de desarrollo*. Venezuela: Universo Gerencial
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7ª. ed.). Caracas: Textos, C.A.
- Barrios, P. (2012). *Modelo de competencias integrales*. México. SPL.
- Baltazar, K. (2012). *Competencias laborales y formación orientadora del docente*. CONCYTEG. Material mimeografiado.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico de la Investigación*. (5a. ed.). Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Benavides, O. (2122). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Mc Graw Gill.
- Benavides, R. (2012). *Gestión, calidad y competitividad*. (Tercera edición). España. McGraw Hill.
- Camacho, H. (2013). *Comportamiento de las organizaciones*. (Tercera edición). España: Irwin.

- Camacho, R. (2014). *Competencias Gerenciales del Personal Directivo y el Desempeño Laboral de los Docentes en Escuelas Básicas*. Trabajo de postgrado no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Carrero, J. (2010). *El Desempeño de la Gestión de los Trabajadores Empresariales*: Costa Rica. Ministerio De Salud.
- Castillo, L. (2021). *Estrategias Gerenciales Fundamentadas en el Trabajo en Equipo para el Fomento del Desarrollo Organizacional en el INDER Apure*. Trabajo de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ-Apure.
- Castro, D. (2010). *La Gestión del Trabajo Empresarial*. España: Nova Galicia Ediciones S.L.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial* N°5.908. (Extraordinario) Febrero 24, 2000.
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10). [en línea] disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700126>. [consulta: 20 junio 2023].
- Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2014). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG*, 12(2). Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/3558/4849>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7^{ma} , edición). Barcelona: McGraw-Hill Interamericana.
- Dalziel, M; Cubeiro, J; Fernández, G. (2004). *Las Competencias Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill Interamericana.
- David, F. (2004). *La gerencia estratégica*. (3^a ed.). Colombia: Legis.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2004). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2006). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (8^a ed.) México: Mc Graw Hill.

- Davis G. y Márquez T. (2006). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. (4ta. ed.). Madrid: La Muralla S.A.
- D`Sousa, A. (2007). *Éxito en tu Liderazgo*. Colombia: Celam.
- De Cenzo D. y Robbins S. (2007). *Fundamentos de la Gestión de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Desiato y Guevara (2010). *El hombre en la teoría de la administración*. Caracas: UCAB.
- Fernández, C (2007). *Arquitectura del Cambio Organizacional*. Barcelona: Praxis
- Fernández, C (2013). *Arquitectura del Cambio Organizacional*. Barcelona: Praxis.
- Fernández, C. (2013). *Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero Basado en un Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Trabajo de doctoral(no publicado). Tecana American University.
- Ferrater, J. (2000). *Diccionario de Filosofía Abreviado*. Buenos Aires, Argentina: Suramérica.
- Guevara, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Revista Folios*, 44, , pp. 165-179 Universidad Pedagógica Nacional Bogotá, Colombia. [en línea] disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3459/345945922011.pdf>. [consulta: 20 junio 2023].
- Guevara, W y Carrillo, B. (2020). Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador. *Trab. Esp. Grado*. [en línea] disponible en <https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5155>. [consulta: 20 junio 2023].
- Gil, I; Ruiz, L. y Ruiz, J. (2006). *Gerencia Organizacional*. Venezuela: Rogya Alfa.
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte

- González, M. (2012). *Claves de un buen gerente*. Lima: Kyodai Trading Corporation S. A.
- González, M. (2010). *Técnicas de Negociación*. España. Ic.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta.Ed.). México: McGraw-Hill. Ciudad de México.
- Kootz, H y Weihrich, H. (2008). *Administración, una perspectiva global* (12ª ed.). España: McGraw Hill.
- Larraín, N. (2009). *Educación. cultura popular*. Madrid: UMPAL.
- Lasida, J. (2001). *Organización y gestión de proyectos de reforma de formación profesional basada en competencias*. [en línea] disponible en <http://www.ori.org.co/iberfob/uruguay1.htm>. [Consulta: Agosto, 15 2023].
- Levy-Leboyer, L. (2002). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2002.
- Llano, C. (2006). *La Innovación en el Sector Público*. Madrid: Ceprede.
- López, F, Casique, A. y Ferrer, J. (2007). *La Satisfacción en el Trabajo, un Análisis basado en las Teorías de la Expectativa y la Equidad*. Revista Interdisciplinar. 1(3). 51-52. Venezuela.
- Lussier, R, y Achua C. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades* (2da. Ed.). México: Thomson Learning.
- Marcano, N y Finol, M. (2007) Competencias Personales y Gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia* (12), 39, p.410-430. Venezuela.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar: Universidad de Viña del Mar.
- Martínez (2012). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Matías, P. (2012). *Liderazgo visionario*. Barcelona. Granica.

