



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

TESIS

**LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA ENTIDAD PRESTADORA
DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO TACNA S.A., EN
EL AÑO 2015**

Presentado por:

Milagros Stefanny Mamani Uscamaita

Para optar al Título Profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Lima, mayo 2016

AGRADECIMIENTO:

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía.

DEDICATORIA:

*A mi Padre,mi pilar fundamental
Porque es mi ejemplo de perseverancia y
constancia, porque admiro su fortaleza,
por lo que vale,por su amor
incondicional,y por la persona que ha
hecho de mí.*

*A mi Madre, quien a pesar de no estar
conmigo físicamente, desde el cielo
siempre guía mis pasos.*

ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice General.....	iv
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	x

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	11
1.2. Formulación del Problema.....	12
1.3. Objetivo: General y Específicos.....	13
1.4. Justificación.....	13

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Bases Teóricas.....	18
2.3. Hipótesis.....	34
2.4. Variables de estudio.....	35

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de estudio.....	37
3.2. Tipo de investigación.....	37
3.3. Nivel de investigación.....	37
3.4. Método de investigación.....	38
3.5. Diseño de investigación.....	38

3.6. Población, muestra, muestreo	39
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
3.8. Procedimiento de recolección de datos.....	40
3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	40

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados de la variable 1	42
4.2. Análisis de resultados de la variable 2	48
4.3. Contraste de las hipótesis	55
4.4. Discusión.....	61
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	67

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

INSTRUMENTO 1

INSTRUMENTO 2

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	36
Tabla 2: Indicador nº 1: Competencias humanas	42
Tabla 3: Indicador nº 2: Competencias técnicas.....	43
Tabla 4: Indicador nº 3: Competencias conceptuales	44
Tabla 5: Competencias gerenciales	46
Tabla 6: Planificación	48
Tabla 7: Organización	49
Tabla 8: Dirección.....	51
Tabla 9: Control	52
Tabla 10: Gestión organizacional	54
Tabla 11: Test de normalidad Z de Kolmogorov - Smirnov para la variable 1	56
Tabla 12: Test de normalidad Z de Kolmogorov - Smirnov para la variable 2	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Indicador nº 1: Competencias humanas.....	43
Figura2: Indicador nº 2: Competencias técnicas	44
Figura 3: Indicador nº 3: Competencias conceptuales	45
Figura 4: Competencias gerenciales	47
Figura 5: Planificación	49
Figura 6: Organización	50
Figura 7: Dirección	52
Figura 8: Control	53
Figura 9: Gestión organizacional	55

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo el determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015. Para ello, se utilizó el tipo de investigación básica de nivel correlacional, siendo el diseño no experimental y un método de muestreo probabilístico, con una muestra objeto de estudio de 93 trabajadores.

Se encontró que existe las competencias gerenciales de los funcionarios percibidas por el personal a su cargo son principalmente de nivel medio; de forma similar, la gestión organizacional que percibe el personal es de nivel medio. Se encontró que existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales de los ejecutivos y la gestión organizacional.

Palabras claves: Competencias, gestión, planificación, organización, dirección, control.

ABSTRACT

The present investigation has as aim determined the relation between the managerial competitions and the management organizational in the Entity Prestadora of Services of Reparation Tacna S.A., in the year 2015. For it, there was in use the type of basic investigation of level correlational, being the not experimental design and a method of sampling probabilistic, with a sample I object of study of 93 workers.

One thought that it exists the managerial competitions of the civil servants perceived by the personnel to his post they are principally of average level; of similar form, the management organizational that perceives the personnel is of average level. One thought that there exists a direct and significant relation between the managerial competitions of the executives and the management organizational.

Key words: Competitions, management, planning, organization, direction, control.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca analizar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015; con la finalidad de identificar las competencias gerenciales que más caracterizan a los funcionarios de la entidad, desde la perspectiva del personal a su cargo, lo cual será un insumo importante para el fortalecimiento de capacidades de dirección que debería impulsar la entidad.

