



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**"PLAN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA
MEJORAR LA ATENCIÓN AL USUARIO DE LOS BAÑOS
TERMALES DE CHANCAY – SANTA CRUZ, 2019"**

AUTORA:

Bach. KEILY YUDITH NICODEMOS MILIAN

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR:

MG. EDUARDO YGNACIO ARRAYA CELIS

CHICLAYO-PERU

2019

DEDICATORIA

A mi hija Alexa Valentina, a Eduar Milton mi esposo, a mis padres Jorge y Dalia y mis hermanos Rosmery y Tatiana, por ser ellos los que orientan y coadyuvan en mi realización.

A mis amigos, por compartirme su experiencia y su ciencia y despertar que siempre habrá tiempos mejores.

Keily

AGRADECIMIENTO

Al Doctor Asesor, por el marcado interés que ha demostrado, dedicándome su tiempo, aportándome su ciencia y solucionando con rapidez y eficacia los problemas surgidos y porque supo dirigirme con cariño y paciencia, transmitiéndome sus conocimientos y consejos, así como su constante ánimo en los momentos más difíciles.

A Eduar Milton, a mi hija Alexa Tarrillo Nicodemo, quienes me brindaron su comprensión, su buen humor, fundamental para dirigir mi formación profesional.

A Dalia mi madre, a Jorge, mi padre; mis hermanas, Rosmery y Tatiana con quienes he tenido ocasión de contactar e intercambiar informaciones, ideas o propuestas sobre mis propósitos de formación profesional y me ayudaron siempre en momentos difíciles.

Keily.

RESUMEN

El trabajo titulado Plan de gestión por competencias para mejorar la atención al usuario del Complejo turístico de Chancay Baños del distrito de Chancay Baños, provincia de Santa Cruz – Cajamarca, parito de la identificación del **problema**: Se observa en el proceso laboral de los trabajadores del complejo turístico de Chancay Baños - Santa Cruz, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca, deficiente atención al usuario. Esto se manifiesta en las debilidades para gestionar, gerenciar y solucionar problemas, lo que trae como consecuencias inadecuada atención al público usuario, escasas habilidades sociales, inadecuado desempeño laboral. Cuyo **Objeto de Investigación** es el Proceso de Gerencia Municipal y Gerencia Social. El **Objetivo General** es proponer un **Plan de gestión por competencias**, sustentada en las teorías y doctrinas administrativas, que superen **deficiencias en la atención al usuario**, Unidad de Análisis, teniendo como **Campo de Acción** el **proceso** de diseñar y proponer una propuesta de un Plan de gestión por competencias para superar las deficiencias en la atención al usuario. Se defiende la **Hipótesis** que sigue: si se diseña y propone un Plan de gestión por competencias sustentada en las teorías y doctrinas administrativas, entonces se podrían superar las deficiencias en atención al usuario del complejo turístico de Chancay Baños – Santa Cruz, superando las limitaciones en planificación, organización, falta de Gerencia Municipal, control y evaluación y en consecuencia mejora la calidad del servicio, la imagen institucional, la eficiencia en el desempeño laboral, la permanente coordinación estratégica, la eficiencia en gestión y administración.

La autora

SUMMARY

The work entitled Management plan by competencies to improve customer service of the Chancay Baños Tourist Complex of the Chancay Baños district, Santa Cruz - Cajamarca province, problem identification problem: It is observed in the labor process of the workers of the Tourist complex of Chancay Baños - Santa Cruz, Santa Cruz Province, Cajamarca Region, poor customer service. This is manifested in the weaknesses to manage, manage and solve problems, which results in inadequate attention to the user public, poor social skills, inadequate job performance. Whose Research Object is the Management and Social Management Process. The General Objective is to propose a Management Plan by competences, based on administrative theories and doctrines, that overcome deficiencies in user service, Analysis Unit, having as its Field of Action the process of designing and proposing a proposal for a Plan of Management by competencies to overcome the deficiencies in customer service. The following hypothesis is defended: if a Competency Management Plan based on administrative theories and doctrines is designed and proposed, then the deficiencies in customer service of the tourist complex of Chancay Baños - Santa Cruz could be overcome, overcoming the limitations in planning, organization, lack of direction, control and evaluation and consequently improves the quality of the service, the institutional image, the efficiency in the work performance, the permanent strategic coordination, the efficiency in management and administration.

The author

INTRODUCCION

Hoy se vive una situación de cambios y contradicciones, caracterizados por el rompimiento de los paradigmas, lo cual perjudica la perspectiva del hombre de hoy sobre sí mismo y su posición en el planeta. Los fenómenos de internacionalización se generan de forma simultánea con movimientos locales, regionales y nacionales, en las relaciones humanas, en el campo popular, en el campo del conocimiento y, en el lote de la tecnología.

Nada se podrá lograr si no se trabaja desde la motivación del individuo aprehendiente. El conocimiento debe ser una herramienta para comprender y transformar la realidad.

En este contexto, hablar de una “gestión exitosa” –gestión de los procesos administrativos en las diferentes instituciones, claro-, implica la evaluación de una gestión que haya alcanzado objetivos, y para ello se hace uso de herramientas que permitan tomar las decisiones apropiadas.

En una sociedad en crisis, como la nuestra, no es precisamente el contexto social un ámbito que pueda mantenerse al margen. La falta de recursos estatales, que tradicionalmente han sostenido el sistema, unida a un aumento de necesidades y demandas sociales, repercute en el sistema. Como consecuencia directa de esta situación, todos los integrantes de una comunidad debemos velar por cumplir y hacer cumplir reglas claras que contemplen, en toda gestión,

- Objetivos claros, precisos y realistas
- Analizar y planificar actividades que permitan lograr los objetivos
- Consenso con compromiso y responsabilidad en el logro de los objetivos
- Control de gestión en cada uno de los niveles de la organización (estratégico, gerencial y operativo)

En Complejo Turístico Baños Termales de Chancay se observa deficiencias de tendencia alarmante, evidenciándose en la gestión institucional, una planificación,

organización y ejecución de funciones, muy deficientes, por parte de las autoridades; las relaciones interpersonales negativas, falta de ayuda entre compañeros de trabajo, poca identidad institucional, que impiden el mejoramiento de la calidad de servicio que se brinda al usuario.

La Municipalidad distrital debe ser una institución de administración que rige el buen servicio del Complejo Turístico de Chancay Baños; así de acuerdo a normas establecidas por el Ministerio de Turismo y Comercio Exterior. En las zonas rurales, el personal que lo dirige debe tener la capacidad de conducir y delegar los procesos de planificación, Gerencia Municipal y seguimiento de las acciones de Atención al usuario que realizarán a través de los procesos internos y externos. Nuestro Complejo Turístico Baños Termales de Chancay del distrito de Chancay Baños, ofrece los servicios de atención en lo que se refiere a balneario. Cuenta con personal no capacitado en las áreas de atención y oferta del bienestar al usuario quienes ofrecen deficiente atención.

Se observa la conducta y las actitudes que muestra el encargado de administrar el Balneario, durante el desarrollo y ejecución de la gestión muestra deficiencias en cuanto a la falta de, Gerencia Municipal, limitaciones en la planificación, organización, control y evaluación originando así una institucionalidad débil. En esta institución encontramos deficiencias en la parte del perfil personal de Gerencia, es decir, carecen de liderazgo y social, no existe un gerente exclusivo para este complejo Turístico, la administran sin tener en cuenta la planificación estratégica y la gerencia social, poseen actitud autoritaria y vertical en algunos casos y demasiado flexible en otros, muestran poco interés por proyectos de innovación de mejoramiento, muestran poco interés de construir una cultura de buen clima institucional y desconocimiento de normas turísticas vigentes y su respectiva aplicación. Las deficiencias en la parte del perfil de los trabajadores: personas que ejercen una atención homogénea insuficiente, sin tener en cuenta las características y exigencias del público

usuario del Balneario, no participan activamente en la ejecución de proyectos de innovación y mejoramiento de la institución y/o comunidad y existencia de conflictos en la institución por rompimiento de relaciones humanas por parte de los trabajadores. En cuanto al perfil real del público usuario encontramos deficiencias como: poca práctica de valores, actitud pasiva y conformista, indiferencia con su realidad socio-cultural y desinteresada en el cuidado del servicio que ofrece el balneario.

Nuestro principal objetivo es brindar un servicio de calidad con eficacia donde los usuarios logren aprender lo que está establecido en los planes y orientaciones sobre el buen uso de los servicios del Complejo turístico cuya información responda adecuadamente a lo que necesitan conociendo que uno de los indicadores para lograr que una institución sea de calidad es la organización y funcionamiento ágil con claro liderazgo de la gerencia administrativa, es por ello que pretendo realizar esta investigación con la finalidad de conocer que parte de su gestión puede estar fallando, determinar el perfil ideal y eficaz y el tipo de Gerencia que debe ejercer, para que se subsanen problemas de índole institucional, administrativa y de desarrollo social, procedentes de la Atención al usuario que pueda estar obstaculizando el bienestar social de los usuarios y la cultura institucional.

Los trabajadores del Complejo Turístico Baños Termales de Chancay, han notado con mucho interés y preocupación las deficiencias que presenta la Atención al usuario manejada por la Gerencia Municipal mostrando dificultades al momento de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los componentes de la Atención al usuario. Dentro de los procesos internos y externos la Complejo Turístico se encuentra con un problema de Falta de Gerencia Municipal en la Atención al usuario en todas sus magnitudes. Que, mediante la propuesta de un modelo de Gerencia Municipal y la forma de conducción del líder, la comunidad Edil responderá a las expectativas y las necesidades que desea la población, como la buena Gerencia Municipal de su institución, las buenas relaciones en general, aún más la

buena gestión dentro y fuera de la misma y esto genera una atención eficiente y eficaz a la población beneficiaria de los Baños Termales de Chancay. Para que la Complejo Turístico, pueda jugar un papel estratégico, debe superar el problema de Gerencia Municipal, parte de las cuales radican en el ámbito de la Atención al usuario y en sus deficiencias en materia de planificación, organización, Gerencia Municipal, control y evaluación. Por ese motivo, es de enorme importancia hacer énfasis sobre dicho problema.

La presente investigación se justifica porque es necesario que dentro del contexto actual de la gerencia en la atención al usuario, las instituciones públicas deben estar consciente de que para generar el éxito institucional debe tener como pilar una eficiente Gerencia Municipal y gerencia, la planificación, la organización, control y evaluación de los resultados para que pueda llegar a formarse una atención al usuario eficiente. Se ha identificado que el problema detectado, de acuerdo a la revisión del Proyecto de Desarrollo Institucional, encuesta, entrevista, al Alcalde, Gerentes Municipal, trabajadores y algunos pobladores que no hay una buena Gerencia Municipal que esté acorde a las demandas y necesidades del público usuario y no puede solucionar los problemas que existen dentro de la Complejo Turístico. A causa de una ineficiente gestión, trayendo como consecuencia una administración deficiente, infraestructura moderna con deficiente uso, mobiliario modernos que no se da el uso adecuado, ineficiencia en la gestión administrativa, entre otros, por tales razones hemos creído por conveniente tomar este problema a investigar, para que la Gerencia Municipal y Gerencia posea la capacidad de dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, Gerencia Municipal, control y evaluación con seguimiento de los procesos de administración en la cual tenga un buen funcionamiento y así como su atención en su interior y exterior del Balneario.

Es tan importante porque con un buen modelo de Gerencia Municipal y Gerencia en el Complejo Turístico, la población tendrá una atención eficiente y de calidad en el área de

Atención al usuario, y si hay una calidad de gestión también se logrará bienestar social en la población. Toda institución exitosa tiene por lo menos un adecuado modelo de gestión, un líder efectivo, que ejerce liderazgo y si lo lleva a cabo asegura que una organización tenga una Gerencia Municipal clara y sensata, con visión de futuro y estrategias para realizar esa visión (Kotter 1996). Una organización siempre está atenta al entorno. Centrado en la obtención de información como base para la acción eficaz y con una gran capacidad de adaptación y todo dirigido por un líder de carácter superior. Las decisiones del líder deben basarse en un profundo conocimiento del entorno interno y externo, ya que el éxito o fracaso de la institución dependerá de la calidad de decisiones que tome; y lo principal la capacidad de liderazgo de Gerencia Municipal que junto con lo mencionado llevará consigo a una competitividad. En base a estos criterios esta investigación tiene gran importancia para determinar *¿cuál es el impacto que produce la propuesta de un plan de gestión por competencias para mejorar la atención al usuario en la Baños Termales de Chancay - Santa Cruz?*

Es necesario definir un plan de gestión por competencias que contribuya al manejo y mantenimiento de una cultura útil, deseable, propicia al cambio y a la eficacia, para que redunde en beneficio de la comunidad Chancayana.

Se busca aportar, proponer datos para que la Complejo Turístico Baños Termales de Chancay tenga un modelo de Gerencia Municipal y gerencia ya que según las investigaciones en este sector ha detectado un gran problema que está repercutiendo a los agentes sociales en el ámbito de la institucionalidad que está trayendo como consecuencia una institucionalidad débil. Es por eso que debemos de contar con algún soporte para la toma de decisiones en pro de la continuidad de la misma en el tiempo.

Con esta investigación se podrá identificar aspectos de la institucionalidad que pueden incidir en las relaciones humanas y el éxito de la investigación, y de alguna forma hacia el

futuro, con este trabajo se busca un crecimiento y desarrollo social y económico mismos que puedan lograr y/o generar un beneficio para la institución y la comunidad. Es necesario manifestar que no solo es importante definir el Modelo de Gerencia Municipal, sino que también revista la importancia de la formulación y presentación del problema en que se basa y da a conocer a la comunidad beneficiada.

Este aporte se pretende llevar a cabo por medio de nuevas conclusiones sobre Gerencia Municipal, modelos de Gerencia Municipal adecuada para el crecimiento y fortalecimiento de la institución. Este conocimiento permitirá apoyar la parte institucional y Gerencial; así mismo permitirá la participación de la comunidad en general en charlas y mesas de discusión con los miembros de este grupo para llegar a tomas de decisiones favorables para la institución y así solucionar los problemas.

Esta investigación busca aportar en núcleos temáticos teóricos administrativos como son las estructuras organizacionales, modelo de Gerencia Municipal, el manejo del poder, todo esto mirado desde la gerencia Social. De todo lo comentado y expuesto se deduce entonces que la presente investigación se justifica plenamente.

Orienta el trabajo la siguiente matriz: El **problema** quedó formulado como sigue: se observa en el proceso de Gerencia Municipal de la Complejo Turístico Baños Termales de Chancay del distrito de Chancay Baños - Santa Cruz-Cajamarca-2018, deficiencias en la Atención al usuario; situación que se manifiesta en las limitaciones, para la planificación, organización, Gerencia Municipal, control y evaluación de los procesos laborales, que traen como consecuencias baja calidad del servicio, deterioro de la imagen institucional, ausencia de coordinación en el servicio administrativo, bajo desempeño laboral, ineficiencia en gestión y falta de Gerencia Municipal. El **Objeto de Investigación** es el Proceso de Gerencia Municipal. El **Objetivo General** consistió en diseñar y proponer una propuesta de un **Plan de gestión por competencias**, sustentada en las teorías y doctrinas administrativas, para

superar las **deficiencias en la gestión Administrativa** de la Unidad de Análisis, teniendo como **Campo de Acción** el **proceso** de diseñar y proponer una propuesta de un Plan de gestión por competencias para superar las deficiencias en la Atención al usuario. Se defiende la **Hipótesis** que sigue: si se diseña y propone una propuesta de un Plan de gestión por competencias sustentada en las teorías y doctrinas administrativas, entonces se podrían superar las deficiencias en la atención al Usuario de los Baños Termales de Chancay del distrito de Chancay Baños- provincia de Santa Cruz y departamento de Cajamarca, por lo tanto desaparecen las limitaciones en planificación, organización, falta de Gerencia Municipal, control y evaluación y en consecuencia mejora la calidad del servicio administrativo, la imagen institucional, la eficiencia en el desempeño laboral, la permanente coordinación estratégica, en el servicio administrativo, la eficiencia en gestión. Para lograr estos propósitos se realizaron estas **Tareas**: 1. Analizar e interpretar los niveles de deficiencias en la Atención al usuario del complejo turístico Baños Termales de Chancay del distrito de Chancay Baños- provincia de Santa Cruz y departamento de Cajamarca; 2. Seleccionar teorías científicas y modelos de Gerencia Municipal estratégica que permitan describir y explicar el problema, realizar diagnóstico presuntivo y definitivo y elaborar la solución y 3. Elaborar la propuesta de un modelo de Gerencia Municipal estratégico por competencias para mejorar la atención al usuario.

En el Capítulo I, se ubica la Unidad del Estudio en todos sus aspectos: geográfico, social, económico, administrativo; la evolución histórico tendencial del problema de la Atención al usuario, las características de la problemática y la metodología utilizada.

En el Capítulo II, se desarrolla Marco teórico de la investigación que permitió describir y explicar el problema, analizar e interpretar los resultados de la investigación y elaborar la propuesta de solución.