- Méndez, E. (2008). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Mendoza, L. (2019). *Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad del Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas*. Tesis de Postgrado no Publicada. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- Monseratt, P. (2008). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Humanitas.
- Moreno, L. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. *Revista de Ciencias Administrativas*, (6) 32, p.07-10.
- Mora, V. (2008). *Liderazgo Escolar*. Madrid: Badell.
- Muñoz, J. (2007). *Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias Según el Método De Incidentes Críticos Aplicados a Puestos Operativos y de Coordinación*. Tesis de Postgrado Publicada. Escuela Politécnica Nacional.
- Odremán, Y. (2015). *Metanoia: Enfoque para la aproximación a la resignificación holística de la praxis educativa ambiental*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barinas.
- Orozco, C., Labrador, M. y Palencia, A. (2007). *Manual Teórico de Metodología para Tesistas, Asesores, Tutores y Jurados de Trabajo de Investigación y Ascenso*. Venezuela: OFIMAX de Venezuela C.A.
- Pascual, T. (2007). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Universidad de Barcelona.
- Palella S. y Martin F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (3era. ed.). Caracas. FEDUPEL.
- Pérez, A. (2012). *Comportamiento humano del trabajo organizacional*. México. McGraw-Hill.
- Pizzolante I. (2006). *Gerencia de la Cultura Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª edición). México: Pearson.

- Rodríguez, H. (2012). *Gerencia Participativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Sabino, C. (2006). *El Proceso de la investigación*. Caracas: Panapo.
- Salazar, F. (2012). *La dirección, el liderazgo y la supervisión*. Caracas: Caracas.
- Silva, J. (2008). *Proyectos Educativos y Servicio Comunitario*. Caracas: CO-BO.
- Suarez, G. (2012). *Organizaciones inteligentes*. México: Océano.
- Stoner, F. (2004). *Administración*. México. Mc Graw-Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *Técnicas de Investigación*. (4^a. ed.). México: Limusa.
- Urbina, O y Barazal, A. (2002). *Experiencias de la evaluación de la competencia profesional enfermería*. Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Vargas, V. (2012). *Gerencia y Comunicación*. Colombia: Colciencias.
- Vargas, L. (2012). *Desempeño gerencial*. Lima: URP.
- Villarreal, E. (2021). *Clima Organizacional como factor clave para la Optimización del Rendimiento Laboral. Caso de Estudio: Empleados de la Dirección de Desarrollo Económico de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Pedraza del Estado Barinas*. Trabajo de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ-Barinas.

ANEXOS

ANEXO A

MODELO DEL INSTRUMENTO

[ANEXO A-1]
[Carta de Presentación]

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA GENERAL**

Estimado Profesional

El presente instrumento tiene como propósito recabar información para el desarrollo de un trabajo de investigación Titulado: **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL. Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del estado Barinas.** Es importante resaltar que la información suministrada será procesada de manera confidencial y no requiere de su identificación, dado que la misma tiene fines académicos y de su respuesta depende el éxito de la investigación. El instrumento que se presenta es un cuestionario con escalamiento Likert con cinco alternativas de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (S), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

Sin otro particular al cual hacer referencia me despido y le manifiesto mi gratitud por su colaboración.

Atentamente,

Licda. Yennifer Calleja
Investigador

[ANEXO A-2]

[Instrucciones para el Llenado del Cuestionario]

El instrumento de validación es para verificar si el instrumento de recolección de datos que será aplicado a la muestra seleccionada para la investigación, reúne las condiciones y características necesarias para su aplicación posterior e indagar con respecto a: **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL. Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del estado Barinas**

Con la finalidad que se evalúe cada pregunta de acuerdo a la pertinencia, claridad y coherencia, considerando las siguientes sugerencias:

1. El instrumento es un cuestionario de preguntas cerradas que responda únicamente a las alternativas de respuesta Siempre (S), Casi Siempre (S), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).
2. Se requiere que usted proceda a marcar con una "X" en la casilla correspondiente, de la hoja de validación, según considere Siempre (S), Casi Siempre (S), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N) en los aspectos antes indicados; tomando en cuenta que: (a) La pertinencia se refiere a la posibilidad que los ítems estén acordes con respecto a las variables tratadas; (b) La claridad se relaciona con la profundidad con que los ítems miden las variables del estudio; (c) La coherencia establece la adecuada formulación de los ítems con respecto a la redacción.
3. En la columna de observación, señalar si considera o no replantear o eliminar el ítem.
4. Adicional podrá escribir cualquier observación que sea pertinente, en términos general del instrumento