En el capítulo I, se desarrolló el problema a investigar, definiendo sus objetivos centrales y específicos, identificando la justificación del tema. En el capítulo II, abarca los antecedentes, el marco teórico de las variables analizadas; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros.

En el capítulo III, se desarrolló la metodología considerando las hipótesis de investigación a contrastar; el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos. En el capítulo IV, se desarrolló el análisis, interpretación y discusión de los resultados encontrados; el cual, se desarrolló a través de tablas y figuras de cada una de los indicadores, culminando con el contraste de las hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones del sector público se han caracterizado por proyectar una imagen organizacional de inoperancia, malos manejos administrativos e ineficiencia, debido a que en ellas se presentan diversos problemas tales como: la mala planificación, los altos índices burocráticos, el poco compromiso en la realización de sus funciones, entre otros que afectan su normal funcionamiento y que unido a la falta de adaptación de estas al contexto socio-económico actual, al incremento de su tamaño, de su actividad y del gasto público ha ocasionado un aumento de la demanda de responsabilidad pública por parte de los ciudadanos.

En la región Tacna, existe una organización emblemática, la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., que desde hace algunos años no atraviesa un buen momento económico, debido principalmente a la incompetencia gerencial que han presentado sus funcionarios, dicha afirmación se sustenta en mi experiencia laboral en dicha entidad y además de las aseveraciones recibidas de algunos de sus trabajadores.

De forma específica, se tiene que el problema financiero es debido a la mala organización gerencial ya que los funcionarios designados no son los más capacitados y algunos no cumplen con los requisitos básicos para asumir el cargo, además existe una mala administración de la contratación del personal, que al ser cesados del cargo aprovechan la mala organización y la falta control, para realizar juicios en contra de la entidad, y así son

indemnizados y reubicados en sus mismos puestos generando así un desequilibrio, tanto económico como organizacional.

Ante dicha problemática, actualmente sus directivos están analizando a posibilidad de privatizarse, y ello sería una alternativa de solución para salvar la entidad, pero para la población no lo sería, ya que la EPS Tacna S.A. es una de las 3 empresas públicas del Perú que hace obras en el sector servicios, y posiblemente ello generaría el incremento de los precios que paga la población por el m³ de agua potable. En resumen, dicha situación guarda relación con la temática a investigar sobre la percepción del personal referida a las competencias gerenciales de los funcionarios y ello cómo afecta a la gestión organizacional existente.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de las competencias gerenciales que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015?
- b) ¿Cuál es el nivel de gestión organizacional que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015?
- c) ¿Cuál es la relación entre los indicadores de las competencias gerenciales y los indicadores de la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015?

1.3 OBJETIVOS:GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de las competencias gerenciales que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.
- b) Determinar el nivel de gestión organizacional que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.
- c) Determinar entre los indicadores de las competencias gerenciales y los indicadores de la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de las competencias gerenciales permite incrementar la capacidad de interrelación con los diferentes actores del entorno; tanto personal, laboral y profesional, para así desarrollar inteligencias múltiples y emocionales, lo cual permite fortalecer el direccionamiento de personas y proyectos para su efectiva conducción en concordancia con los objetivos de la organización o del proceso del cual participa.

Para ello, se debe tomar en cuenta algunos factores, tales como: Ser un excelente comunicador, un líder visible, un negociador nato, un impulsador del cambio, constructor de visiones, desde unos principios y valores claramente definidos y difundidos en su entorno laboral, para motivar, para propiciar la creatividad y la innovación y para señalar la

dirección del cambio y la transformación de la organización. Por tanto, la presente investigación se justifica teóricamente en cuanto el análisis de las competencias gerenciales que caracterizan a los funcionarios de la EPS Tacna S.A., permitirá identificar los aspectos a mejorar en las habilidades y destrezas de los jefes.

Toda organización para garantizar su permanencia en el tiempo dentro del mercado y ambiente donde opera, debe ser cada vez más competitiva y eficiente en sus funciones, orientando sus políticas y objetivos hacia una adecuada utilización de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos. Además, debe considerar como factor primordial una *gestión organizacional* que sea garante tanto del crecimiento de la empresa como del desarrollo de la sociedad, con un adecuado cumplimiento de las leyes que la rigen.