En el Capítulo III. Se expresa la metodología de la investigación y en el Capítulo V, se presentan los resultados de la investigación, el Modelo Teórico y el desarrollo de la propuesta.

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III
SUMMARY.....	IV
INTRODUCCION.....	V
INDICE.....	Págs.
CAPITULO I	18
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	18
Planteamiento del Problema.....	18
Formulación del Problema.....	27
Objetivos de la Investigación.....	28
Justificación del Estudio.....	28
CAPITULO II	
MARCO TEORICO.....	31
Antecedentes del Estudio.....	31
Bases Teóricas	33
Definición de términos básicos.....	47
Hipótesis.....	49
Variables.....	49
CAPITULO III	
METODOLOGÍA.....	53
Tipo de Investigación.....	53
Descripción del ámbito de investigación.....	53
Población y muestra	56
Técnicas e instrumentos de recojo de Información.....	56
Plan de Recolección y procesamiento de datos... ..	57
CAPITULO IV	
RESULTADOS, MODELO TEÓRICO Y LA PROPUESTA.....	58
RESULTADOS.....	58
CUADRO 01	58
DEFICIENCIAS EN LA ATENCIÓN AL USUARIO	
CUADRO 02.....	59

LIMITACIONES PARA LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	
CUADRO 03.....	60
LIMITACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	
CUADRO 04	61
LIMITACIONES PARA LA GERENCIA MUNICIPAL	
CUADRO 05	63
LIMITACIONES PARA EL CONTROL GERENCIAL	
CUADRO 06	64
LIMITACIONES PARA EL CONTROL GERENCIAL	
MODELO TEÓRICO PARA ELABORAR LA PROPUESTA.....	66
La Propuesta	67
Introducción	67
Bases Teóricas.....	68
Modelo De La Propuesta: Modelo De Gerencia Municipal.....	76
DESARROLLO DEL MODELO	82
CONCLUSIONES.....	85
SUGERENCIAS.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	87
ANEXOS	

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema:

En un tema competitivo y riguroso como el que se transporta a cabo actualmente es indispensable para un directivo desarrollar y potencializar las capacidades gerenciales. Estas le van a aceptar llevar a su institución a encontrar el triunfo y continuar estando en persistente evolución para hacerle en contra al recurrente cambio. Además, además le aportaran utilidades fundamentales para combatir a una demanda riguroso la cual se expone en algún sector empresarial y laboral.

Mata (2006). La aptitud para desarrollar o llevar a cabo más fuerte la seguridad en uno mismo es la base para llevar a cabo mejor la aptitud del liderazgo. Si la multitud piensa que un sujeto confía en sí misma, será subjetivamente fácil que la acepten como líder”. Por medio de los turbulentos escenarios comerciales y baratos, las organizaciones enfrentan un fenómeno de indecisión cada vez más complejo que hace complicado los procesos de gestión y toma de selecciones. Si quieren prosperar y hacerse, necesitan ser dirigidas por gerentes estrategas, proactivos, dinámicos, creativos y participativos; capaces de combatir los retos y peligros del tema competitivo de hoy. En el tema competitivo y globalizado en que vivimos hoy, aunque estos entendimientos siguen siendo necesarios, se requieren gerentes con propiedades complementarios, con indispensables virtudes y gigantes habilidades humanas. Gerentes equilibrados que no respondan a un modelo autoritario y deshumanizado, pero tampoco a un modelo paternalista y débil, que sean optimistas y logren transmitir esa actitud a todos los pertenecientes de la organización, que inspiren seguridad y sepan dirigir al grupo de trabajo. Rubio (2019) La administración por competencias es un desarrollo que nos facilita detectar las habilidades de la gente requeridas en cada puesto de trabajo por

medio de un perfil que denote eficacia. En este contexto el propósito primordial radica en llevar a cabo un nuevo estilo de Gerencia Municipal que permita administrar los elementos humanos de una forma más integral y eficaz según con las líneas estratégicas del servicio. El triunfo radica en la calidad y en la disponibilidad del aspecto humano. Cuanto más importante esté que viene dentro y más se utilicen las propiedades de todos los correspondientes del grupo más competitiva será nuestra empresa englobada en un mercado en recurrente cambio. De esta manera puesto que, además de incidir en el progreso profesional de la multitud, posibilita al directivo vincularse en la gestión de sus elementos humanos, y asistencia en que la toma de selecciones se lleve a cabo de forma objetiva y con criterios homogéneos En un sistema de gestión por competencias lo considerable es investigar la ocupación en relación a las competencias primordiales para garantizar la excelencia en el avance del puesto de trabajo. Por ello será necesario llevar a cabo un exacto diseño del perfil con las competencias primordiales para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa. Además, dentro de la gestión dentro de los Elementos Humanos, la gestión por competencias se expone como un colosal marco de actuación que engloba los primordiales procesos y reglas de gestión de personal. Sin embargo, el avance se define como la acción o accionar que se puede ver en los empleados interesantes para hacer los objetivos de una organización. En ese sentido, el avance laboral es una fortaleza de una organización. A nivel a nivel mundial, en México según el diario Economíahoy.mx: se requiere aumentar el logro administrativo y achicar la informalidad en el empleo, en aras de aumentar la efectividad y llevar a cabo mejor el avance en el mercado de trabajo, de igual modo, se requiere incrementar el logro administrativo y achicar la informalidad del empleo, según con la Organización para la Cooperación y el Avance Baratos (OCDE). Según el estudio "Apuesta por el avance 2015", hay una colosal brecha entre la mitad superior de la OCDE y el Producto De

adentro Bruto per cápita de México, toda vez, que tiene un nivel bajo y además tiene una tasa baja de avance en la efectividad laboral. En Chile, el avance al avance presupuestario empieza en 1994, con los indicadores y metas con la intención de organizar en las instituciones la información de avance y de esta manera se enriquecería el exámen de la formulación del presupuesto y su disputa en el Congreso Nacional. En ese orden, esta línea de discontinuó entre los años 1999-2000 en el presupuesto. Después en el año 1998 se integraron recientes instituciones. En Colombia, la situación de efectividad laboral está en el sector público, y es el que más importante desconfianza crea entre la ciudadanía, después de los congresistas. Puesto que tiene personal avejentado que no está animado ni valorado por los ciudadanos. Actualmente es de enorme preocupación el avance de competencias gerenciales y las tácticas de acción dirigidas a conseguir un óptimo avance organizacional como elemento importante para fijar las bases de una organización que aprende con miras al triunfo enmarcado en las expectativas de la sociedad de hoy. Todo ello debido al desarrollo de globalización, donde las instituciones Administrativas se ven en la necesidad de ajustarse a las novedosas tecnologías y ser con la capacidad de detectar y solucionar inconvenientes para ajustarse a las demandas de la sociedad del siglo XXI. De acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972; Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del avance local, con personería jurídica de derecho público y plena aptitud para el cumplimiento de sus objetivos. Siendo su finalidad el fomentar la correcta exhibición de los servicios públicos locales y el avance integral, sostenible y armónico de su circunscripción. En relación a la promoción del avance integral se apoya para que así se viabilice el desarrollo barato, justicia popular y la sostenibilidad ambiental, de tal forma que se consiga hacer mejor las condiciones de vida de su población. Esta institución está conformada por muchas superficies dentro de

los cuales está el concejo municipal, en el cual tenemos la posibilidad de destacar que una de las primordiales atribuciones y que almacena relación con nuestros objetivos. Es la aceptación de un sistema ambiental local, de esta forma como sus instrumentos que tiene la posibilidad de ser la forma de incitar y fomentar el turismo, esto se lograra en concordancia con el sistema de administración ambiental nacional y además el regional. Además, esto va a ayudar a la Actividad Empresarial, y que tienen la posibilidad de festejar convenios de asesoría y hasta financiamiento para incitar la inversión privada creando un ámbito conveniente para ésta, puesto que el gobierno local está llamado a fomentar el avance barato de su circunscripción territorial y la actividad empresarial local. Además por medio de esta ley se apoya a asegurar el precaución y conservación del medio ámbito patrimonio que se utiliza para detectar un espacio y llevarlo a cabo popular por su maravillas, ya que en esta ley de municipalidades, se acuerda que hay que de inscribir en los registros públicos los bienes inmuebles y registrarlos más que nada como patrimonios, emitiendo además normas técnicas en general, en temas de organización del espacio físico y uso del suelo de esta forma como sobre custodia y conservación del medio ámbito ejerciendo las siguientes funcionalidades estipuladas en el artículo 79 de esa ley, siendo estas: El estado Peruano en la Ley general de Decreto Supremo N° 016-2004-MINCETUR; Este decreto referente al Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR (2005 - 2015), tiene como: Misión del PENTUR Organizar, promover y dirigir el progreso sostenible y competitivo de la actividad turística del Perú, a través de procesos integradores, concertados y descentralizados, Impulsando el progreso Económico y habitual, ocasionando empleo digno que optimice la calidad de vida de la multitud y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural. La Municipalidad de Chancay Baños - Santa Cruz tiene como misión, asegurar el confort habitual, pertinentes de calidad, sustentadas en el

trabajo concertado con la sociedad civil y centradas en la formación integral de todos los Chancayanos y Cruceños, guiados con una perspectiva de interculturalidad, igualdad, cohesión habitual y avance humano sostenible, que permita constituir personas capaces de desarrollar su identidad, autovaloración y capacidades para complementarse precisa y críticamente a la sociedad, en armonía con su tema. (PEI 2018.) La gerencia es una actividad inseparable a las relaciones entre personas, y la misma está afectada por las características personales de los humanos que la hacen posible. El gerente como sujeto de la administración le adjudica a la actividad gerencial su personalidad, su enfoque filosófico, sus valores, sus causas y entonces su racionalidad, llámese estilo gerencial. A comienzo del siglo XX, Mary Parker Follet definió la gestión como: “el arte de realizar las cosas a través de la gente”, entonces, dirigir requiere de las capacidades y competencias humanas para conducir a la multitud que forman parte a las compañías. Fayol (1916, 1972) afirmaría que los amos tienen que poseer la autoridad legal y personal, que esté fundamentada en sus capacidades para ejercer la gerencia, tales como; el intelecto, la experiencia y las aptitudes. Un gerente competente en el tema de las relaciones humanas es aquél que tiene los hábitos, reacciones, destrezas, capacidades, hábitos y las aptitudes primordiales para el progreso de insuperables relaciones entre personas a nivel gerencial. Estas cuestiones antes nombradas no se evidencian en los servidores empleados de la Municipalidad del distrito de Chancay Baños, de forma específica en la atención al usuario de los Baños Termales de Chancay Santa Cruz, desarrollan malestar e irritación al usuario cuando brindan su atención y ejercen su labor. Un gerente debe tener la aptitud de conducirse bien en el contexto habitual en el que se desenvuelve y hallar los objetivos al gerenciar desde la empatía, y de esta manera conectar con la multitud que fue nombrada para dirigir. Los problemas de liderazgo, autoritarismo o abuso de poder han acompañado al hombre desde la guerra de Troya

hasta la dura pelea de hoy de la globalización de los mercados (Gil'Adi, 2012). La gestión no escapa de esa circunstancia. La supervivencia de una institución pública es ligada en su mayoría de las competencias gerenciales que sus dirigentes posean, puesto que el gerente es quien en todo momento tiene la deber de tomar selecciones sobre objetivos, manuales de acción y el destino de los elementos, en la búsqueda de la efectividad en las tareas y en el gusto del personal que labora en la empresa. En la era del conocimiento y la información la adaptabilidad institucional y competencias gerenciales se enfrentan a nuevos retos y desafíos que piensa la adopción de modelos cónsonos con la agilidad de respuesta que pide el cambio vertiginoso apoyado en los conceptos del intelecto y estudio organizacional. En ese orden de ideas Senge, en su trabajo la quinta especialidad, apunta que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, y es por ello que los grupos laborales más allá de estudiar individualmente la suma de un todo desarrollan proporcionalmente una visión compartida. De la misma manera, síntesis en su texto que la tecnología facilita la integración del estudio, por ello, al establecer tácticas soportada en la automatización de los procesos el sendero hacia un modelo capaz es el sendero con rivalidad para vencer. Esto se suma a lo expresado por Argyris (1960, citado por Valecillos; 2004), apuntando que una de las primeras ideas semejantes con el método de la organización capaz fue planteada a inicios de la década de los años 60 en la Facultad de Harvard. Para entonces se sostenía que la organización, frente la necesidad de operar de forma ligera los cambios, debe adoptar un enfoque de estudio de doble bucle (double-loop-learning); como una alternativa para la organización que exhibe una pobre aptitud para estudiar. Por lo cual entonces Valecillos (2004), apunta que la organización capaz está referida a la organización que aprende a ser competente y aprende a estudiar a continuar estando competente colectivamente. La rivalidad de la organización capaz le facilita cambiar, hacerse, ajustarse, innovar, ser

creativa y proactiva frente las solicitudes de su medio de afuera. Ello es derivado de su aptitud de estudio frente los cambios. Todos aprenden y se involucran en los problemas. Todo el sistema humano cultural aprende a meterse y comprometerse a vaticinar y arreglar problemas sistémicos más acelerado que la rivalidad. El estudio es derivado del conocimiento, la aptitud, la intención y la selección colectiva que manifiesta su gente, quienes simultáneamente aprenden individualmente a revertir sus competencias a la organización. El estudio colectivo es consciente, acumulativo y progresivo, a través de lo cual se conoce que se aprendió y por consiguiente como cambiar. Simultáneamente, dicho estudio asiste para impulsar su aptitud de aprendizaje; estudiar a prender a controlar su avance de estudio. La aptitud de estudio colectivo facilita cambiar su accionar organizacional. El trabajo de exploración se desarrollará con los trabajadores de la Municipalidad de Chancay Baños, de manera específica en el sector administrativa de los Baños Termales, distrito de chancay Baños, provincia de Santa Cruz, de la Zona Cajamarca. El distrito de Chancay Baños se halla situado en la parte nor oriental de la provincia de Santa Cruz siendo sus límites; por el norte con el distrito de Cochabamba, separados por la cresta de la Cordillera de los Andes; por el sur con el distrito de La Promesa separado por el río Chancay; por el este con el distrito de Lajas y por el oeste con el distrito de Sexi. El clima que presenta Chancay Baños es variado, es decir cálido en la parte baja y frío en las partes altas; la mayor parte de su territorio es de secano y de baja producción agropecuaria. En la parte baja se cultiva la caña de azúcar gracias al agua que proporciona el río Chancay y el río Chotano el que ha sido desviado de su cauce natural a través de un túnel de 4,644 m. El verdor de la caña de azúcar y otros cultivos menores proporcionan una característica peculiar al valle chancayano. Chancay Baños, antes de ser distrito de Santa Cruz en-1950, fue distrito de Chota desde el 18 de setiembre del 942. Su capital es el pueblo de Chancay Baños. En la actualidad es el

distrito que ocupa el primer lugar en la producción de aguardiente, existen más de 16 destiladoras. La producción de alcohol es muy requerida por su sabor natural. En sus suelos se hallan ubicadas las famosas "Aguas Termales" que tienen un promedio de 60% de azufre, las mismas que posee un gran poder curativo.

Esta agua brota de la base de un cerro y tiene una temperatura de 30°C. Aunque a los pozos llegan con 29°C. Su territorio es recorrido por quebradas o riachuelos tanto de agua dulce como de agua salada.

Su fauna es escasa a pesar de poseer regulares extensiones de flora nativa, esto se debe a que el hombre persigue constantemente a los venados, conejos, etc. Se cría ganado caprino, porcino, vacuno, entre otros. En los campos de Chancay se crían los toros de lidia de propiedad de la familia Arrascue, con ellos se amenizan las festividades de los pueblos vecinos.

En la actualidad el estado ha declarado al sector de Sotopampa como zona de reserva con el propósito de conservar sus escasos recursos.

La Zona Reservada Chancay baños se estableció el 14 de febrero de 1996, por Decreto

Supremo N° 001-96-AG. Se encuentra ubicada en el departamento de Cajamarca, provincia de Santa Cruz, distrito de Chancay baños. Tiene una extensión de 2,628 hectáreas.

Esta zona se halla comprendida entre el río Huamboyo, la quebrada El Agua Dulce y la carretera Santa Cruz-Chota. Además, se encuentra en el lugar conocido como Los Baños, donde emanan aguas termales. Este ámbito corresponde a la cuenca de la quebrada Agua Dulce (afluente del río Chancay) y a una llanura con pendientes suaves cubiertas de bosque.

La población vegetal natural está formada por arbustos y árboles pertenecientes al grupo de plantas xerófilas. En cuanto a la fauna, es muy común ver diversas aves y mamíferos típicos de este ecosistema.

En el sector Los Baños existen aguas termales que son muy conocidas en la región, pero poco promocionadas fuera de ella. Tienen un alto potencial turístico y podrían ser fuente de ingresos para mejorar la situación económica de los pobladores locales.

El objetivo principal de la Zona Reservada Chancay baños es proteger y conservar los afloramientos de aguas termales subterráneas y las especies silvestres que habitan en el bosque aledaño.

La Municipalidad de Chancay Baños, ofrece servicio público inherente a la administración y gerencia Social, y es un organismo descentralizado de Gobierno.