[ANEXO A-4]

[Instrucciones para el Llenado del Cuestionario]

Variable: Competencias Gerenciales						
Nº	ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	Indicador: Manejo del talento humano Desde la gerencia se coordinan actividades para promover el desempeño eficiente del personal					
2	Indicador: Trabajo en equipo Promueve la coordinación de esfuerzos colectivos para cooperar con los demás compañeros					
3	Indicador: Comunicación formal Dese la gerencia se utiliza la comunicación formal para mantener informado y motivado al personal					
4	Indicador: Liderazgo Recibe respuestas apropiadas a las demandas y necesidades en su contexto laboral					

5	Indicador: Decisiones en consenso Participa de forma lógica y coherente en la toma de decisiones gerenciales para beneficio interno o externo del departamento					
6	Indicador: Dirección de personas Desde la gerencia se emprenden acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los trabajadores					
7	Indicador: Gestión de cambio En el departamento se plantean abiertamente los conflictos en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones					
Variable: Desempeño Laboral						
Nº	ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
08	Indicador: Capacidad cognitiva y afectiva Aplica sus capacidades laborales con el objeto de ser eficaz en su					

	desempeño					
09	Indicador: Conocimiento Utiliza la gestión del conocimiento como estrategia para el desarrollo eficaz de su desempeño laboral					
10	Indicador: Compromiso Su desempeño laboral es motivado hacia la consecución de resultados tangibles en el departamento					
11	Indicador: Motivación Las condiciones laborales logran satisfacer sus necesidades personales y profesionales					
12	Indicador: Salario Es cogerente y justa la compensación salarial que recibe por su labor en la organización					

13.	Indicador: Planes de carrera Desde la gerencia se diseñan planes de carrera con el objeto de ofrecer nuevas responsabilidades y progreso en la institución.					
14	Indicador:Satisfacción laboral La naturaleza y condiciones de su trabajo son coherentes con sus sentimientos o expectativas laborales					

ANEXO B

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

[ANEXO B-1]
[Comunicación, Primer Experto]

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA GENERAL**

Barinas, agosto de 2024

Ciudadano(a):
Dra. Soledad Gutiérrez

Estimado Experto(a):

Mediante la presente quiero informarle que por su idoneidad profesional usted fue escogido como experto, para que emita su veredicto acerca del instrumento de recolección de datos, el que anexo, que permitirá obtener información relacionada con: **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL. Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del estado Barinas.**

En tal sentido, se le facilita el formato para validez y así pueda emitir su apreciación y posteriormente hacer las respectivas correcciones consideradas necesarias, para su aplicación a la muestra de sujetos seleccionados para el estudio.

Sin más otro particular que hacer referencia y agradeciendo de antemano toda colaboración prestada, quedo de usted:

Atentamente,

Prof. Yennifer Calleja
Investigador

Nota. Se anexa Objetivos de la Investigación, Operacionalización de las Variables y el cuestionario; con el propósito que se haga cómodo emitir con más certeza sus observaciones.

[ANEXO B-2]

[Instrucciones para la Validación]

El instrumento de validación es para verificar si el instrumento de recolección de datos que será aplicado a la muestra seleccionada para la investigación, reúne las condiciones y características necesarias para su aplicación posterior e indagar con respecto a la necesidad de indagar sobre: **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL. Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del estado Barinas.**

Con la finalidad que se evalúe cada pregunta de acuerdo a la pertinencia, claridad y coherencia, considerando las siguientes sugerencias:

1. El instrumento es un cuestionario de preguntas cerradas que responda únicamente a las alternativas de respuesta Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.
2. Se requiere que usted proceda a marcar con una "X" en la casilla correspondiente, de la hoja de validación, según considere "Siempre", "Casi Siempre", "Algunas Veces", "Casi Nunca" y "Nunca" en los aspectos antes indicados; tomando en cuenta que: (a) La pertinencia se refiere a la posibilidad que los ítems estén acordes con respecto a las variables tratadas; (b) La claridad se relaciona con la profundidad con que los ítems miden las variables del estudio; (c) La coherencia establece la adecuada formulación de los ítems con respecto a la redacción.
3. En la columna de observación, señalar si considera o no replantear o eliminar el ítem.
4. Adicional podrá escribir cualquier observación que sea pertinente, en términos general del instrumento.