En este sentido, el análisis de gestión organizacional es de vital importancia, puesto que tiene como finalidad determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, identificando así las oportunidades de mejoras, acciones correctivas, evaluación del desempeño, utilización de los recursos de forma eficaz y económica. De igual manera, busca maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa, bajo los conceptos de utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias, competitividad, reducción de riesgos, entre otros.

Los aspectos relevantes del presente trabajo de investigación se resumen en:

- **Relevanci científico - social**, debido a la profundización en la temática relacionada con las competencias gerenciales que caracterizan a los funcionarios de la entidad investigada, que sirvieron de base para la formulación de propuestas de mejora.
- **Relevancia académica**, dado que los resultados de la presente investigación servirán de base para otros trabajos similares.
- **Relevancia práctico - institucional**, debido a que la investigación generó una propuesta a dicha entidad, conducente a mejorar la calidad del servicio proporcionado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En base a la revisión bibliográfica, se han encontrado los siguientes trabajos de investigación afines:

- a) Longo (2002), en el marco del VII Congreso Internacional sobre la reforma del Estado y la Administración en Lisboa Portugal, presenta un trabajo titulado ***“El desarrollo de las competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional”***, en donde el tema de la administración por competencia es abordado desde la óptica de la gestión del recurso humano y argumenta a favor de su aplicabilidad en el ámbito público, indicando que una dirección por competencia abre a las organizaciones públicas la posibilidad de mejorar los sistemas de gestión y de producir resulta dos positivos en la organización, por lo que propone dos líneas de análisis básicas por una parte un marco genérico de función directiva pública que sirva como referente y por otro lado, plantea la elaboración de modelos de competencias directivas que resulten válidos en diferentes contextos socioeconómicos, culturales e institucionales. En este sentido el referido autor, resalta la importancia de la gestión por competencia como factor coadyuvante en la consecución de metas y objetivos planteados por las organizaciones lo que exigirá procesos de introspección y diagnóstico por parte de las mismas susceptibles de ser contextualizados debidamente, lo que requiere de un impulso innovador y una voluntad cierta del sector público de invertir en el recurso

humano con la finalidad de que dichas organizaciones se hagan más productivas y competitivas en el mercado donde se desenvuelvan.

- b) Delgado (2005), en un artículo publicado por la Fundación Iberoamericana de conocimiento denominado **“Modelo de gestión por competencia”** que versa sobre la importancia del recurso humano en las empresas en la actualidad, sostiene que se hace necesaria la implantación de una gestión por competencia para traducir nuevos enfoques que rompan con los viejos paradigmas de prácticas de manejo de recurso humano a través de la instauración de métodos suficientemente operativos e integradores, por lo que concluye presentando un modelo por competencia holístico que combina la tecnología (estrategia del negocio), los recursos (aprendizaje organizacional) y los procesos (gestión del conocimiento) en pro de lograr que las competencias sean el elemento operativo que permitan vincular la capacidad personal y de equipo con los procesos de trabajo y así lograr los objetivos deseados por la organización.
- c) Boyatzis (1982), en una de sus investigaciones analizó las competencias que incidieron en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación de la técnica de Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluyó que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también otras que solo poseían otros que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.
- d) Nieto (1997) en su tesis doctoral denominada **“Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación”**, cuya realización se debió a la inquietud del colectivo del sector turístico valenciano de España, por mejorarlas competencias de sus directivos ya que son ellos la pieza clave del funcionamiento empresarial. Para las mejoras de estas competencias siguió a Peiró (1997) y pensó en la formación como una estrategia básica que debe adaptarse a las necesidades reales de las personas y debe tener en cuenta la naturaleza cambiante de las competencias. En este sentido, el objetivo general de esta tesis es elaborar y aplicar un modelo de análisis de necesidades de competencias que supere algunas limitaciones de los modelos previos.