Al interior de la organización podemos encontrar servidores públicos que coadyuvan al usuario a resolver sus problemas y necesidades; sin embargo, no encontramos desarrollado las competencias de Gestión debido a que se puede evidenciar autoritarismo, soberbia, mal trato al usuario, lo que trae como consecuencia la frustración, desanimo, mala reputación de la institución del servicio administrativo en los Baños Termales de Chancay.

1.2. Formulación del problema

El problema de investigación queda formulado de la siguiente manera:

Se observa en el proceso de Gerencia Municipal Administrativa en los Baños Termales de Chancay del distrito de Chancay Baños, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca, deficiente atención al usuario; situación que se manifiesta en las limitaciones, para la planificación, organización, Gerencia Municipal, control y evaluación de los procesos laborales, que traen como consecuencias baja calidad del

servicio, deterioro de la imagen institucional, ausencia de coordinación en el servicio administrativo, bajo desempeño laboral, ineficiencia en gestión y falta de Gerencia Municipal.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivos general

Proponer un Plan de Gestión por competencias sustentadas sobre la teoría del Liderazgo Transformacional y doctrinas administrativas con la finalidad de superar la deficiente atención al Usuario de los Baños Termales de Chancay del distrito de Chancay Baños y provincia de Santa Cruz, departamento de Cajamarca; logrando capacidades para Gestionar, Gerenciar y solucionar problemas; que le permita una adecuada atención al público, desarrollo de habilidades sociales, desempeño laboral efectivo, imagen institucional de calidad, coordinación en el servicio Administrativo inmediato, eficiencia en gestión y alta Gerencia Municipal.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la calidad de Atención al usuario de los Baños termales de Chancay.
- Elaborar el MARCO TEÓRICO de la investigación sustentado en las teorías científicas del Liderazgo Transformacional y la teoría de La Inteligencia Emocional para describir y explicar el problema, interpretar los resultados de los cuadros estadísticos y elaborar el Plan de Gestión por competencias.
- Diseñar el Plan de Gestión por competencias para superar la deficiente atención al público Usuario de los Baños Termales de Chancay del distrito de Chancay Baños, provincia de Santa Cruz, departamento de Cajamarca.

1.4. Justificación del estudio

La presente investigación es favorable para La Gerencia, directivos, administrativos y usuarios en general de los Baños Termales de Chancay, al aportar recomendaciones para que los gerentes de desarrollo administrativo, social y turístico desarrollen competencias gerenciales y las estrategias dirigidas a lograr un óptimo desarrollo organizacional como elemento indispensable para fijar las bases de una organización que aprende, con miras al éxito enmarcado en las expectativas de la sociedad actual de acuerdo con las grandes transformaciones y expectativas que se presentan en la administración.

Por esta razón, esta investigación se justifica teóricamente al fundamentar las variables competencias gerenciales y la organización inteligente, pues se convierte en herramienta fundamental en los organismos descentralizados del gobierno nacional y regional y en las diferentes instituciones a fin de mejorar la interacción de directivos, administrativos y público usuario para el desarrollo de una organización que debe prepararse cada día más creando nuevas competencias gerenciales, de tal manera que puedan ir cambiando el estilo tradicional de la gerencia, pues la globalización exige estar abierto y dispuesto al cambio del siglo XXI.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación es de vital importancia, pues la gestión por competencias conducen al desarrollo de una organización inteligente encaminada a mantener el mejoramiento permanente en la calidad del trabajo administrativo donde se persigue un cambio con la perspectiva de propiciar y fomentar un ambiente de trabajo favorable con los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas necesarias para lograr que todos los miembros de la entidad adquieran una visión compartida donde debe existir una relación eficiente y eficaz que dé respuesta a las exigencias de la sociedad actual para alcanzar los objetivos propuestos.

A nivel social, el aporte es de gran relevancia, ya que favorece a los gerentes de diversas instituciones y empresas que aspiran ejercer cargos directivos, para desarrollar sus capacidades de dirigir y administrar las potencialidades de cada uno de los integrantes de su organización, proporcionando el alcance de metas que permitan el óptimo desarrollo organizacional administrativo en virtud de que las concepciones actuales demandan cambios radicales en la formación de organizaciones que aprenden con innovaciones y transformaciones en el campo de la gerencia y trabajo administrativo. De igual forma puede servir a futuras investigaciones con características similares.

En cuanto a la utilidad metodológica de la investigación, este trabajo constituye un aporte de tipo gerencial que puede servir a futuras investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio. Para la recolección de los datos capaces de medir los tipos de competencias gerenciales y las características de una organización inteligente se elaborarán instrumentos.

Desde su relevancia científica, se evidencia y comparan las diferentes formas que posee el personal directivo para gerenciar las instituciones públicas y privadas de acuerdo con la administración tradicional y las competencias gerenciales actuales que deben desarrollar para lograr con éxito el desarrollo de una organización inteligente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Díaz y Delgado (2014), en la localidad de Chiclayo, Perú, muestran la proposición “Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Administrativas de Chiclayo: Una iniciativa desde la colega formación”, cuyo propósito primordial fue crear un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las instituciones Administrativas de educación secundaria en Chiclayo con el objetivo de hacer mejor los procesos de administración según demandas recientes de la educación. El estudio fue de tipo descriptivo positivo (proyectiva), se realizó en 18 instituciones Administrativas en Chiclayo, zona Lambayeque, con una exhibe de 262 expertos usando una encuesta para agarrar críticas de éstos respecto de las competencias gerenciales de los directivos de las instituciones Administrativas llegando por ejemplo a las siguientes conclusiones: Los directivos e instructores de la exhibe, en un 50% sólo tienen el encabezado profesional y el nivel de bachiller, no tienen estudios de artículo nivel. La mayor parte tiene menos de 20 años de tiempo de servicios y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo. Los directivos de las instituciones Administrativas de educación elemental de Chiclayo, muestran carencias agudas en la rivalidad manejo de Gerencia Municipal. Las superiores puntuaciones corresponden a la rivalidad manejo interpersonal. Montenegro (2012), muestra la proposición “La metodología constructivista y el logro de competencias investigativas en alumnos de enfermería, USAT. Chiclayo, 2011” que tuvo como propósito detallar el efecto de la metodología constructivista en las competencias investigativas de los alumnos de enfermería y saber las competencias: indagativa, argumentativa, innovativa, tecnológica, gerencial y estadística, desarrolladas por el estudiante. La exploración creada es cuantitativa de tipo

cuasi en fase de prueba con un diseño de series de tiempos. La gente se confirmó por los alumnos inscritos en la asignatura de metodología de la exploración en el transcurso del período 2010 – II y 2011 – I, con una exhibe no probabilística conformada por dos partes del curso, un grupo de control y otro en fase de prueba. Los instrumentos de recojo de datos fueron pre test y articulo test validados por una prueba piloto y seis listas de cotejo por juicio de profesionales. Las conclusiones a las que llegaron por ejemplo fueron: El estudio descubrió que el calificativo más prominente en el logro de la rivalidad investigativa, estuvo en el grupo en fase de prueba en el nivel de bueno 55%, con inclinación de realmente bueno 17.5%, en cambio en el grupo control el más grande porcentaje con un 70% está en el calificativo deficiente. Además, dió a conocer que las competencias que consiguieron un puntaje más grande al 50% fueron la rivalidad indagativa e innovativa, con un 80 y 70% respectivamente. Angulo (2016), muestra la proposición “Determinación de las competencias órdenes y del clima laboral que existe en el I.E. "Los Positos". Mórrope, Lambayeque”, que tuvo como finalidad hacer un diagnóstico de las competencias ordenes en la I.E. de esa institución, saber el tiempo laboral y utilizar un modelo de competencias ordenes exactamente en el mismo sitio. La exploración es de tipo descriptivo, cuantitativo. La gente se confirmó por todos los expertos de la I.E. “Los Positos” que son en número de 22 personas organizados en los diferentes grados de la institución entre principal y secundaria. Llega, por ejemplo, a las siguientes conclusiones: No existe predominación importante entre las competencias órdenes y el tiempo laboral en esa institución y que es requisito hacer mediciones permanentes del desarrollo de los trabajadores. Remesar (2007), muestra en Venezuela la proposición “Modelo administrativo para la formación gerencial del directivo universitario apoyado en competencias (caso UNEG)”, cuyo estudio tuvo el objetivo de reorientar la administración del capital humano hacia un desarrollo de

avance profesional de tal forma que fortalezcan la toma de elecciones en la costumbre universitaria. El estudio es de tipo descriptivo, y la gente cierta por la gerencia alta, gerencia de mando medio y gerencia operativa constituida en total por 344 expertos. Las conclusiones a las que el presente estudio llegó, por ejemplo, fueron: Que en la Facultad Nacional En fase de prueba de Guayana (UNEG), los estatutos institucionales no establecen con bastante claridad las competencias, supra competencias, definición de cargo, propiedades personales y vivencia del personal estudiantil en sus diferentes escenarios gerenciales. El plantel estudiantil no tiene proyectos de formación para puestos gerenciales, disminuyendo las opciones de triunfo en el desarrollo de sus funcionalidades académico-administrativas. Los resultados recalcaron por una sección, la escasa o deficiencia de competencias similares con la formación gerencial. Por último, cree que una de las conclusiones más importantes a la que llega es admitir que la formación gerencial crea nuevos espacios para la lección y el estudio. Bases teóricas

Una de las Doctrinas administrativas es La reingeniería considerada como un procedimiento por medio del cual, en funcionalidad de las pretensiones del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos primordiales de negocios, de inicio a fin, con el propósito de lograr actualizaciones sensacionales en medidas críticas de desempeño, así como costos, calidad, servicio y eficacia. La Reingeniería supone un cambio extremista en la forma de concebir las organizaciones, debido a que éstas dejan de observarse como funcionalidades, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en relación a procesos, Hernández (2012). Para conseguirlo, la reingeniería vuelve a la esencia del negocio, cuestionando sus principios esenciales y la manera en que éste trabaja. Alarcón (1998) La Reingeniería significa una revolución en la forma de gestionar la empresa; su triunfo no se apoya en hacer mejor lo que existe sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas otra vez. Dicen que la Reingeniería es “voltear la página

previa e comenzar una en blanco.” La Calidad Total es un plan de negocios que busca el mejoramiento integral de la compañía por medio de la construcción continua de valor para el cliente, la actualización y optimización de los procesos productivos y el avance del potencial humano de la compañía, López (2005). Un programa de Calidad Total mira la compañía como un todo, en tanto que la Reingeniería se enfoca fundamentalmente en los procesos productivos. Esta más reciente es una utilidad de acompañamiento dentro de la estrategia de negocios, pero puede fracasar si se las usa como estrategia de negocios. “La reingeniería de procesos se busca utilizar cuando la optimización continua de la calidad no es bastante y se requiere un aumento extremista y dramático en los resultados, Pérez (2017). No obstante, las dos tienen la posibilidad de trabajar juntas, no son excluyentes sino completamente compatibles. De hecho, varios de los pasos para su aplicación son semejantes, lo que marca la diferencia es el propósito que la compañía busca en relación a la intensidad de la optimización a llevar a cabo y de los resultados esperados. La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca arreglar inconvenientes o intentar resoluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que tienen la posibilidad de hacer condiciones de aplicación en la verdad empírica. La palabra "sistema" tiene muchas connotaciones: un grupo de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de entidades combinadas que forman un todo ordenado y cuyo resultado (output) es más grande que el resultado que las entidades podrían tener si funcionaran independientemente, Tamayo (1999). Un sistema es un todo ordenado y complejo, este todo es un grupo de elementos o entidades interdependientes que están coordinados, sistematizados e interactúan entre sí, y cuyo resultado (output) es más grande que el resultado que las entidades podrían tener si funcionaran independientemente. Un sistema es un grupo de

elementos unidos por alguna forma de interacción o Interdependencia. Algún grupo de partes unidas entre sí puede ser considerado un sistema, desde que las relaciones entre las partes y el accionar del todo sea el foco de atención. Un grupo de partes que se gustan mutuamente (como el sistema solar), o un conjunto de individuos en una organización, una red industrial, un circuito eléctrico, un computador o un ser vivo tienen la posibilidad de ser visualizados como sistemas, Sarabia (1995). Otra doctrina Administrativa se fundamenta en la Teoría Z de William Ouchi, que argumenta que los individuos no desligan su condición de humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo incrementa la eficacia de la compañía y a la vez la autovaloración de los empleados. La teoría Z es participativa y se apoya en las relaciones humanas, quiere comprender al trabajador como un ser integral que no puede dividir su historia laboral de su historia personal, por esto invoca algunas condiciones destacables como la seguridad, el trabajo en grupo, el empleo para siempre, las relaciones personales estrechas y la toma de elecciones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de conseguir un más grande desempeño del recurso humano y de esta forma hallar más grande eficacia empresarial, hablamos de hacer una exclusiva filosofía empresarial humanista en la cual la empresa se encuentre comprometida con su gente. Ouchi (1985) La Doctrina Humana Centró su interés en el estudio de la imaginación, el cariño, los valores superiores, la soberanía, el desarrollo, la autorrealización y la gratificación de las pretensiones humanas, Elton (1930). Su propósito es el estudio de lo que significa estar vivo como ser humano, contemplar al ser humano en su integridad física y espiritual donde el objetivo del hombre es ser el mismo. La teoría de la causa busca argumentar el comportamiento de las personas; Elton Mayo y su grupo propusieron una única teoría de la causa, opuesta a la del homo economicus; el hombre es animado no solo por estímulos baratos y salariales, sino además por recompensas

sociales y simbólicas. El estudio de la causa del accionar piensa el entender de las metas humanas que están algunas por causas que se nombran pretensiones o argumentos (fuerzas conscientes o inconscientes que determinan el comportamiento de la persona). El intelecto emocional es la aptitud de relacionar entendimientos y formas de cómo arreglar diferentes oportunidades de la vida. Se considera además como el grupo de capacidades que tiene el hombre, entre las cuales se tienen la posibilidad de mencionar: la aptitud de absorber, contemplar, sentir y normalizar las emociones propias y la de los otros, de esta manera se impulsa a encontrar un avance emocional e intelectual. Esta sabiduría hace énfasis en la forma de accionar de la persona en el momento de complementarse a la sociedad puesto que orienta a sostener un equilibrio persistente. Se hablan de algunas propiedades llamativas del intelecto emocional la cual tenemos la posibilidad de nombrar: el motivarse a sí mismo, de esta manera se va a tener seguridad emocional plena; la perseverancia de continuar sin importar los fracasos que se atravesasen en el camino; el vigilar las emociones de forma más objetiva; el conducir nuestro estado de arrojo. Al comentar sobre el tema de sabiduría emocional tenemos la posibilidad de denominar que ha evolucionado en los años pasados, tomó encononazo en la industria puesto que se aborda diferentes puntos que la multitud tienen que de poseer para sostener un equilibrio correspondiente y una seguridad laboral. En las organizaciones se había tenido resistencia al cambio todo giraba apoyado en la seguridad de las instituciones y en los resultados que se obtenían pero al instante de verse el intelecto emocional en las compañías se adaptó el cambio, la cual ha podido énfasis en la consideración que tiene el plantel en el momento de meterse con la multitud en las distintas oportunidades, como el manejo de sus propias emociones, la toma de selecciones, el vigilar los diferentes estados de ánimos en los distintos espacios como lo es el plantel y laboral. Este cambio se hace ver en la multitud que prestan

servicio frente la sociedad, puesto que ellos interactúan con la multitud y se combaten a instantes difíciles como la ansiedad, cambios drásticos de ánimos, furia y el control de emociones. Las organizaciones que brindan cierto servicio tienen que, de poseer un personal con un nivel acertado de sabiduría emocional, para no llegar a encontrar un servicio incompleto. La causa importante al encontrar dicho servicio, es la mala organización del personal al instante de ser contratados puesto que no se sienten servibles en el sector en donde son colocados, esto refleja un mal avance en los ayudantes. De esta manera se detallan inadecuadas maneras de ser servible y hace resultados de insatisfacción en la multitud que reciben el servicio. Mayer (2003) en el artículo que se titula Inteligencia emocional en el contexto administrativo: Hallazgos investigadores de sus efectos en el salón, utilizable en la revista Educación núm. 332, enseña que el intelecto se puede concebir de tres formas; la primera sabiduría es de movimiento cultural puesto que esta piensa a las capacidades mentales y puntos de personalidad; la segunda comprende las capacidades psicológicas que se manifiestan frente algún estímulo; y la tercera se enfoca en la oposición frente un instante crítico, débil y controversial. Las emociones son reacciones psicológicas que son provocadas por las oportunidades del tema por un hecho, hecho o iniciativa. Marroquín (2005) en la proposición llamada Evaluación del intelecto emocional en el progreso de selección de personal, en su estudio de tipo descriptivo, planteó como finalidad general dar a conocer el instrumento para medir el intelecto emocional y transmitir la información sobre la misma. El estudio se llevó a cabo con una exhibe de 4 grupos de 10 candidatos (as), con edades de 18 a 35 años, todos de los dos de sexos, de una organización bancaria del país. Se aplicó el test de proyección de sabiduría emocional, el cual midió el coeficiente intelectual de los trabajadores. Además, se utilizó un cuestionario que poseía dentro cuestiones cerradas, la observación para tomar en cuenta la conducta del

colaborador y una entrevista no apuntada para cubrir su estado de arrojo. Como conclusión dentro del estudio se definió que los candidatos alcanzan un nivel persistente (coeficiente alto), esto sugiere que su avance laboral es satisfactorio al instante de elegir a una plaza. Se sugiere realizar esta clase de estudios para cubrir las relaciones entre personas de los ayudantes al instante de realizar sus trabajos.