[ANEXO B-3]

[Hoja de Validación, Primer Experto]

Ítems	Congruencia		Claridad		Coherencia		Observación
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		

Observaciones: Puede continuar con la investigación

Nombre del Experto:

C.I: 4.923.466

Especialidad:



Dra. Soledad Gutiérrez
C.I.V- 4.923.466

Firma

C.I-V:

[ANEXO B-4]
[Acta de Validación, Primer Experto]

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, Soledad Gutiérrez, Cedula de Identidad N° **4.923.466**, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por: Yennifer Calleja, portador de la Cedula de Identidad N° V- 16.127.667, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulada: **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL. Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del estado Barinas.**

El cual se considera **Aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

En Barinas a los quince días del mes Octubre de dos mil veinticuatro.


Dra. Soledad Gutiérrez
C.I.V- 4.923.466

De conformidad

[ANEXO B-5]
[Comunicación, Segundo Experto]

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA GENERAL**

Barinas, agosto de 2023

Ciudadano(a):

Estimado Experto(a):

Mediante la presente quiero informarle que por su idoneidad profesional usted fue escogido como experto, para que emita su veredicto acerca del instrumento de recolección de datos, el que anexo, que permitirá obtener información relacionada con: **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL. Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del estado Barinas.**

En tal sentido, se le facilita el formato para validez y así pueda emitir su apreciación y posteriormente hacer las respectivas correcciones consideradas necesarias, para su aplicación a la muestra de sujetos seleccionados para el estudio.

Sin más otro particular que hacer referencia y agradeciendo de antemano toda colaboración prestada, quedo de usted:

Atentamente,
Prof. Yennifer Calleja
Investigador

Nota. Se anexa Objetivos de la Investigación, Operacionalización de las Variables y el cuestionario; con el propósito que se haga cómodo emitir con más certeza sus observaciones.

[ANEXO B-6]

[Instrucciones para la Validación]

El instrumento de validación es para verificar si el instrumento de recolección de datos que será aplicado a la muestra seleccionada para la investigación, reúne las condiciones y características necesarias para su aplicación posterior e indagar con respecto a la necesidad de indagar sobre **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL. Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del estado Barinas.**

Con la finalidad que se evalúe cada pregunta de acuerdo a la pertinencia, claridad y coherencia, considerando las siguientes sugerencias:

1. El instrumento es un cuestionario de preguntas cerradas que responda únicamente a las alternativas de respuesta “Siempre”, “Casi Siempre”, “Algunas Veces”, “Casi Nunca” y “Nunca”.
2. Se requiere que usted proceda a marcar con una “X” en la casilla correspondiente, de la hoja de validación, según considere “Siempre”, “Casi Siempre”, “Algunas Veces”, “Casi Nunca” y “Nunca” en los aspectos antes indicados; tomando en cuenta que: (a) La pertinencia se refiere a la posibilidad que los ítems estén acordes con respecto a las variables tratadas; (b) La claridad se relaciona con la profundidad con que los ítems miden las variables del estudio; (c) La coherencia establece la adecuada formulación de los ítems con respecto a la redacción.
3. En la columna de observación, señalar si considera o no replantear o eliminar el ítem.

4. Adicional podrá escribir cualquier observación que sea pertinente, en términos general del instrumento.

[ANEXO B-7]
[Hoja de Validación, Segundo Experto]

Ítems	Congruencia		Claridad		Coherencia		Observación
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		

Observaciones: _____

Nombre del Experto: Dr. Eduard Guillen
C.I: 16.089.819

Especialidad: Dr. Gerencia Avanzada



C.I-V: 16.089.819

[ANEXO B-8]

[Acta de Validación, Segundo Experto]

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, Dr. Eduard Guillen, Titular de la Cedula de Identidad N° V **16.089.819** por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la Licda. Yennifer Calleja, portador de la Cedula de Identidad N° V-16.127.667, cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulada: **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL. Caso de Estudio: Dirección de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas del estado Barinas.**

El cual se considera **Aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

En Barinas a los quince días del mes Octubre de dos mil veinticuatro

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eduard Guillen', is written over a horizontal line.

C.I-V: 16.089.819

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

[Cálculos de Confiabilidad del Instrumento]

Escala de medición: Siempre: S (1); Casi Siempre: C.S (2); Algunas Veces: A V (3); Casi Nunca C.N (4) y Nunca: N (5)

Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	3	2	2	2	2
2	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	2	1	2	1
3	1	1	1	2	3	3	4	2	2	4	2	1	1	1
4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2
5	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2
7	3	1	1	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2
8	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2
9	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1
10	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,8982	,894	14

Resultado: Prueba estadística Alfa de Cronbach: 0,89

(Nota: Cálculos realizados con SPSS Statistics 19)