El modelo de análisis de necesidades de competencias desarrollado por Agut, se basó en competencias técnicas que definió como las capacidades que permiten el desempeño eficiente de las tareas específicas del puesto y en competencias genéricas que permiten la autorregulación y el afrontamiento de situaciones no programadas en el trabajo, es decir desenvolverse en un entorno complejo e inestable. Este modelo se aplicó a una muestra de 80 gerentes del turismo valenciano (40 restaurantes y 40 hoteles). Los resultados obtenidos muestran que los gerentes presentan un nivel medio-bajo de necesidades de competencias técnicas (gestión económica financiera, informática) y genéricas (control de reacciones precipitadas en situaciones que producen emociones fuertes), asimismo demandan poca formación en las competencias donde aparecen déficit y están pocos interesados en formarse para el futuro.

Los aportes de este modelo constituyen un avance en el estudio de las capacidades directivas, en base a las competencias que se requieren para su desempeño superando los enfoques centralizados en el estudio de las tareas del puesto. De igual forma se concede un papel relevante a las necesidades que pueden surgir en el entorno (sector económico), de este modo el modelo permite el estudio conjunto de dos tipos de necesidades, las necesidades futuras del sector o anticipadas y necesidades de competencias correctivas que surgen por las discrepancias en las competencias en el momento presente.

A diferencia de otros modelos de análisis de necesidades de competencias, en este no se conoce de un papel exclusivo a la formación para resolver las necesidades, es por ello que utiliza la etiqueta de necesidad de competencia en lugar de necesidad formativa. Finalmente, el modelo proporciona una forma operativa de analizar las necesidades en base a una medida de discrepancia, que permite distinguir los sujetos que presentan necesidades de competencias de aquellos que se encuentran dentro del margen de ajuste y de aquellos que se encuentran sobre ajustados.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.1.1 Definición de competencias y características

En cuanto a la concepción de competencia se entiende como la idoneidad suficiente en el desempeño de una tarea o de un conjunto de ellas. A partir de esta consideración, se esperaría que una persona profesional tenga suficiente conocimiento de las implicaciones del ejercicio de su labor y las habilidades necesarias para ponerlo en práctica de forma coherente, propia, crítica y pertinente.

Gallart y Jacinto (1995) definen competencia como ***“El conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción”***.

Pujol (1999) define competencia como ***“La capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos”***.

Tobón (2005) precisa que el concepto de competencia es ***“La capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos; se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores”***; es multidimensional e incluye niveles como:

- Saber (datos, conceptos, conocimientos).
- Saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación).
- Saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento).
- Saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo).

Mastache (2007) precisa las siguientes características de las competencias:

- Son personales, ello implica que está presente en todos los seres humanos.
- Están referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa, es decir, en la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla.
- La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- Las competencias se realizan a través de las habilidades.
- Están asociadas a una movilización de saberes, por tanto, es la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.
- Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia
- Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas a la articulación entre el conocimiento – inteligencia, así como el de conocimiento tácito – conocimiento explícito.

Por tanto, para el investigador, las competencias son un conjunto de destrezas, habilidades y actitudes que diferencian a una persona que labora en alguna entidad, de otra, y que ello permite que presente resultados e indicadores diferentes ante una misma labor.

2.1.2 Tipos de competencias

Según Mertens(1997) citado por Spencer y Spencer, los tipos de competencias se pueden dividir en:

- a) **Competencias genéricas:** Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
- b) **Competencias básicas:** Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

- c) Competencias específicas:** Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

Según Chiavenato (2000) se precisan los siguientes tipos de competencias:

- a) Competencias cognitivas o conceptuales (Conocimientos):** Son las habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica.
- **Servicio al cliente:** Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación y buscar continuamente la satisfacción de éste.
 - **Efectividad personal:** Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vistas de otros y crear sinergia para lograr resultados.
 - **Toma de decisiones:** Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.
 - **Trabajo en equipo:** Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
 - **Desarrollo de personas:** Evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.
 - **Liderazgo:** Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.
- b) Competencias humanas o interpersonales (Emocionales y sociales):** Son las habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas.
- **Competencias cognitivas:** Se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo.
 - **Adaptabilidad:** Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.