Velásquez (2009) en el tema que se titula Las emociones y el intelecto emocional, extraído del blog la salud mental y equilibrio emocional. Hace énfasis en las emociones la cual son respuestas a un hecho que se expone de forma mínima o extrema. Estas son punto clave dentro del intelecto emocional, gracias a que se enfrentan y se experimentan algún oportunidad de la vida. En el tema personal y laboral son recurrentes en la forma de cómo reaccionar frente un estímulo. Tiene como propiedad el ser espontáneas e particulares, descubren frente algunas ocasiones, eso hace que se manejen de forma eficaz o negativa gracias a que cada sujeto es diferente al momento de reaccionar en algún hecho.

Codina (2012) en el artículo titulado: La empresa con inteligencia emocional, que aparece en la Revista de Gerencia y Negocios disponible en internet; define que el intelecto emocional dentro de las empresas debe tener un prominente domino, la multitud que tienen inteligencia emocional tienen como propiedad manifestar un sorprendente avance, de esta forma como habilidades para un óptimo manejo dentro del área de trabajo, por lo contrario, esto no garantiza tener triunfo en la vida profesional. Dentro de las organizaciones se detallan defectos que hacen que el progreso sea deficiente en todo lo que ejecuta el plantel, gracias a que detallan algunas deficiencias que afectan el avance del personal. Hay nueve deficiencias que hacen que el avance sea deteriorado, la cual son mencionadas: el autoconocimiento emocional en relación el desequilibrio emocional que detallan los ayudantes, el logro gracias a que muchas veces no se hace ver, la adaptabilidad en

relación él puesto que fue elegido, el autodomínio que no se brinda en todo los ayudantes, la empatía que se representa en la realidad ajena, la conciencia política que alguna forma no sea nota, la predominación que se muestra de una manera indebida y la creación de links que fueron obstaculizados por la carencia de interacción dentro del personal. Cuando se hacen ver alguno de esas recientes deficiencias brinda como resultado que el plantel no se encuentre al cien por ciento, gracias a que de esta forma repercute en su avance entonces además incumplen con sus funciones establecidas y se nota la carencia de razón y la carencia de interés en los ayudantes. Por lo cual se concluye que hay que estudiar a expresar lo que se piensa y se siente. La comunicación de los empleados y jefes dentro de la empresa es destacable para lograr tener independencia para expresar críticas y entendimientos gracias a que de esta forma se consigue un tema satisfactorio. Fernández (2013) en el artículo que se titula El intelecto que necesitamos, de la revista El país, apunta que es un potencial biosociológico que la multitud tiene, de esta manera recomienda que hay más inteligencias que son complementarias y primordiales para llevar a cabo recientes ideas. Al momento de llevar a cabo se desarrollan habilidades, reacciones y capacidades, el intelecto emocional se expone de forma decisiva en los distintos puntos de la vida. Dentro de las oportunidades se hablan de que la multitud son expuestas a vivir las emociones a flor de piel, además se tienen la oportunidad de conducir en varias oportunidades y muchas veces se reprimen o se niegan. Peter (como se citó Salovey y Mayer, 2005) apunta que, para batallar la vida laboral y profesional, hay que de tener una conexión con la causa y la emoción, con esto quiere decir que la causa se educa para poder controlar la emoción que se expone frente algún hecho. Leuner (2015) en el artículo que se titula Inteligencia emocional y emancipación, que está en la parte empresarial en la revista entornoempresarial.com, exhibe sobre la discriminación que se dio a las mujeres dentro

de la sociedad en el aspecto laboral, habitual y personal. Apunta que el rechazo más relevante tiene relación al poco nivel de inteligencia emocional que tienen las mujeres, en la cual es reflejado en el trato que le dio la sociedad en la época recientes, de esta forma trabaja al momento de batallar las emociones. En Guatemala la emancipación tomo un giro, el sexo femenino finalmente se mostró frente la liberación, la autoridad y el poder. Hoy en día su papel es más terminado y desafiante gracias a que se dió a conocer que juegan un papel importante; las mujeres tienen diferentes habilidades, reacciones y capacidades para sobresalir frente la sociedad. Rojas (2001) en el artículo que se titula Cómo medir el gusto de los individuos, parte de calidad de la revista Industria, enseña como la competitividad es riguroso en la época recientes en las empresas de América Central. Las mismas acuden a modas recientes para hallar triunfo en el mercado, por lo consiguiente la especialidad y la práctica de las indagaciones de mercado se conservan en ello. La consecuencia de llevar a cabo mejor la percepción del valor en el cliente es a eso que se llama gusto, dentro de ese gusto que se brinda en el cliente, se establece un modelo de calidad la cual asegura una actualización continua tanto en el servicio y el producto. Se establecen cinco principios para llegar al gusto del cliente las cuales son las siguientes: El primer inicio es de inseparabilidad y correlación directa entre el gusto y la calidad del producto / servicio. La exigencia del cliente en relación a la calidad del producto y al gusto indican hallar un cambio positivo ocasionalmente. Segundo inicio de trámite de calidad impulsado por el mercado, establece que la empresa tiene un deber con el cliente para que la misma tenga una actualización para hallar increíbles resultados y se refleje en el gusto. Tercer inicio de continuidad sistemática este tiene como fin darle rastreo al gusto hacia los individuos. Cuarto inicio de independencia, este hace énfasis en los resultados que se alcanzan al momento de agradar al cliente, gracias a que cada organización tiene departamentos

que buscan el mismo fin. Y el quinto inicio de comparabilidad de gusto debe compararse con el sector industrial. En conclusión, medir el gusto de los individuos y la calidad de servicio son links para desarrollar un trámite efectivo y de calidad que se expone frente el mercado. Toledo (2001) en el artículo que se titula Mala atención al público, otra miopía gerencial, parte de gerencia utilizable en la revista Industria núm. 33, establece que el servicio al cliente pertenece a las virtudes competitivas que tiene una compañía, puesto que los ayudantes son los representantes dentro de las organizaciones, esto significa que ellos tienen propiedades que los definen, entre las cuales se menciona: que son la primera imagen que representa la compañía que se aprecia por la gente de afuera, entonces son personas con buena y sólida formación académica, tiene capacidades sociales que les aceptan complementarse bien al grupo de trabajo; no en todos las situaciones se tiene ese tipo de ayudantes, puesto que por distintas causas las compañía no tiene un personal calificado . Pérez (2003) en el artículo que se titula El excelente servicio, una virtud competitiva, parte de gerencia de la revista Industria núm.68, enseña que el servicio que se ofrece se puede considerar, la cual puede arrojar un resultado bueno o malo. Esto se puede reflejar en el momento de ver el trato que le dé al empleado, al cliente o además la forma de cómo se ofrece la atención que tiene el colaborador. Se demostró que a través de investigaciones la gente determinan el sitio que quieren conocer, puesto que para ellos la vivencia de un trato particular brindado provoca que regrese al mismo sitio. “La mejor forma de conseguir lo destacado es siempre ofrecer lo mejor”, la manera más óptima de hacerlo es poseer lo distinto para la empresa; detallar las ocasiones de ganar-ganar en los dos. Esto significa que hay que sostener un excelente servicio para que la multitud recuerde la excelencia para crear una correcta propaganda y continuar con un prominente nivel de producción. Pérez (2003) en el artículo que se titula amplíe su mercado por medio del excelente servicio,

de la Revista Industria núm. 36 parte servicio al cliente, dice que el servicio al cliente tiene un propósito para que el mercado se amplíe por medio de un excelente servicio, la cual es crear novedosas utilidades para combatir distintas ocasiones frente los usuarios. Estas utilidades se representan en diversos tipos, tamaños y formas; entre los tipos está al cliente enojado, el insatisfecho y pasivo. Además se dan al comprender las diferentes pretenciones, expectativas, reacciones y emociones, por lo consiguiente se llega a la conclusión que al instante de ofrecer un servicio debe de ser un trato particular, puesto que de esa forma se brinda asistencia, acompañamiento y respeto al cliente, además se crea una aceptable relación entre los dos. Altuzarra (2005) en el artículo que se titula Asistencia al cliente de la Revista digital exploración y educación, dice que cada compañía tiene como fin la agrado del cliente antes que la calidad de servicio. El aspecto con más grande consideración dentro la atención para el cliente es la comunicación, desarrollo por el cual se trasmite información, sentimientos y emociones, donde el cliente puede expresar sus ideas, quejas y felicitaciones. Así se siente complacido e sustancial, en la cual se establece un truco que radica ser atento y empático, lo que facilita trabajar de modo profesional y simultáneamente ser complaciente. Grande (2013) en el artículo que se titula Calidad y administración al cliente, de la revista Gestipolis, enseña que las expectativas y la agrado de las pretenciones del cliente es lo que se denomina calidad, esta misma se puede medir en el servicio a través de componentes. Los cuales son cinco: la confiabilidad debe ser consistente, precisa y segura; la disponibilidad entre el cliente y colaborador; la respuesta debe ser de manera ligera y efectiva; la seguridad dentro de la compañía es sustancial puesto que tiene la compromiso de ofrecer un servicio confiable; el aspecto empatía es esencial en toda compañía puesto que este provoca que el colaborador se ponga en la misma circunstancia del cliente o al revés. En conclusión, la calidad del

servicio se puede calificar y es sustancial en toda organización, los componentes tienen como funcionalidad el señalar cómo se puede llegar a ofrecer un excelente servicio, el cual tenga dentro calidad. La idea, es requisito ajustarse y responder a los procesos de cambio, aplica para la mayor parte de las instituciones en esta temporada -en tanto las fluidas homogeneizadoras de la globalización evalúan la vigencia de muchas maneras de organización local-, pero cobra más grande importancia, y por consiguiente un más prominente valor explicativo, cuando se hace una iniciativa de examen de una institución tan universal, complicada y de vieja data, como es la facultad. Según Pérez (2006), las teorías de liderazgo transformacional definen esta clase de liderazgo como la trascendencia del trueque entre los pertenecientes de la organización y el jefe. “El jefe invita a los integrantes del grupo a que abandonen sus planes personales en provecho de los intereses colectivos, lo que supone una transformación implícita.” (p.34). De esta forma las cosas, esta clase de liderazgo piensa el avance de los seguidores y simultáneamente el cumplimiento de los objetivos recurrentes, convirtiéndose en el instrumento usado por el jefe para trascender el trueque y ocasionar cambios de pretenciones, creencias y valores en sus fieles. En este asunto, Mendoza (2005), Bass (1990), Bass y Riggio (2006), coinciden en que el liderazgo transformacional implica una fuerte identificación entre los inferiores y el jefe, puesto que integra una perspectiva compartida del futuro, logrando ir más allá del trueque de intereses sobre premios contingentes. Además, Bass y Riggio (2006), expresan que un jefe transformacional se destaca por su predominación idealizada, o sea, se resalta por ser admirados, respetados y confiables, hasta el punto de querer ser igualados por los inferiores. Otra de las propiedades es su razón e inspiración, a quien está a su alrededor otorgándole concepto al desarrollo de sus seguidores; además de alentar las habilidades originales y creativas de sus inferiores, un jefe presta atención particular a las

pretenciones particulares de cada fan para el desarrollo y el logro de los objetivos. Según Mendoza (2005), las teorías de Liderazgo Transformacional se tienen la posibilidad de clasificar en los próximos enfoques:

Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass.

Propuesto inicialmente por Burns (1978), y reafirmado por Bass y Bass (2008), quienes en sus estudios plantean que, en principios de la década de 1970, los trabajos empíricos guardaban estrecha relación con el liderazgo de tipo transaccional, y que en contadas excepciones se presentaron otros relacionados con el carisma. Para Jolson. (1993), en la actualidad, las aplicaciones sobre el liderazgo transformacional y transaccional se pueden encontrar en campos tan diversos, como educación, gerencia, profesorado, género, ventas y enfermería.

Liderazgo Transformacional de Nichols. Citado por Peris (1998), Sepúlveda (2009) y Cortés (2012), Nichols propone un modelo estructurado por ocho estilos de liderazgo soportado en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso que rige las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. Estas dimensiones, mediante una combinación que resulta del análisis de ellas mismas, dan origen a ocho estilos de liderazgo entre los que surge el transformacional.

Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner (2005). Esta propuesta se fundamenta en el reconocimiento de cinco prácticas que permiten el desempeño exitoso de los líderes. La metodología de análisis de casos y encuestas permitió observar desempeños altamente valiosos de personas del común, que lograban efectuar las cinco prácticas referenciadas.

En relación a los enfoques o perspectivas del liderazgo aplicado al campo de la educación, actualmente existen varias consideraciones, perspectivas o planteamientos

teóricos y se indica más bien, que “(...) ni existe consenso respecto a qué entendemos por liderazgo y cuál ha de ser la práctica más adecuada y eficaz del mismo en las escuelas, ni cabe pensarlo al margen de otros aspectos y cuestiones relacionadas con los centros escolares, su funcionamiento y mejora” (González, 2003).

Al respecto y enfatizando el carácter complejo del liderazgo, Maureira (2004) afirmó que “El estudio del liderazgo en las organizaciones nos aporta un sin número de enfoques y reflexiones en torno a este fenómeno, haciéndose notar como un tema ampliamente estudiado, pero, según algunos autores, el peor entendido” (p.1).

Enfocar el liderazgo aplicado al ámbito de la educación, requiere necesariamente, vincularlo o relacionarlo con procesos de cambio producidos en los enfoques o modelos de gestión que se vienen aplicando en la conducción de las instituciones Administrativas, pues sus enfoques han variado también en función de dichos cambios. Esos enfoques o modelos son por ejemplo el normativo, prospectivo, estratégico, situacional o contingencial, calidad total, reingeniería y comunicacional. Sin embargo, sí es posible agrupar las perspectivas teóricas o planteamientos centrales vinculados con el liderazgo desarrollado en el campo de la educación y la manera de entenderlas y aplicarlas.

2.2. Definición de términos

Dominio Personal

El dominio personal es la piedra angular de la gestión por competencias, es la base de su cimiento espiritual. Constituye la esencia de la organización inteligente. Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad. El poder del dominio personal, permite concentrar la energía entusiasta que conduzca a desarrollar con

paciencia y efectividad las metas propuestas por la organización. Al respecto, Senge (2006), considera que “explotar el potencial de la gente requiere de una comprensión de la mente subconsciente, la fuerza de voluntad, y la acción del corazón y el sincero deseo de servir al mundo para lograr un dominio personal”.

Visión Compartida

Es La capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos por los miembros de la organización, es decir entidades o instituciones integrados. Cuando hay una visión genuina, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea, considera el trabajo como un deber no una obligación, le permite estar identificado con la organización.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Apelan al coraje de la gente, entendiendo como coraje lo que se necesita hacer para alcanzar la visión.

Aprendizaje en Equipo

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo: "si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender", se privilegia la dinámica de equipo y no de grupo.

Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no existe un

aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Al respecto Alles (2006:78), manifiesta que “el aprendizaje en equipo es el proceso de Alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” Atendiendo a estas consideraciones el equipo es la unidad fundamental en las organizaciones modernas.

El Pensamiento Sistémico.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Según Senge (2006), es una disciplina para ver totalidades.

Fácil Adaptación

Las organizaciones inteligentes poseen una alta capacidad de adaptación a los cambios del entorno y de autotransformación de su propia estructura, saben convivir con problemas no estructurados, con incertidumbre y ambigüedad, aceptan ensayos e intervenciones, como el enfoque de las estructuras paralelas de aprendizajes o los programas de desarrollo organizacional, basados en los principios socio-técnicos, igualmente se estimula el cambio a todos los niveles, incluyendo en la manera de pensar y actuar del personal.

2.3. Hipótesis

Si propone un Plan un de gestión por competencias sustentadas en la teoría del liderazgo transformacional y la Teoría de la Inteligencia Emocional **entonces**, se logrará superar la deficiente atención al Usuario de los Baños Termales de Chancay del distrito de Chancay Baños, provincia de Santa Cruz, departamento de Cajamarca.

2.4. Variables

2.4.1. Definición conceptual de las Variables

Variable Independiente: Gestión por competencias.

Son propiedades esenciales del hombre e indican maneras de accionar o de reflexionar, que generalizan diferentes ocasiones y duran por un extenso tiempo de tiempo. Una rivalidad tiene tres componentes: el entender llevar a cabo (conocimientos), el lograr realizar (factores situacionales, técnicos relacionados con la práctica) y el querer llevar a cabo (factores sentimentales entre personas relacionados con la actitud). (Castro & Marchant, 2005, p. 65)

Maganament (2015) asegura que la administración por competencias es un desarrollo que nos facilita detectar las habilidades de la gente requeridas en cada puesto de trabajo por medio de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El propósito primordial radica en llevar a cabo un nuevo estilo de Gerencia Municipal que permita administrar los elementos humanos de una forma más integral y eficaz según las líneas estratégicas del negocio. El triunfo radica en la calidad y en la disponibilidad del aspecto humano. Cuanto más grande esté que viene dentro y más se utilicen las características de todos los pertenecientes del conjunto más competitiva va a ser nuestra compañía englobada en un mercado en recurrente cambio. De esta forma ya que además de incidir en el avance profesional de la gente, facilita al directivo vincularse en la administración de sus elementos humanos, y ayuda en que la toma de elecciones se haga de manera objetiva y con criterios homogéneos. Al ofrecer una administración por competencias lo importante es investigar la ocupación en relación a las competencias primordiales para asegurar la excelencia en el desarrollo del puesto de trabajo. Por esto va a ser infaltante hacer un acertado diseño del perfil con las

competencias primordiales para desarrollar cada puesto alineado con la civilización organizativa. Además, dentro de la administración dentro de los Elementos Humanos, la administración por competencias se muestra como un enorme marco de actuación que engloba los primordiales procesos y reglas de administración de personal. De esta forma ya que, puede verse aplicada en las siguientes superficies. (Magnament, T. 2015)

Variable Dependiente: Atención al usuario:

Se destina con el criterio de Atención al Cliente o usuario a aquel servicio que prestan y ofrecen las compañías de servicios o que comercializan productos, Instituciones del Estado, por ejemplo, a sus usuarios para estar comunicado de manera directa con ellos. En caso que estos necesiten manifestar reclamos, recomendaciones, plantear inquietudes sobre el producto o servicio mencionado, pedir información agregada, pedir soporte técnico, entre las primordiales configuraciones y elecciones que da este área o sector de las compañías o instituciones a sus clientes o individuos, los usuarios de una compañía o institución tendrán estar comunicado con este sistema. (Ucha, F. 2009)

2.4.2. Definición operacional de a variable

Gestión por competencias:

- Evaluación de desempeño
- Gestión por competencias
- Gestión del Cambio

Variable Dependiente: Gestión por competencias

- Expectativas

- Percepciones

2.4.3. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión por competencias	- Evaluación de desempeño	- Coordinar los procesos de capacitación y desarrollo del personal implementando acciones tendientes a evaluar la eficiencia del empleado en cada puesto de trabajo.
	- Gestión por competencias	- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
	- Gestión del Cambio	- Determinar valores de cambio, análisis de organización y crear nuevas estrategias para desarrollar la visión
Atención al Usuario	- Expectativas -	- Fiabilidad - Capacidad de Respuesta - Seguridad - Empatía - Aspecto Tangible
	- Percepciones	- Fiabilidad - Capacidad de Respuesta - Seguridad - Empatía - Aspecto Tangible

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación:

El presente trabajo de exploración está dentro del pensamiento mixto con datos de carácter cualitativo y cuantitativo, tiene dentro elementos positivistas y naturalistas, con exploración exploratoria-descriptiva y propositiva. La exploración es exploratoria porque permitió familiarizarse con el sistema de desarrollo del servidor público y conseguir información de nuestra situación dónde suceden los fenómenos estudiados, se determinó las causas y efectos de una administración indebida del desarrollo del personal que trabaja en el Centro turístico, lo que influye en el cumplimiento de objetivos operativos institucionales. Es de tipo descriptiva con diseño de campo bibliográfico-documental, porque señala la circunstancia en relación al estado de hoy del inconveniente de desarrollo de personal, detalla sus particularidades y propiedades, sus restricciones y sus elementos fundamentales, describiendo y evaluando sus particularidades. La exploración es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución, cuando se tome la información descrita, se va a realizar una iniciativa de sistema de evaluación del desarrollo para sobrepasar la circunstancia de hoy y las deficiencias encontradas. Al detectar los inconvenientes, investigarlos, profundizarlos y ofrecer una satisfacción dentro de un contexto concreto.

$$GE: O_1 - X - O_2$$

Donde:

GE: Grupo Experimental

O1: Pre test (Evaluación de entrada del grupo experimental)

X: aplicación del plan de gestión por competencias

O2: Post test Evaluación de salud del grupo experimental

En concordancia de la muestra seleccionada, se utilizará el diseño “Pre – Experimental con Pre – test y post – test, con un solo grupo, debido a que la muestra a estudiar está constituida por un grupo social de 12 personas

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

El trabajo de investigación se desarrollará con los trabajadores de la Municipalidad de Chancay Baños, específicamente en el área administrativa de los Baños Termales, distrito de Chancay Baños, provincia de Santa Cruz, de la Región Cajamarca.

El distrito de Chancay Baños se halla ubicado en la parte nor oriental de la provincia de Santa Cruz siendo sus límites; por el norte con el distrito de Cochabamba, separados por la cresta de la Cordillera de los Andes; por el sur con el distrito de La Esperanza separado por el río Chancay; por el este con el distrito de Lajas y por el oeste con el distrito de Sexi. El clima que presenta Chancay Baños es variado, es decir cálido en la parte baja y frío en las partes altas; la mayor parte de su territorio es de secano y de baja producción agropecuaria. En la parte baja se cultiva la caña de azúcar gracias al agua que proporciona el río Chancay y el río Chotano el que ha sido desviado de su cauce natural a través de un túnel de 4,644 m. El verdor de la caña de azúcar y otros cultivos menores proporcionan una característica peculiar al valle chancayano. Chancay Baños, antes de ser distrito de Santa Cruz en-1950, fue distrito de Chota desde el 18 de setiembre del 942. Su capital es el pueblo de Chancay Baños. En la actualidad es el distrito que ocupa el primer lugar en la producción de aguardiente, existen más de 16 destiladoras. La producción de alcohol es muy requerida por su sabor natural. En sus suelos se hallan ubicadas las famosas "Aguas Termales" que tienen un promedio de 60% de azufre, las mismas que posee un gran poder curativo.

Esta agua brota de la base de un cerro y tiene una temperatura de 30°C. Aunque a los pozos llegan con 29°C. Su territorio es recorrido por quebradas o riachuelos tanto de agua dulce como de agua salada.

Su fauna es escasa a pesar de poseer regulares extensiones de flora nativa, esto se debe a que el hombre persigue constantemente a los venados, conejos, etc. Se cría ganado caprino, porcino, vacuno, entre otros. En los campos de Chancay se crían los toros de lidia de propiedad de la familia Arrascue, con ellos se amenizan las festividades de los pueblos vecinos.

En la actualidad el estado ha declarado al sector de Sotopampa como zona de reserva con el propósito de conservar sus escasos recursos.

La Zona Reservada Chancay baños se estableció el 14 de febrero de 1996, por Decreto

Supremo N° 001-96-AG. Se encuentra ubicada en el departamento de Cajamarca, provincia de Santa Cruz, distrito de Chancay baños. Tiene una extensión de 2,628 hectáreas.

Esta zona se halla comprendida entre el río Huamboyo, la quebrada El Agua Dulce y la carretera Santa Cruz-Chota. Además, se encuentra en el lugar conocido como Los Baños, donde emanan aguas termales. Este ámbito corresponde a la cuenca de la quebrada Agua Dulce (afluente del río Chancay) y a una llanura con pendientes suaves cubiertas de bosque.

La población vegetal natural está formada por arbustos y árboles pertenecientes al grupo de plantas xerófilas. En cuanto a la fauna, es muy común ver diversas aves y mamíferos típicos de este ecosistema.

En el sector Los Baños Termales, **en el cual se Centra nuestra Investigación** existen aguas termales que son muy conocidas en la región, pero poco promocionadas

fuera de ella. Tienen un alto potencial turístico y podrían ser fuente de ingresos para mejorar la situación económica de los pobladores locales.

El objetivo principal de la Zona Reservada Chancay baños es proteger y conservar los afloramientos de aguas termales subterráneas y las especies silvestres que habitan en el bosque aledaño.

La Municipalidad de Chancay Baños, ofrece servicio público inherente a la administración y gerencia Social, y es un organismo descentralizado de Gobierno.

Al interior de la organización podemos encontrar servidores públicos que coadyuvan al usuario a resolver sus problemas y necesidades; sin embargo no encontramos desarrollado las competencias de Gestión debido a que se puede evidenciar autoritarismo, soberbia, mal trato al usuario, lo que trae como consecuencia la frustración, desanimo, mala reputación de la institución del servicio administrativo en los Baños Termales de Chancay.

3.3. Población y muestra

Lo constituyen los 12 trabajadores del área administrativa de los Baños Termales de Chancay, distrito de Chancay –baños, provincia de Santa Cruz, departamento de Cajamarca, los cuales tienen las siguientes características:

- Son de ambos sexos.
- Trabajan bajo lineamientos de la política administrativa de la Municipalidad Distrital de Chancay Baños, provincia de Santa Cruz
- Sus edades fluctúan entre 18 años a más
- El 3,3% de ellos cuentan con estudios superiores y los otros con secundaria completa.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos,

- **Técnicas**

✓ Observación.

✓ Encuesta.

- **Instrumentos**

✓ Registro de datos

✓ Pruebas

✓ Test.

✓ Fichas de observación

✓ Encuesta estructurada.

3.5. Plan de recolección y procesamiento de Datos

✓ Para el procesamiento de análisis de datos de la presente investigación se hará uso de la estadística descriptiva e inferencial.

✓ Además, para el análisis cualitativo se utilizará criterios que permitan configurar los aportes de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, MODELO TEÓRICO Y LA PROPUESTA

3.1. RESULTADOS

FICHA DE OBSERVACION

OBJETIVO

Analizar e interpretar los niveles de deficiencias en la Atención al usuario de los Baños Termales de Chancay del distrito de Chancay Baños- provincia de Santa Cruz y departamento de Cajamarca- 2019, a partir de los siguientes indicadores: 1.deficiencias en la Atención al usuario; 2. limitaciones para la planificación, organización, Gerencia Municipal, control y evaluación de los procesos administrativos,

FUENTE: Proyecto de Desarrollo Institucional - **PDI**, Plan Anual de trabajo – **PAT**.

Técnica

Análisis documentario

CUADRO 01

DEFICIENCIAS EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				TOTAL	
		SI		NO			
		ni	%	ni	%	ni	%
01	Se evidencia características propias de una muy marcada deficiente atención al usuario.	4	80	1	20	5	100
02	Se constató que el logro de los objetivos y metas de atención, en la Institución son deficitarios.	4	80	1	20	5	100
03	La actual Atención al usuario, atiende las necesidades básicas que fomenten el bienestar.	01	20	4	80	5	100
04	La actual Atención al usuario, atiende las necesidades básicas del público usuario.	01	20	4	80	5	100
05	La actual Atención al usuario orienta sus acciones en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo	00	00	12	100	5	100

FUENTE: Proyecto de Desarrollo Institucional - **PDI**, Plan Anual de trabajo – **PAT**, Plan de Desarrollo Estratégico Municipal.

Después de haber analizado los documentos de gestión se encontraron los siguientes resultados, en el indicador deficiencias en la Atención al usuario, el 80% de los documentos revisados *si evidencian* características propias de una muy marcada deficiente

gestión en la Institución, sólo el 20% no lo evidencian, del mismo modo se constató que el 80% refleja que el logro de los objetivos y metas de atención, en la Institución son deficitarios, y el 20% dice que no, cuando se analiza si la actual Atención al usuario, atiende las necesidades básicas del público se encuentra que el 20% de los documentos revisados reflejan que sí y el 80% refleja que no, en el 100% de los documentos revisados se encuentra que no orienta sus acciones en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

CUADRO 02

LIMITACIONES PARA LA PLANIFICACIÓN DE LOS ESTANDARES DE ATENCIÓN

	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				TOTAL	
		SI		NO			
		ni	%	ni	%	ni	%
01	La planificación administrativa denota una práctica económica y política en el desarrollo de la ideología en la teoría económica.	01	20	04	80	05	100
02	En la Institución del estudio la planificación administrativa define demandas futuras para poder preparar los insumos que se requerirán del capital humano, entendido como el desplegado de categorías profesionales.	01	20	04	80	05	100
03	La planificación forma parte del plan del sector administrativo del gobierno local y éste, a su vez, del plan general de desarrollo económico y social del país.	00	00	05	100	05	100
04	La planificación es una herramienta técnica para la toma de decisiones, que tiene como propósito facilitar la organización de elementos que orienten el proceso administrativo.	00	00	05	100	05	100
05	La planificación cumple los requisitos de ser estructural y dinámica. Estructural, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras. Dinámica, porque debe tener suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias.	01	20	04	80	05	100

FUENTE: Proyecto de Desarrollo Institucional – PEI, Plan Anual de trabajo – PAT. Plan de Desarrollo Estratégico Municipal

En el Indicador **limitaciones para la planificación Administrativa** el 20% de los documentos revisados si se denota una práctica económica y política en el desarrollo de la ideología en la teoría económica de la administración municipal, el mismo porcentaje refleja que si la planificación Administrativa define demandas futuras para poder preparar los insumos que se requerirán del capital humano, entendido como el despliegado de categorías profesionales, el 100% refleja que la planificación no forma parte del plan del sector de desarrollo y éste, a su vez, del plan general de desarrollo económico y social del país. De la misma manera el 100% no refleja que la planificación es una herramienta técnica para la toma de decisiones, que tiene como propósito facilitar la organización de elementos que orienten el proceso Gerencial, en el 80% se refleja que la planificación no cumple los requisitos de ser estructural y dinámica. Estructural, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras. Dinámica, porque debe tener suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias.

CUADRO 03

LIMITACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				TOTAL	
		SI		NO			
		ni	%	ni	%	ni	%
01	Existe interrelación de los elementos que intervienen en esta realidad escolar con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto de desarrollo municipal.	01	20	04	80	05	100
02	La organización pretende conseguir la realización de un proyecto de desarrollo estratégico exclusivo para el complejo turístico de Chancay baños, con lo que se caracteriza el objetivo prioritario que ha de regir la organización.	01	20	04	80	05	100
03	Existe una estructura y un sistema relacional que garantiza la propuesta de la Atención al usuario.	00	00	05	100	05	100
04	La propuesta de gestión recoge explícitamente la necesidad de una ordenación respecto a la	00	00	05	100	05	100

	finalidad administrativa, matiza la importancia de conseguir la "mejor realización", no olvida el sentido de perfeccionamiento constante que implícitamente tiene el término organización y que le proporciona un sentido dinámico.						
05	Considera los elementos, en referencia a los humanos, materiales y funcionales, la ordenación de elementos materiales y la estructuración de puestos y personas.	01	20	04	80	05	100

FUENTE: Proyecto de Desarrollo Institucional - **PDI**, Plan Anual de trabajo – **PAT**. Pla de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Chancay Baños.

En el indicador: **limitaciones para la organización del Complejo Turístico** en el 20% se encuentra que si existe interrelación de los elementos que intervienen en esta realidad administrativa y laboral con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto de desarrollo Institucional. Y en el 80% no se encuentra esta interrelación, los mismos porcentajes se encuentran ante la pregunta, La organización pretende conseguir la realización de un proyecto de desarrollo estratégico, con lo que se caracteriza el objetivo prioritario que ha de regir la organización. El 100% refleja que no existe una estructura y un sistema relacional que garantiza la propuesta de la Atención al usuario en el Complejo turístico de Chancay Baños, el 100% refleja que la propuesta de gestión no recoge explícitamente la necesidad de una ordenación respecto a la finalidad administrativa, matiza la importancia de conseguir la "mejor realización", no olvida el sentido de perfeccionamiento constante que implícitamente tiene el término organización y que le proporciona un sentido dinámico.

El 20% refleja que si se considera los elementos, en referencia a los humanos, materiales y funcionales, la ordenación de elementos materiales y la estructuración de puestos y personas y el 80% refleja que no.

CUADRO 04**LIMITACIONES PARA LA GERENCIA MUNICIPAL**

	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				TOTAL	
		SI		NO			
		ni	%	ni	%	ni	%
01	Siempre se desenvuelve con una política de Gerencia Municipal abierta, significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro del ámbito laboral, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad laboral.	01	20	04	80	05	100
02	Se expone claramente la política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos en la Institución.	02	40	03	60	05	100
03	Se orienta hacia una Gerencia Municipal integral; por lo tanto, relaciona todas las fuerzas del manejo de la Institución en busca de una mayor competitividad	02	40	03	60	05	100
04	Conduce el Complejo Turístico por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia en la atención al usuario, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.	01	20	04	80	05	100
05	En las funciones de Gerencia Municipal se coligen las cualidades y exigencias personales, sobre todo el conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.	02	40	03	60	05	100

FUENTE: Proyecto de Desarrollo Institucional - **PDI**, Plan Anual de trabajo – **PAT**. Pla de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Chancay Baños.