- **Orientado a resultados:** Persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos.
- **Aprendizaje continuo:** Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.
- **Responsabilidad:** aceptar su propia responsabilidad para producir resultados.
- c) **Competencias técnicas o de gestión:** Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo del asociado con el cliente, habilidades de negociación con el cliente, conocimiento y manejo de servicios.
- **Desarrollo de estrategia:** Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente.
- **Logro de resultados:** Responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología.

Byham (1996) desarrolla la siguiente clasificación de las competencias:

- a) **Competencias organizacionales (factores únicos que hacen a una organización competitiva):** Son las “corecompetencias”(West), hacen referencia a aquello para lo cual, una determinada organización es buena. Relacionan aquellos factores únicos que pueden darle a las empresas una ventaja competitiva; son la combinación de características corporativas, habilidades, motivaciones, conocimiento, tecnología y sistemas que distinguen a una empresa de otra. Hacen referencia a un conjunto de habilidades y tecnologías que posibilitan a una organización, ofrecer beneficios particulares a sus clientes.
- b) **Competencias de puesto de trabajo o de rol (enfoque funcionalista - aspectos que un individuo debe demostrar para ser efectivo en un trabajo, rol, función, tarea, empleo, a un nivel de la organización o en la organización entera):** Esta clasificación tiene su base en la Escuela del Pensamiento Funcionalista (sociología). Parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. Luego se responde la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función; es decir, la relación entre un problema y una solución, repitiéndose este proceso hasta llegar al detalle requerido.

c) Competencias personales (aspectos de un individuo que implican un nivel de habilidad, logro o resultado): Los psicólogos de la personalidad han trabajado para definir las relaciones existentes entre los atributos de un individuo, la conducta y los resultados del trabajo por más de 75 años (Joseph, P. T., 2003). Esta aproximación al concepto de competencias, las define como los conocimientos, habilidades, rasgos, motivaciones y otras características subyacentes de la persona que desempeña determinado cargo; las cuales, han sido relacionadas de manera causal con el alto desempeño. Iversen(2000) identifica tres tipos principales de competencias:

- **Competencias técnicas:** Abarca las habilidades y los conocimientos funcionales relacionados con el cargo. Denominadas competencias "duras".
- **Competencias conductuales (enfoque conductista):** Es un enfoque que define las competencias en términos eminentemente conductuales y se ocupa principalmente de identificar qué tipo de comportamientos están asociados con el desempeño superior. Denominadas competencias "blandas", o conductas personales o actitudes.
- **Competencias emocionales:** Hace referencia a cómo las personas manejan sus emociones (Goleman, 1998). Estas dan cobertura a habilidades tales como ser capaz de tener empatía y entender a las demás personas (y por ende, trabajar de manera más productiva con ellos) y alguien que sea capaz de controlar sus propias reacciones cuando se encuentra bajo presión.

Por tanto, existen diferentes clasificaciones sobre competencias, las cuales se centran principalmente en: personales, grupales e institucionales.

2.1.3 Métodos para identificar competencias

Se destacan los siguientes métodos:

- a) FocusGroups (Panel de Expertos):** Considera el intercambio guiado de opiniones, grupos de profesionales que conocen bien los roles de trabajo objetivo

identifican las competencias que creen que son necesarias para el éxito. El grupo puede incluir a los empleados asignados a esos roles, a sus mandos y a sus clientes.