En el indicador: limitaciones **para la Gerencia Municipal**, ante la pregunta Siempre se desenvuelve con una política de Gerencia Municipal abierta, significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro del ámbito laboral, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad laboral. el 20% refleja que sí y el 80% que no, el 40% dice que si se expone claramente la política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos en la Institución y el 60% refleja que no, los mismos porcentajes se encuentran cuando se orienta hacia una Gerencia Municipal integral; por lo tanto, relaciona todas las fuerzas del manejo de la Institución en busca de una mayor competitividad, ante la

pregunta conduce la Complejo Turístico por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia en la atención al público usuario, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. El 20% refleja que sí y el 80% que no, el 40% de los documentos ante la pregunta en las funciones de Gerencia Municipal se coligen las cualidades y exigencias personales, sobre todo el conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. El 40% dicen que sí y el 60% refleja que no.

CUADRO 05

LIMITACIONES PARA EL CONTROL DE LA GERENCIA SOCIAL

	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				TOTAL	
		SI		NO			
		ni	%	ni	%	ni	%
01	El control está orientado a valorar lo que el usuario interioriza como muchas de las normas y valores de convivencia social que empleará a lo largo de toda su vida.	01	20	04	80	05	100
02	El control es asumido como los medios por los cuales se hace que las personas desempeñen sus roles como se espera.	02	40	03	60	05	100
03	Es considerado como el conjunto de mecanismo e instancia de los cuales la Institución, de una u otra forma, induce a sus miembros a comportarse acorde con las normas, valores y pautas culturales predominantes.	01	20	04	80	05	100
04	Comparativamente, el control gerencial es la <i>presión</i> que la Gerencia Municipal ejerce sobre sus miembros para que interioricen y asuman reglas de convivencia, mientras que la sanción es la <i>toma de conocimiento</i> (o <i>reconocimiento</i>) que la Gerencia Municipal hace sobre si se han cumplido las normas de convivencia social o no y en qué grado.	01	20	03	60	05	100
05	El control, en la Institución, es un proceso totalmente tradicional y sin visos de modernización.	03	60	02	40	05	100

FUENTE: Proyecto de Desarrollo Institucional - **PDI**, Plan Anual de trabajo – **PAT**. Pla de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Chancay Baños.

Indicador: **limitaciones para el Control gerencial**, el 20% refleja que el control si está orientado a valorar lo que el público usuario interioriza como muchas de las normas y valores de convivencia social que empleará a lo largo de toda su vida. Y el 80% dice que no, el 40% dice que el control sí es asumido como los medios por los cuales se hace que las personas desempeñen sus roles como se espera, el 60 refleja que no, el 20% dice que si es considerado como el conjunto de mecanismo e instancia de los cuales la Institución, de una u otra forma, induce a sus miembros a comportarse acorde con las normas, valores y pautas culturales predominantes. Comparativamente, el control gerencial es la *presión* que la Gerencia Municipal ejerce sobre sus miembros para que interioricen y asuman reglas de convivencia, mientras que la sanción es la *toma de conocimiento* (o *reconocimiento*) que la Municipalidad hace sobre si se han cumplido las normas de convivencia social o no y en qué grado, el 20% refleja que sí y el 80% que no, el 60% dice que el control en la Institución, sí en la Institución, es un proceso totalmente tradicional y sin visos de modernización y el 40% que no.

CUADRO 06

LIMITACIONES PARA EL CONTROL DEL PÚBLICO USUARIO

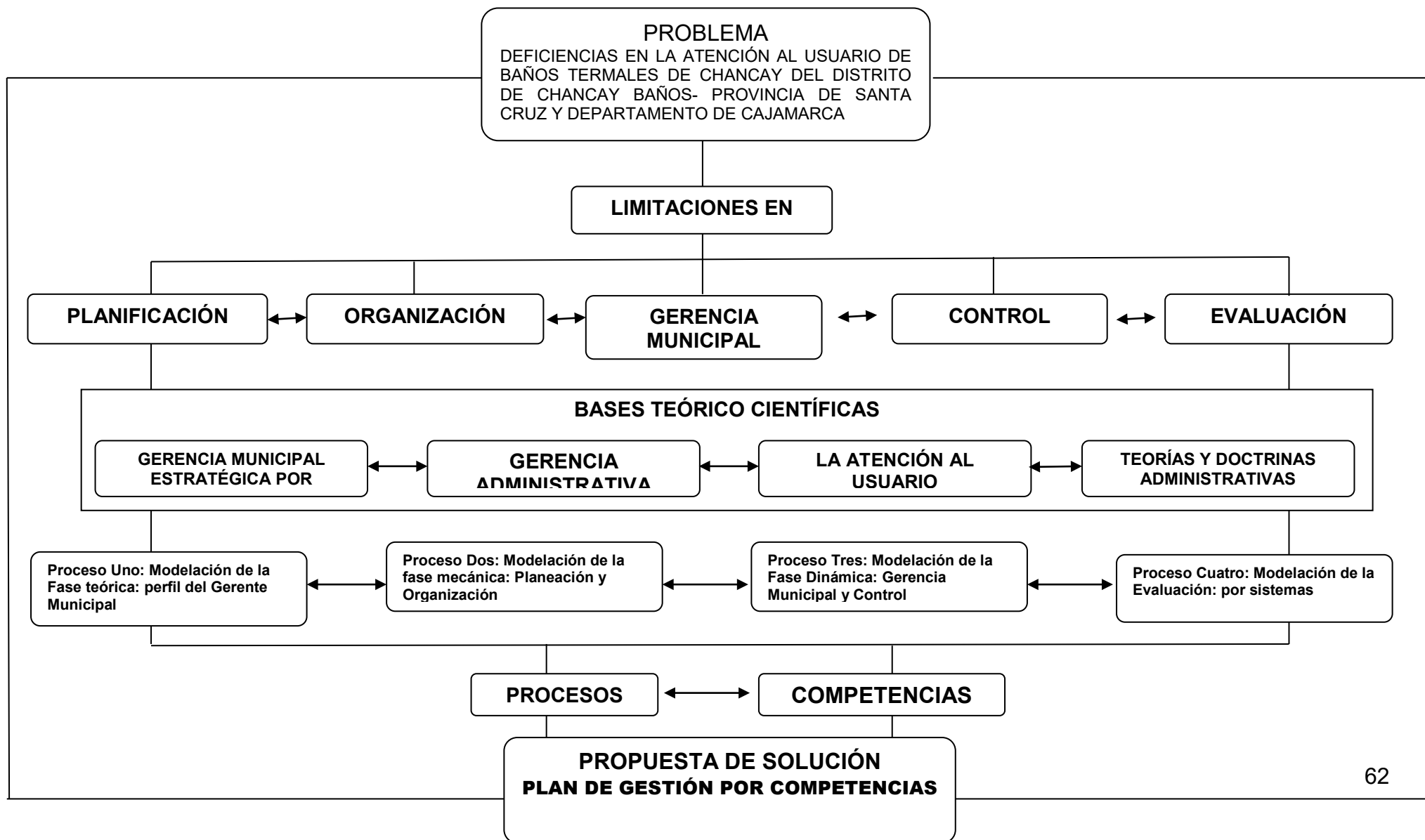
	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				TOTAL	
		SI		NO			
		ni	%	ni	%	ni	%
01	La evaluación determina los objetivos, sus posibilidades, sus condiciones y medios de realización, acción que será de fundamental importancia al momento de elaborar la planificación.	01	20	04	80	05	100
02	La evaluación que se aplica en esta institución, más que exactitud lo que busca es establecer una aproximación cuantitativa o cualitativa. Atribuir un valor, un juicio, sobre generar el bienestar social, en función de recoger información, emitir un juicio con ella a partir de una comparación y así, tomar una decisión.	01	20	04	80	05	100
03	La evaluación es considerada como la etapa del proceso de gerencia social que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación	02	40	03	60	05	100

	respecto a la buena atención al usuario.						
04	Siempre señalar el valor de lo actuado y estima, aprecia y calcula el valor de la acción en su conjunto.	01	20	04	80	05	100
05	La toma de decisiones se hace permanentemente evaluando y eligiendo lo que considera más acertado.	01	20	04	80	05	100

FUENTE: Proyecto de Desarrollo Institucional - **PDI**, Plan Anual de trabajo – **PAT**. Pla de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Chancay Baños.

Cuando se analiza el Indicador **limitaciones para el Control del público usuario** el 20% refleja que la evaluación si determina los objetivos, sus posibilidades, sus condiciones y medios de realización, acción que será de fundamental importancia al momento de elaborar la planificación y el 80% dice que no, ante la pregunta la evaluación que se aplica en esta institución, más que exactitud lo que busca es establecer una aproximación cuantitativa o cualitativa. Atribuir un valor, un juicio, sobre el bienestar social, en función de recoger información, emitir un juicio con ella a partir de una comparación y así, tomar una decisión el 20% dice que sí y el 80% que no, el 40% considera que la evaluación si es considerada como la etapa del proceso de gerencia social que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación. Y el 60% refleja que no, ante la pregunta siempre señalar el valor de lo aprendido y estima, aprecia y calcula el valor de la acción en su conjunto el 20% refleja que sí y el 80% que no, los mismos porcentajes se presentan ante la pregunta la toma de decisiones se hace permanentemente evaluando y eligiendo lo que considera más acertado.

MODELO TEÓRICO PARA ELABORAR LA PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL USUARIO EN EL COMPLEJO TURÍSTICO BAÑOS TERMALES DE CHANCAY-CHANCAY BAÑOS-SANTA CRUZ – CAJAMARCA -



3.3. LA PROPUESTA

INTRODUCCION

Para que el Complejo Turístico de Chancay Baños, pueda jugar un papel estratégico, debe superar el problema de Gerencia Municipal, parte de las cuales radican en el ámbito de la Atención al usuario y en sus deficiencias en materia de planificación, organización, Gerencia Municipal, control y evaluación. Por ese motivo, es de enorme importancia hacer énfasis sobre dicho problema.

La propuesta se justifica porque es necesario que dentro del contexto actual de la gerencia Municipal o Atención al usuario, las Instituciones de servicio público deben estar consciente de que para generar el éxito institucional debe tener como pilar una eficiente Gerencia Municipal, la planificación, la organización, control y evaluación de los resultados para que pueda llegar a formarse una Atención al usuario eficiente. Se ha identificado que el problema detectado, de acuerdo a la revisión del Proyecto de Desarrollo Institucional, encuesta, entrevista, al Alcalde, Gerente Municipal y algunos trabajadores del complejo turístico que no hay una buena Gerencia Municipal que esté acorde a las demandas y necesidades de la comunidad Administrativa y no puede solucionar los problemas que existen dentro de la Complejo Turístico. A causa de una ineficiente gestión, trayendo como consecuencia una administración deficiente, infraestructura moderna pero si orden administrativo, mobiliario adecuados pero deficiente uso, ineficiencia en la gestión de personal, entre otros, por tales razones hemos creído por conveniente tomar este problema a investigar, para que la Gerencia Municipal posea la capacidad de dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, Gerencia Municipal, control y evaluación con seguimiento de los procesos de administración en la cual tenga un buen funcionamiento y así como su atención en su interior y exterior de la Institución.

Es tan importante porque con un buen modelo de Gerencia Municipal en el Complejo Turístico, la población tendrá una atención eficiente y de calidad en el área de Atención al usuario, y si hay una calidad de gestión también habrá una atención de calidad y de comodidad para los turistas visitantes y la población quedará satisfecha en las condiciones de crecimiento económico que esta pueda generar, y es a donde apuntamos con esta propuesta. Toda institución exitosa tiene por lo menos un adecuado modelo de gestión, un líder efectivo, que ejerce liderazgo y si lo lleva a cabo asegura que una organización tenga una Gerencia Municipal clara y sensata, con visión de futuro y estrategias para realizar esa visión (Kotter, 1996).

Una organización siempre está atenta al entorno. Centrado en la obtención de información como base para la acción eficaz y con una gran capacidad de adaptación y todo dirigido por un líder de carácter. Las decisiones del líder deben basarse en un profundo conocimiento del entorno interno y externo, ya que el éxito o fracaso de la institución dependerá de la calidad de decisiones que tome; y lo principal la capacidad de liderazgo de Gerencia Municipal que junto con lo mencionado llevara consigo a una competitividad, al lado del instrumento administrativo adecuado para tales fines.

BASES TEÓRICAS DE LA PROPUESTA

1. GERENCIA MUNICIPAL ESTRATEGICA

Según Ruiz (2004) “es un proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de Gerencia Municipal sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones para alcanzar determinados objetivos; basados en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas”.

La Gerencia Municipal constituye en lo fundamental una actividad de tipo social, debido a que su acción va encaminada a la conducción de personas y grupos sociales hacia la

consecución de determinados objetivos. Esta no se limita a la esfera de la producción o los servicios, se extiende a todas las esferas de la vida social, lo cual incluye por supuesto, la gerencial. En ese sentido quien dirige una institución, de la naturaleza que sea, debe mostrar o poseer un conjunto de habilidades, destrezas, capacidades y competencias que le permitan conducir, con éxito, todo el conjunto de objetivos, metas, personas, infraestructura, presupuestos, etc., de manera adecuada. Es, entonces, éste, el propósito que el investigador tiene en el apartado que usted está leyendo.

Desde todo punto de vista, el presente siempre es un lugar paradójico, dicotómico, fugaz. Y en ese entorno incierto, desde el punto de vista de la administración de instituciones, toca al Gerente tomar decisiones.

Todo Gerente debe estar abierto a temas tan 'ligeros' e intangibles como el liderazgo, la comunicación o la cohesión grupal, sin olvidar en ningún momento aquellas facetas más 'duras' y sistematizadas como es la Gerencia Municipal estratégica o la visualización y el control que deben proporcionar los indicadores esenciales en toda organización.

Veamos el panorama que le espera a los Gerentes Municipales en los próximos años: aumento de la complejidad, globalidad de mercados, entornos multiculturales, virtualidad en los equipos y en las relaciones personales, pensamiento global y actuación local, explosión informativa, optimización de recursos y aumento de la calidad en los resultados...

Y en ese entorno también cambia lo que las Instituciones, que básicamente lo podríamos reducir a: Autoliderazgo, Eficacia interpersonal, Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.

Capacidad de autocontrol, Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para gestionar conflictos... sin olvidar un claro potencial de liderazgo.

Los directivos y gerentes tienen que saber que, para que los esfuerzos de mejora y desarrollo en una Institución tengan éxito, es necesario que la mayor parte de los integrantes de la misma estén alineados en un propósito común, formando parte de una única visión, con una misión, unos valores y una estrategia organizacional clara y compartida. Los equipos son una pieza clave en la consecución de objetivos y en la estructura de las organizaciones del siglo XXI.

Etapas en la creación de una visión compartida

Seguidamente presentamos un modelo que nos permitirá Senge (2014) trabajar el proceso de generación de visión en cualquier organización, teniendo en cuenta cuál es la madurez del grupo para un cometido tan importante y no olvidar nunca que no habrá cambio exitoso si no hay formación para el cambio.

- Etapa "0": Preparar las mentes: en esta etapa se facilitará información sobre el proceso de generación de una visión compartida. En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de tal o cual persona, lo que producirá gran implicación en el proyecto.
- Etapa 1: Análisis interno y externo de la organización: Fortalezas y Debilidades. Qué hacemos mejor y qué nos diferencia de la competencia y... los que prefieren la competencia ¿por qué la prefieren?
- Etapa 2: Análisis de los valores que nos han ayudado a estar donde estamos: qué valores están presentes, cuáles nos sirven, cuáles no, cuáles tendremos que crear, cómo haremos su difusión...
- Etapa 3: Grandes tendencias del entorno y de la sociedad: en qué medida son un peligro o una oportunidad para nosotros los cambios que podemos imaginar (es fundamental manejar

información prospectiva sobre nuestro sector y sobre las tecnologías emergentes). Qué cambios esperamos en la sociedad y cuáles son los que estamos dispuestos a aceptar.

- Etapa 4: Visión de la organización: cuál es nuestra visión. ¿Es compartida nuestra visión de la organización? ¿Por qué?

- Etapa 5: Elaboración de la estrategia: para alcanzar ese futuro soñado y posible. Selección de prioridades y de los mejores escenarios posibles.

- Etapa 6: Identificación de Obstáculos:

- Externos: sorpresas, rupturas, diferencias imprevistas

- Internos: inercia, cambio de los decisores, individualismos, capillitas

Una vez identificados, deberá disminuirse al máximo posible el impacto de cada uno de ellos.

- Etapa 7: Acciones concretas de todos los participantes: ésta es una etapa de Toma de Decisiones sobre elementos clave en la organización, ya que ahora disponemos de una panorámica total de la organización. Los compromisos deben ser asumidos por los participantes y por la organización.

ELEMENTOS DE LA GERENCIA MUNICIPAL ESTRATÉGICA

LA ACTITUD ESTRATÉGICA

1. Menguzzatto apunta la necesidad de un cambio de actitud de la Gerencia Municipal para posibilitar la ligera amoldación de la compañía a un ámbito cada vez más turbulento y enfatiza que “el centro de atención de la Gerencia Municipal debe moverse desde el tema de adentro de la compañía y la eficacia, hasta las relaciones compañía ámbito y la eficacia”. En los criterios de la autora expone que el centro de la Gerencia Municipal estratégica es la eficacia; no obstante, si una compañía descuida el aspecto de adentro puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un aumento de las debilidades o si no explota totalmente las fortalezas para explotar las oportunidades, es

por esto, que se cree que la Gerencia Municipal estratégica debe centrarse en la eficacia, o lo que es semejante, centrar la atención en conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficacia y efectividad dado que las dos cambiantes no tienen que verse como excluyentes sino complementarias desde el criterio estratégico. El reto que combaten en la actualidad las organizaciones es ser todos los días más eficaces y eficaces en el agrado de las pretensiones del público propósito a quien está apuntada la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correo con ello. Los elementos fundamentales de la actitud estratégica son: Adaptabilidad a la situación que se proviene de la interacción de las fuerzas en el ámbito. Ello supone que las compañías asumen una actitud específica frente cada fenómeno que enfrenta, en dependencia de esto permite, retrasa o impide el cumplimiento de las misiones. Actitud voluntarista para conseguir el convencimiento de todos los integrantes de la organización que la eficacia del desarrollo futuro de la compañía es dependiente del empleo correcto de la Gerencia Municipal estratégica, negar la pasividad y la neutralidad, conseguir que los cambios sean endógenos. El carácter proactivo, lo cual supone adelantarse a los fenómenos que tienen la posibilidad de impactar la organización, de la misma forma que planteara José Martí, ver luego no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados. Ello supone no dejarse sorprender por los cambios o las situaciones. La actitud crítica, piensa evadir la inercia y buscar novedosas resoluciones, evadir la rutina, lo cual supone no utilizar la Gerencia Municipal estratégica como fórmula. La elasticidad que permita ingresar cambios que fortalezcan la utilización de las tácticas y adaptar las mismas según se mueven los competidores para conseguir sostenibilidad de las virtudes competitivas de la compañía. Incorporación de las cambiantes soft (socio psico culturales) y hard (técnico económicas), además tomar en cuenta todas las cambiantes tanto endógenas como

exógenas que tienen la posibilidad de influir tanto efectiva como negativamente en el desarrollo.

2. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento actúa en el hombre de forma embrionaria desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y avance de esta aptitud avanza en relación con la vivencia esencial conseguida en el lapso de la vida del hombre. Ya los jóvenes entre los 11 y 12 años tienen la aptitud de pensamiento abstracto lógico. Sabiendo lo antes expresado se puede comprender precisamente que un dirigente de alguna compañía tiene creada la aptitud de pensamiento desde su infancia, pero ¿quiere esto decir que tiene creado el pensamiento estratégico? Varios son los autores que en los años anteriores han abordado este tema; sin embargo, sus conclusiones se quedan en el nivel teórico ya que no brindan una referencia de cómo llegar a éste. El pensamiento según S. L. Rubinstein es el desarrollo de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los “vínculos y relaciones regulares entre los elementos o fenómenos de la realidad”. Los autores que abordan el pensamiento estratégico tienden a enunciarlo como un continuo de los pasos o métodos de la Gerencia Municipal estratégica lo cual lo aleja de la formación psicológica del pensamiento. El pensamiento, desde el criterio psicológico, tiene particularidades que tienden a hacer más difícil el avance del pensamiento estratégico, por ejemplo: el carácter mediado lo cual significa que al detallar los enlaces entre las cosas, el hombre, tiende a usar de forma obligatoria los datos de la vivencia pasada, esto supone que desde el criterio psicológico los dirigentes frente a la necesidad de la satisfacción de los inconvenientes estratégicos de la compañía tiendan a continuar actuando como lo hacían todos los días al asistir a sus vivencias pasadas de Gerencia Municipal estratégica. Se apoya en el saber que tiene el hombre sobre las leyes en general de la naturaleza y la sociedad. El hombre siempre usa entendimientos ya

formados sobre la costumbre antecedente. Los dirigentes para la toma de elecciones siempre tienden a generalizar vivencias pasadas lo cual puede traer consigo que no se tenga presente los causantes habituales que entorpezcan el rastreo lógico de las tácticas incluidas. La vinculación con la actividad práctica: esto refleja la inclinación de varios dirigentes a sostener las elecciones operativas lo cual impide el avance de la proyección estratégica. Petrovsky expone que pensamiento es el desarrollo psicológico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el desarrollo de reflejo indirecto (mediatizado) y popularizado de la verdad objetiva por medio de las operaciones de exámen y síntesis. El pensamiento aparece apoyado en la actividad costumbre del conocimiento sensible y rebasa considerablemente sus parámetros. Si se acude a un diccionario filosófico se va a encontrar que se define pensamiento como el desarrollo activo del reflejo de todo el mundo propósito en los juicios, conceptos, teorías, etc. relacionado con la satisfacción de unos u otros problemas; producto superior de la materia principalmente estructurada (el cerebro). Y expone que las primordiales propiedades del pensamiento son: Aparece en el desarrollo de la capacidad de producción de los hombres. Existe solo en relación con la actividad laboral y el habla habitual solamente de la sociedad humana. La aptitud del pensamiento de reflejar en forma sintetizada la verdad se expresa en la aptitud del hombre de conformar juicios y conceptos. El pensamiento estratégico individual tiene dentro la aplicación del juicio apoyado en la vivencia para saber las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de compañía es la sincronización de mentes creativas dentro de una visión habitual que le permita a un negocio seguir hacia el futuro de una forma exitosa para todos. El objetivo del pensamiento estratégico es asistirle a explotar los varios retos futuros, tanto previsibles como indescifrables. El pensamiento estratégico tiene dentro valores, misión,

perspectiva y estrategia que por lo general son elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un convenio sobre estos elementos entre los integrantes de su conjunto administrativo es un prerequisite fundamental para la planeación eficaz. El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de asesorar a su compañía en un viaje exitoso; misión, el criterio general de su empresa; perspectiva, cómo debe ser su compañía más adelante, y estrategia, la Gerencia Municipal en que debe seguir su compañía. Se volvió cada vez más visible en años recientes que para tener triunfo toda compañía requiere el deber activo de todos sus tomadores de elecciones. En tanto que el desarrollo formal del pensamiento estratégico comienza por lo habitual con el director general y el conjunto de alta gestión y, para que sea efectivo, debe trascender inmediatamente al resto de la compañía. Para conseguir el pensamiento estratégico es requisito que los dirigentes sean como corresponde formados y preparados para dirigir todo el desarrollo de utilización de la Gerencia Municipal estratégica.

LA INTENCIÓN ESTRATÉGICA

La intención puede definirse como el deseo deliberado de llevar a cabo algo, sinónimo de intención e instinto, entonces la intención estratégica tiene relación a la intención e impulso de la alta gerencia de una organización para poner en una situación comprometedora a todos los escenarios para dirigir cada paso para desarrollar un sistema de Gerencia Municipal con propiedades novedosas, ayuda a sostener y hacer más fuerte el pensamiento estratégico la actitud estratégica. Sin estos tres elementos, aunque su esencia puede parecer increíblemente subjetiva, ningún sistema de Gerencia Municipal estratégica va a ser bastante efectivo.

PASOS EN LA PLANEACIÓN

Para que algo se realice, es requisito tomar en cuenta una secuencia de pasos, y más si se está intentando de planear algo. Ya se había citado que la planeación es la formulación, selección y monitorización de ocupaciones futuras, que se cree sean primordiales para lograr los resultados deseados, es primordial porque facilita una eficacia en las acciones de la gente y las organizaciones produciendo un correcto desempeño de todo el desarrollo administrativo, donde se puede utilizar el control e ir corrigiendo en el sendero para achicar la indecisión y ofrecer calma al desempeño de la organización. Con una aceptable planeación se puede responder oportunamente a los compromisos comprados con los otros. Entre otras cosas, cuando en una compañía comercial un cliente solicita un pedido grande, para ser entregado en quince días, si en esta compañía hay una buena planeación seguramente se va a poder dar el pedido a tiempo de lo opuesto se incurrirá en incumplimiento al cliente, hecho que desacredita de enorme manera la imagen de la compañía. Los pasos de la planeación conforman un desarrollo racional para el logro de los objetivos y su rastreo se puede hacer en alguna planeación. Los pasos tienen la posibilidad de ser menos complicados y de más grande aplicabilidad en relación del tipo de plan, pero por lo general los ocho pasos son de aplicación general. Las etapas de la planeación importan tanto para programas destacables y de enorme envergadura como para programas chicos gracias a su considerable contenido. Los pasos de la planeación conforman un desarrollo racional para el logro de los objetivos y su rastreo se puede hacer en alguna planeación. Los pasos tienen la posibilidad de ser menos complicados y de más grande aplicabilidad en relación del tipo de plan, pero por lo general los ocho pasos son de aplicación general. CONCIENCIA DE OPORTUNIDADES No es rigurosamente parte del desarrollo de planeación, avisar una ocasión, es el punto inicial real de la planeación, “Se debe comprender la posición donde

nos vamos a encontrar a la luz de los puntos fuertes y las debilidades, abarcar porque se quiere achicar la indecisión y entender cuáles son las expectativas de ganancias. La fijación de objetivos verdadera es dependiente de este conocimiento, la planeación pide un diagnóstico verdadero de la circunstancia de las oportunidades”. Por ello es favorable llevar a cabo un estudio preliminar de las oportunidades futuras y la aptitud de verlas con claridad y completamente, un conocimiento de dónde nos encontramos y de nuestras fuerzas y debilidades y abarcar los inconvenientes que se quieran solucionar, de esta forma como entender lo que se quiere conseguir, intentando encontrar detallar objetivos probables. Como ejemplo, tenemos la posibilidad de citar a IBM, cuando esta compañía comenzó a incursionar en el medio, estaba mucha rivalidad y la compañía no poseía mucha vivencia y la amenaza provenía de capaces empresas, los ayudantes de IBM eligieron llevar a cabo de esta compañía una ganadora en el mercado comercial, por lo cual trabajaron duro en la fuerza de ventas, así el agrado del cliente se tomó como pilar básico para la empresa, hecho que le generó su posterior triunfo en el mercado.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Radica en detallar objetivos para la compañía generalmente y después para cada sector de esta, llevando a cabo lo previo para el corto y extenso período. Los objetivos comentan los resultados esperados, apuntan los procedimientos que se deben llevar a cabo, de esta forma como su prioridad, y que hay que conseguir con las tácticas, reglas, métodos, reglas, capitales y programas con los que se cuenta. Los objetivos de la compañía determinan la Gerencia Municipal de los proyectos primordiales y definen los objetivos de cada departamento que paralelamente administran los departamentos inferiores y de esta forma sucesivamente, reflejando la jerarquía organizacional.

CONSIDERACIÓN O DESARROLLO DE PREMISAS

Premisas son suposiciones sobre el ámbito en el que el plan ha de ejecutarse, de hecho, el inicio básico de las premisas de planeación es “cuanto más grande sea el número de personas encargadas de la planeación que entiendan y estén en concordancia en usar las premisas congruentes del desarrollo, tanto más coordinada va a ser la planeación de la empresa” Desarrollar, publicar y conseguir acuerdos para usar premisas críticas de planeación, estas son: pronósticos, reglas ajustables simples y proyectos que ya están en la empresa. Son teóricos a cerca del medio ámbito en el que debe ejecutarse el plan. Para el avance de estas premisas es considerable tomar en cuenta cuestiones como: ¿Cuál va a ser el mercado?, ¿Qué volumen de ventas manejaré?, ¿Qué costos?, ¿Qué adelantos tecnológicos debo hallar?, ¿Qué costos?, ¿Cómo financiaré la propagación?, ¿Cuáles son las tendencias a la larga?, por ejemplo, cuestiones globales que debemos llevar a cabo. No es productivo ni verdadera llevar a cabo suposiciones sobre cada aspecto del ámbito futuro de un plan gracias a que el futuro es muy complejo. Por consiguiente, las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o tácticas para un plan, ósea aquellas que influyen más en su operación.

DETERMINACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Radica en buscar e investigar tutoriales alternativos de acción, principalmente los que no son muy evidentes, dado que en muchas oportunidades la opción razonable que no es muy obvia puede ser la preferible. El inconveniente no radica en hallar elecciones sino en achicar su número para investigar las más prometedoras. EVALUACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN Luego de buscar los tutoriales alternativos y investigar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos por medio de una comparación en medio de estos y las misiones antes fijadas. Ya que hay cantidad

considerable de tutoriales para todas las ocasiones y son muchas las cambiantes que se tienen que investigar, en este paso de la planeación la exploración de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su primordial aplicación en la gestión.

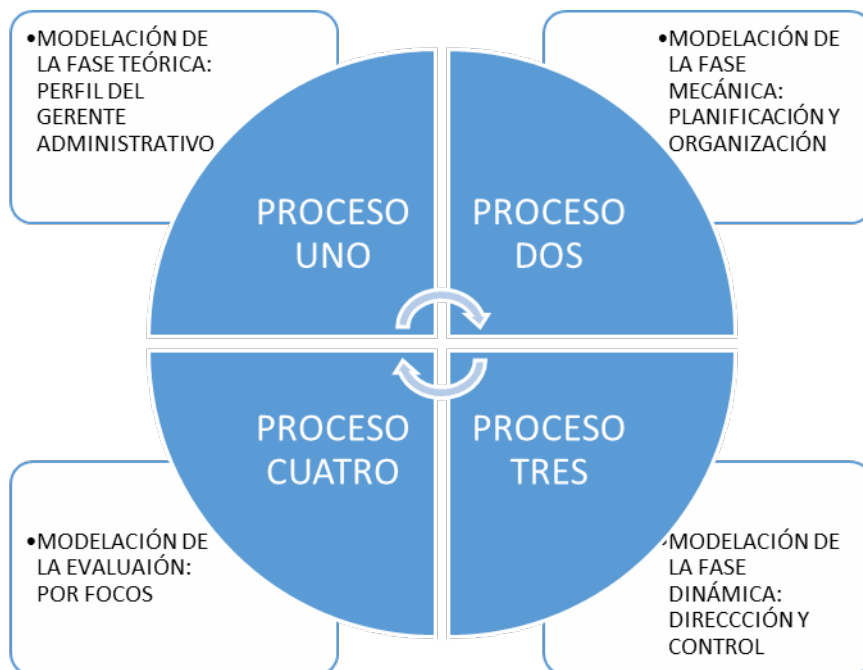
SELECCIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN

En este paso se adopta el plan de punto real de la toma de elecciones, dado que el gestor debe elegir si continuar numerosos tutoriales en lugar del mejor.

FORMACIÓN DE PLANES DERIVADOS Se sugiere este séptimo paso dado que frecuentemente cuando se toma una elección, la planeación está completa, por eso mismo se requieren proyectos derivados para asegurar el plan básico.

EXPRESIÓN NUMÉRICA DE LOS PLANES A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO En este paso se le otorga concepto a la toma de elecciones y al lugar del plan, por medio de una expresión numérica convirtiéndolos en capitales. Los capitales globales de una compañía son la suma total del capital y los costos, con las utilidades, capitales de las primordiales partidas del balance general (efectivo y costos de capital). Si los capitales son bien elaborados sirven de medio para agregar los distintos proyectos y fijar estándares destacables contra los que se logre medir el progreso de la planeación.