- b) Entrevistas de incidentes críticos:** Se caracteriza por la entrevista a los trabajadores con un rendimiento excelente para identificar los comportamientos que fueron decisivos para el éxito en situaciones problemáticas. El entrevistador pregunta al trabajador qué hizo, pensó, dijo, sintió y provocó. De la información suministrada se infieren las competencias decisivas para su éxito. A menudo se entrevista también a los trabajadores con rendimiento medio o bajo para compararlos con los anteriores.
- c) Entrevistas con los estamentos interesados:** Considera principalmente el efectuar una entrevista individualmente a personas que conocen el puesto o el rol de trabajo objetivo, a fin de obtener su opinión sobre las competencias necesarias para el éxito. Este grupo puede incluir a los empleados asignados a ese puesto o rol, directivos, colaboradores y clientes externos e internos.
- d) Sondeos de opinión:** Que implica en enviar un cuestionario escrito o electrónico a los profesionales que conocen bien el rol de trabajo objetivo, incluidos los empleados asignados a ese rol, directivos, colaboradores y clientes. El sondeo presenta una lista de posibles competencias necesarias para el trabajo y se pide a los destinatarios del cuestionario que indiquen la importancia de cada una para el éxito en el rol de trabajo objetivo. Se pide también a los destinatarios que añadan las competencias que piensen deberían estar incluidas.
- e) Menús y bases de datos de competencias:** Considera el adquirir a distintas firmas consultoras y editoriales bases de datos genéricas de competencias consideradas importantes en diferentes organizaciones. Algunas de estas bases de datos tienen la forma de menús para que el usuario elija las competencias apropiadas para el puesto objetivo de entre una lista de posibilidades. Algunas de estas bases de datos recogen sólo una categoría de competencias, como las de liderazgo, y otras cubren una amplia variedad de roles de trabajo.
- f) Observaciones:** Se caracteriza por efectuar una observación a los trabajadores de rendimiento más alto en el puesto. Se registran las tareas que realizan y las

acciones que emprenden para realizar esas tareas. Las observaciones a menudo incluyen pedir a los trabajadores que expliquen la razón de sus acciones. También se realizan a menudo muestras comparativas de trabajadores con rendimiento medio y bajo. Las competencias necesarias para el rendimiento destacado o modélico se deducen de estas observaciones.

En este punto se desarrollan los diferentes métodos para identificar las competencias, algunos más objetivos que otros.

2.1.4 Competencias gerenciales: Definición y tipos

Cascante (2003) precisa que son ***“Un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”***. Entre ellas se encuentran:

- a) **Servicio al cliente:** Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación y buscar continuamente la satisfacción de éste.
- b) **Efectividad personal:** Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vistas de otros y crear sinergia para lograr resultados.
- c) **Toma de decisiones:** Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.
- d) **Trabajo en equipo:** Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
- e) **Desarrollo de personas:** Evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.
- f) **Liderazgo:** Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.

Chiavenato (2000) establece seis competencias gerenciales: **Comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo de personal.** Estas competencias útiles para un gerente, pueden ser aplicadas por igual en cualquier organización. Ya sea que la persona se desempeñe como supervisor de labores en un pequeño grupo o como director general de una empresa trasnacional.

- a) **Competencia en la comunicación:** Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Es decir, la buena comunicación puede consistir en una conversación frente a frente, redactar documentos, participar en una reunión por teleconferencias, dar un discurso o valerse del correo electrónico para coordinar un equipo encargado de un proyecto, cuyos integrantes trabajan en diferentes regiones del país o del mundo. La comunicación, es tanto formal como informal, un gerente mantiene comunicación formal, cuando utiliza boletines para informar a los empleados de acontecimientos y actividades importantes, manteniéndolos en permanente contacto. Por otro lado, mediante la comunicación informal, los gerentes y/o directivos constituyen una red de contactos sociales para sentar las bases de la colaboración dentro y fuera de las organizaciones.
- b) **Competencia para la planeación y la administración:** Comprende decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarla, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y luego supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Esta competencia comprende, entre otros puntos: Recopilar e analizar información y resolver problemas; Planear y organizar proyectos; Administrar el tiempo; Presupuestar y administrar las finanzas. Así mismo, planear y organizar proyectos por lo general significa que los gerentes deben trabajar con empleados altamente competentes, para aclarar objetivos y sobre todo analizar detenidamente la asignación de recursos en las fechas programadas.
- c) **Competencia en el trabajo en equipo:** Determina en buena parte la productividad de los integrantes de un conjunto. Los gerentes recurren a los empleados, teniéndolos en cuenta y dándoles participación en todos los procesos administrativos y productivos. De allí la importancia de planear los equipos

adecuadamente; crear un entorno de apoyo mutuo y manejar las dinámicas del equipo en forma apropiada.