3. MODELO DE LA PROPUESTA: PLAN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



DESCRIPCIÓN

El modelo presenta la siguiente estructura: **(Ver gráfico anterior)**

Proceso Uno

Modelación de la Fase teórica: perfil del Gerente

Proceso Dos

Modelación de la fase mecánica: Planeación y Organización

Proceso Tres

Modelación de la Fase Dinámica: Gerencia Municipal y Control

Proceso Cuatro

Modelación de la Evaluación: por sistemas

DESARROLLO DEL MODELO

PROCESO UNO	COMPETENCIAS	CONTENIDOS	PRODUCTO ACREDITABLE
<p>MODELACIÓN DE LA FASE TEÓRICA:</p> <p>PERFIL DEL GERENTE ADMINISTRATIVO</p> <p>DURACIÓN: 6 MESES HORAS: 220</p>	<p>PERFIL DEL GERENTE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprende los conceptos básicos vinculados a la Gerencia Municipal estratégica (planificación, estrategia, misión, visión, valores...). 2. Distingue entre planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa. 3. Establece un proceso de planificación, de acuerdo al modelo de cinco pasos que se presenta. 4. Organiza un proceso de creación de Visión Compartida, de acuerdo al modelo de Doyle. 5. Aplica las bases de utilización del Cuadro de Mando Integral y sus diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). 6. Promueve la comunicación, RR.HH, Horizontalidad, respeto, trabajo en equipo, etc... 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia Municipal estratégica (planificación, estrategia, misión, visión, valores...). 2. Planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa. <p>Procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de la filosofía de la Institución, 2. Análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, 3. Análisis de la realidad interna de la organización, 4. Determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias 5. Preparación para la implementación del plan, <p>3. El modelo de M. Doyle: Visión compartida.</p> <p>Etapas</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. El Cuadro de Mando Integral y sus diferentes perspectivas. Alicia Susana Doyle 6. Sistemas de conectividad estratégicos. 	<p>ELABORACIÓN DEL MANUAL ESTRATÉGICO DEL GERENTE MUNICIPAL</p>

	COMPETENCIAS	CONTENIDOS	PRODUCTO ACREDITABLE
<p>PROCESOS</p> <p>MODELACIÓN DE LA FASE MECÁNICA:</p> <p>PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN</p> <p>DURACIÓN: 6 MESES HORAS: 220</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica las aspiraciones fundamentales que persigue en forma permanente un grupo social. 2. Aplica, la investigación, a la planeación para la determinación de todos los factores que influyen en el logro de todos los propósitos. 3. Establece, con precisión, los resultados que la institución desea obtener, los fines que se quieren alcanzar. 4. Determina los cursos de acción general o alternativas que muestran la Gerencia Municipal y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. 5. Sabe proponer los lineamientos y Políticas para orientar la acción. 6. Establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos en el tiempo requerido. 7. Compatibiliza los planes de todas las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación de la realización de dicho Plan. 8. Establece el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. 9. Diseña, fundamenta y utiliza los elementos y las etapas que componen una organización, en el proceso de distribuir tareas para elaborar los documentos de la planeación Administrativa y al ejecutar las acciones. 	<p>ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los propósitos. 2. La investigación. 3. Los objetivos. 4. Las estrategias. 5. Políticas. 6. Programas. 7. Presupuestos. 8. Procedimientos. <p>ELEMENTOS Y ETAPAS EN LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación 2. División del trabajo <ol style="list-style-type: none"> a) Jerarquización b) Descentralización: Departamentos, Jefaturas etc. 3. Organigramas 	<p>Elaboración Y Aplicación Del Proyecto De Desarrollo Institucional, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Anual De Trabajo.</p>

	COMPETENCIAS	CONTENIDOS	PRODUCTO ACREDITABLE
<p>PROCESO TRES</p> <p>MODELACIÓN DE LA FASE DINÁMICA:</p> <p>GERENCIA MUNICIPAL Y CONTROL</p> <p>DURACIÓN: 6 MESES HORAS: 220</p>	<p>1. Denota Actitud estratégica en todos los procesos de decisión, motivación y control orientados a efectividad, eficiencia, eficacia, Adaptabilidad, Actitud, El carácter proactivo, La actitud crítica, La flexibilidad y la Integración para lograr los propósitos establecidos en la etapa de planeación.</p> <p>2. Utiliza los procesos del pensamiento estratégico en el establecimiento de la identidad, valores, visión, misión y estrategias de los documentos administrativos.</p> <p>3. Demuestra y con eso proactiva la práctica del compromiso e identidad con la institución realizados por propia voluntad y ejerce el liderazgo para el uso del pensamiento y la actitud estratégicos.</p> <p>4. Utiliza eficientemente los elementos del control para el establecimiento de estándares , Evaluación del desempeño, Comparación del desempeño con el estándar establecido y la Acción correctiva</p>	<p>EMENTOS DE LA GERENCIA MUNICIPAL</p> <p>1. La actitud estratégica Efectividad, eficiencia, eficacia Adaptabilidad Actitud El carácter proactivo, La actitud crítica, La flexibilidad Integración</p> <p>2. El pensamiento estratégico Valores Misión Visión Estrategia</p> <p>3. La intención estratégica. Voluntad Compromiso Liderazgo Pensamiento estratégico Actitud estratégica.</p> <p>ELEMENTOS DEL CONTROL</p> <p>1. Establecimiento de estándares a) Estándares de cantidad b) Estándares de calidad c) Estándares de tiempo d) Estándares de costos 2. Evaluación del desempeño 3. Comparación del desempeño con el estándar establecido 4. Acción correctiva</p>	<p>ELABORACIÓN DE UNA GUÍA DE LOS PROCESOS DE GERENCIA MUNICIPAL Y CONTROL</p>

	COMPETENCIAS	CONTENIDOS	PRODUCTO ACREDITABLE
<p>PROCESO CUATRO</p> <p>MODELACIÓN DE LA EVALUACIÓN: POR SISTEMAS</p> <p>DURACIÓN: 6 MESES HORAS: 220</p>	<p>4.1. Analiza e interpreta la realidad gerencial, estudiada sistemáticamente por sus dimensiones macro (ÉTICO – MORAL, POLÍTICO – IDEOLÓGICO Y CAPACIDAD DE CAMBIO); Categorías (CONDUCTA, CONTEXTO, PRINCIPIOS RECTORES, PATRONES DE CALIDAD, ESTÁNDARES) para comprender y tomar decisiones que permitan mejorar la formación en la Unidad del Estudio y, por extensión en todo el país.</p> <p>5. Analiza e interpreta la realidad gerencial, estudiada sistemáticamente por sus dimensiones macro (.PROCESO GERENTE – ADMINISTRATIVO, SOCIO – HUMANÍSTICO)</p>	<p>A.REALIDAD SOCIAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>SISTEMAS:</p> <p>1.ÉTICO - MORAL</p> <p>2.POLÍTICO – IDEOLÓGICO</p> <p>3.CAPACIDAD DE CAMBIO</p> <p>B.REALIDAD DEL PROCESO GERENTE - ADMINISTRATIVO</p> <p>SISTEMAS</p> <p>1.PROCESO GERENTE – ADMINISTRATIVO</p> <p>2.SOCIO - HUMANÍSTICO</p>	<p>ELABORACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN SISTEMICA</p>

CONCLUSIONES

1. Que, después de Analizar e interpretar los niveles de deficiencias de atención al usuario de los Baños Termales de Chancay, distrito de Chancay Baños, provincia de Santa Cruz; se encontró que, efectivamente, existen deficiencias en la Gestión Administrativa; pues, el 80% de los documentos revisados *evidencian* características propias de una muy marcada deficiente gestión de los procesos Administrativos gerenciales en la institución. El 100% refleja que la planificación no forma parte del plan del sector de atención al público usuario y bienestar social, no existe, y éste, a su vez, del plan general de desarrollo económico del distrito de Chancay Baños. El 100% refleja que no existe una estructura y un sistema relacional que garantiza la propuesta de la gestión administrativa. El 80%, que no existe una política de Gerencia Municipal abierta, que signifique confianza en los empleados, comunicación fácil dentro del balneario, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad laboral y el 90% que no existe control gerencial eficiente.
2. Que, la Selección de fundamentos teóricos permitieron describir y explicar el problema demostrado en el desarrollo del Capítulo I, realizar diagnóstico presuntivo y definitivo, expuestos en los Capítulos I y II y elaborar la propuesta de solución que aparece desarrollada en el Capítulo IV.
3. Que se elaboró la propuesta teórica y propositiva de un plan de gestión por competencias expuesto en el Capítulo IV, para superar las deficiencias en la atención al usuario.

SUGERENCIAS

1. Que, la propuesta teórica de este Plan de Gestión por Competencias, desarrollado en el Capítulo IV, para superar las deficiencias en la atención al público usuario se utilice en la gestión administrativa del complejo Turísticos Baños Termales de Chancay, distrito de Chancay Baños, provincia de Santa Cruz, departamento de Cajamarca y en todo centro de atención al público.
2. Que, se estudien los niveles de deficiencias en oferta del servicio del Balneario de Chancay Baños, analizada sobre el conocimiento de los Procesos de la Administración gerencial y se programen eventos de capacitación continua para los trabajadores y público usuario.
3. Que, es necesario, asimismo, la capacitación en Gerencia Administrativa priorizando la siguiente temática: a) Pensamiento sistémico y estratégico, b) Liderazgo transformacional y c) Habilidades Sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ackoff, R. (1990) El arte de resolver problemas. Limusa, México.
- Africano, E. (2003) El Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Formación
- Aguilar, I. (2009) El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial”, Digiprint Editores, Bogotá .D.C
- Agustín, J. (1990) Cómo hacer cosas con palabras: palabras y acciones. Barcelona, España, PAIDOS.
- Alarcón, J. (1998), Reingeniería de procesos empresariales, FC editorial, Madrid.
- Alles, M. (2010). Comportamiento Organizacional. Como lograr un Cambio Cultural a través de Gestión por Competencias. Evaluación de 360°.Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Bateman, T. (s/f): Administración una ventaja competitiva, *Caribbean (Draft) Seminario sobre Prospectiva de la educación en Region de America*
- Carrasco, M. (2003). Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales
- Casassus, J. (2000) “Poder, *lenguaje y calidad de la educación*” En Boletín del Proyecto Principal, N° 50. UNESCO, Santiago de Chile
- Castellanos, B (2003) La gestión de la actividad de ciencia e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación. Trabajo presentado en el Congreso Pedagogía, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Davila, L. (1997) Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia. 1997.
- Freeman, E. (1995) Administración, México
- Gardner, H. (1995). Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Barcelona, España: Editorial Paidós.

- Gutierrez T. (2011). Competencias Gerenciales. Habilidades, conocimientos y aptitudes. Bogotá DC: ECOE ediciones.
- Hallriegel, D. (1998) Administración. 7ma. edición. Thompson Editores. México.
- Hammer, M. (1994) "Reingeniería". Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Heidegger, M. (1987) "De camino al habla", Barcelona, editorial ODOS.
- Heredia, R. (2004) Gerencia Municipal Integrada de Proyecto – DIP – "Project Management". Segunda Edición. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, universidad politécnica de Madrid. España. 1985. Interamericana, Editores S.A., México, 2004.
- Hernández, C. (2012) Reingeniería: Una Herramienta para el trabajo administrativo. II ESCA.
- Huerta, J. (2009) "Desarrollo de Habilidades Directivas", DR© 2006 por Pearson educación en México, S.A. de C.V., Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara.
- Levy, C. (2009). Gestión de las competencias. Como analizarlas. Como evaluarlas. Como desarrollarlas. Edición 2009, S.A. Barcelona- España.
- López, G. (2005) Calidad Total en la Empresa Moderna. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Bolivia.
- Luhman, N. (1978) Organización y decisión, Westdeutcher un Humbolt, Berlin,
- Martínez, M. (2004). Orientación ha mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional. Primera Edición. Planeta. México.
- Mintzber, H. (1991) El Proceso Estratégico. Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A.
- Ouchi, W. (1985) La Teoría Z. Casa abierta del tiempo. Área de Estudios Organizacionales.
- Pérez, G. (2017) Reingeniería de procesos. Área de Innovación y Desarrollo SRL.

Romero, L (1998) *Administración Superior. Una aproximación a la modernización de la Gerencia Municipal Universitaria en Latinoamérica*, Universidad de los Andes, Santafé de Bogotá, Colombia.

Royero, J. (2002) *Gestión de sistemas de investigación universitaria en América Latina*. OEI-Revista Iberoamericana de Educación (No. 30) Septiembre – Diciembre del 2002.

Ruiz, J. (2004) *Gerencia Municipal y gestión Administrativa*. Fundación Administrativa Esumer, Medellín, Colombia.

Sarabia, A. (1995) *Teoría General de Sistemas*. ISDEFE – Madrid.

Senlle, A. (2000) *Calidad y Liderazgo*, Ediciones Gestión, S.A Barcelona.

Stóner, G. (1996) *Administración*. Sexta Edición.

Tamayo, A. (1999) *Teoría General de Sistemas*. Universidad Nacional de Colombia.

Tobón, S. (2006). *Formación Basada en Competencias. Pensamiento Complejo, diseño curricular y didáctica*. 2º Ed. Ecoc Ediciones, Bogotá, Colombia.

Venegas, P. (2009). *Gestión Administrativa basada en competencias*. Congreso Administrativo organizado por el Colegio Profesional de Licenciado y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes. (COLYPRO). San José, Costa Rica. Mc Graw Hill. Bogotá.

ANEXOS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

FICHA DE OBSERVACIÓN

Trabajo de Investigación Titulado:

**PLAN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL USUARIO DE
LOS BAÑOS TERMALES DE CHANCAY - SANTA CRUZ, 2019**

OBJETIVO

Analizar e interpretar los niveles de deficiencias en la atención al usuario del Complejo Turístico Baños Termales de Chancay, del distrito de Chancay Baños, provincia de Santa Cruz, Departamento de Cajamarca 2018, a partir de los siguientes indicadores: 1.deficiencias en la Gestión Administrativa; 2. limitaciones para la planificación, organización, Gerencia Municipal, control y evaluación de los procesos gerenciales.

Muestra:

Proyecto de Desarrollo Institucional, Plan de Desarrollo Estratégico Concertado de la Municipalidad y Plan Anual de trabajo.

Técnica

Análisis documentario

N ^a	INDICADOR: deficiencias en la Gestión Administrativa PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA	
		SI	NO
01	Se evidencia características propias de una muy marcada deficiente gestión de los procesos de administración gerencial en la Institución.		
02	Se constató que el logro de los objetivos y metas municipales respecto al Balneario, en la Institución son deficitarios.		
03	La actual gestión Municipal, atiende las necesidades básicas para generar el bienestar social		
04	La actual gestión administrativa, atiende las necesidades básicas de los usuarios del Complejo Turístico de los Baños Termales de Chancay.		
05	La actual gestión Administrativa orienta sus acciones en pos del bienestar social.		

N ^a	INDICADOR: limitaciones para la planificación Administrativa PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA	
		SI	NO
01	La planificación Administrativa denota una práctica económica y política en el desarrollo de la ideología en la teoría económica de la gerencia social.		
02	La planificación administrativa define demandas futuras para poder preparar los insumos que se requerirán del capital humano.		
03	El Plan se orienta a propiciar desarrollo en el distrito y en la Región		
04	La planificación es una herramienta técnica para la toma de decisiones, que tiene como propósito orientar el Desarrollo Municipal.		
05	La planificación cumple los requisitos de ser estructural y dinámica. Estructural, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras. Dinámica, porque debe tener suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias.		

N ^a	INDICADOR: limitaciones para la organización Administrativa	ESCALA VALORATIVA	
	REGUNTAS	SI	NO
01	Existe interrelación de los elementos que intervienen el balneario con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto administrativo.		
02	La organización pretende conseguir la realización de un proyecto administrativo, con lo que se caracteriza el objetivo prioritario que ha de regir la organización.		
03	Existe una estructura y un sistema relacional que garantiza la propuesta de la gestión Administrativa.		
04	La propuesta de gestión recoge explícitamente la necesidad de una ordenación respecto a la finalidad Administrativa, matiza la importancia de conseguir la "mejor realización", no olvida el sentido de perfeccionamiento constante que implícitamente tiene el término organización y que le proporciona un sentido dinámico.		
05	Considera los elementos, en referencia a los humanos, materiales y funcionales, la ordenación de elementos materiales y la estructuración de puestos y personas.		

N ^a	INDICADOR: : limitaciones para la Gerencia Municipal Administrativa	ESCALA VALORATIVA	
	PREGUNTAS	SI	NO
01	Siempre se desenvuelve con una política de Gerencia Municipal abierta, significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la Municipalidad, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad laboral.		
02	Se expone claramente la política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos en la Institución.		
03	Se orienta hacia una Gerencia Municipal integral; por lo tanto, relaciona todas las fuerzas del manejo de la Institución en busca de una mayor competitividad		
04	Conduce la institución Administrativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades gerenciales orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.		
05	En las funciones de Gerencia Municipal se coligen las cualidades y exigencias personales, sobre todo el conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.		

N ^a	INDICADOR: : limitaciones para la Control Funcional	ESCALA VALORATIVA	
	PREGUNTAS	SI	NO
01	El control está orientado a valorar lo que el usuario interioriza como muchas de las normas y valores de convivencia social que empleará a lo largo de toda su vida.		
02	El control es asumido como los medios por los cuales se hace que las personas desempeñen sus roles como se espera.		
03	Es considerado como el conjunto de mecanismo e instancia de los cuales la Institución, de una u otra forma, induce a sus miembros a comportarse acorde con las normas, valores y pautas culturales predominantes.		
04	Comparativamente, el control funcional es la <i>presión</i> que la Gerencia Municipal ejerce sobre sus miembros para que interioricen y asuman reglas de convivencia, mientras que la sanción es la <i>toma de</i>		

	<i>conocimiento (o reconocimiento)</i> que el Municipio hace sobre si se han cumplido las normas de convivencia social o no y en qué grado.		
05	El control, en la Institución, es un proceso totalmente tradicional y sin visos de modernización.		

N ^a	INDICADOR: : limitaciones para la Evaluación Gerencial	ESCALA VALORATIVA	
	PREGUNTAS	SI	NO
01	La evaluación determina los objetivos, sus posibilidades, sus condiciones y medios de realización, acción que será de fundamental importancia al momento de elaborar la planificación.		
02	La evaluación que se aplica en el Municipio, más que exactitud lo que busca es establecer una aproximación cuantitativa o cualitativa. Atribuir un valor, un juicio, sobre el servicio social, en función de recoger información, emitir un juicio con ella a partir de una comparación y así, tomar una decisión.		
03	La evaluación es considerada como la etapa del proceso administrativo que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación.		
04	Siempre señalar el valor de lo aprendido y estima, aprecia y calcula el valor de la acción en su conjunto.		
05	La toma de decisiones se hace permanentemente evaluando y eligiendo lo que considera más acertado.		