- d) Competencia en la acción estratégica:** Comprende entender la organización desde su filosofía, concibiendo en forma alineada la misión, la visión, los principios y valores institucionales como acciones propias de cada integrante de la empresa. En ese sentido, un gerente con una competencia para la acción estratégica bien desarrollada, diagnostica y evalúa las diferentes clases de problemas y aspectos administrativos que podrían surgir. En consecuencia, todo gerente debe percibir los cambios en el ambiente de la organización y estar preparado para adoptar acciones estratégicas para lograr la alineación total en la empresa.
- e) Competencia para la globalización:** Cuando recurre a recursos humanos, financieros y materiales de diversos países y está utilizando información de mercados abiertos de diversas culturas. Es preciso señalar, que todo gerente debe desarrollar las competencias para la globalización, adquiriendo conocimiento y comprensión cultural, mostrando siempre una actitud abierta y accesible al estar abierto a la apertura y a la sensibilidad cultural, puesto que no todas las organizaciones cuentan con mercados mundiales para sus productos y servicios. De allí la habilidad del gerente para aprovechar las leyes impositivas y mano de obra barata o mejor capacitada, logrando mayor posicionamiento empresarial.
- f) Competencia en el manejo personal:** Comprende de integridad y comportamiento ético, dinamismo y capacidad de resistencia y equilibrio entre la exigencia del trabajo y la vida. Es por ello, que el conocerse a sí mismo y desarrollar un elevado grado de destrezas técnicas, dan muestra de la especial importancia cuando una persona decide emprender algo novedoso e innovador. Al respecto, es importante que los gerentes puedan equilibrar las exigencias laborales y personales, conociendo sus buscando la forma de hacerlas compatibles.

Por tanto, las competencias gerenciales, son el conjunto de habilidades y destrezas que caracterizan al directivo para que su proceso de toma de decisiones sea más efectivo.

2.1.5 Competencias gerenciales para el sector público

González (2006) precisa que **“Tanto en la administración pública como en el sector privado, se precisan directivos que ejerzan un liderazgo real que consiga integrar equipos comprometidos con su trabajo”**. De donde, el liderazgo y compromiso son factores que deben mantenerse en una tensión directa y constante de cuyo equilibrio dependen los buenos resultados en la gestión. Además, indica que el modelo de competencias laborales para las empresas del sector público, se basa en el enfoque funcionalista, es decir que se privilegien aquellos perfiles que combinan conocimientos con destrezas, habilidades y aptitudes, es decir los más idóneos y comprometidos con las funciones asignadas.

Moreno (2006) considera que **“Los gerentes del sector público deben desarrollar competencias y habilidades enfocadas hacia la consolidación de los nuevos modelos de Gerencia Integral, dando origen a una verdadera transformación de la cultura institucional”**. Estas deben estar enfocadas en el servicio al cliente, es decir, centrados en el ciudadano, teniendo en cuenta sus necesidades, además de una orientación hacia la normatividad legal.

Por tanto, los directivos en las entidades del Estado, deben responder a los procesos de modernización y descentralización, generando condiciones adecuadas para la producción de servicio público con características de eficacia, eficiencia y equidad. En ese sentido, Muñoz y Calderón (2008) señalan que **“Una persona tiene competencia si posee los conocimientos, las destrezas y las aptitudes que necesita para desenvolverse en una ocupación, si es capaz de resolver las tareas independientemente y flexiblemente”**.

Tovar (2006) plantea que **“Los directivos deben poseer cuatro tipos de competencias transversales: Técnicas o del saber, Metodológicas o del saber hacer, Participativas o del saber estar y Personales o del saber ser”**. Por ende las competencias son una parte profunda de la personalidad que puede predecir el

comportamiento en diversas situaciones y desafíos laborales. Además, considera que la capacidad gerencial consiste en resolver problemas manifestando una comunicación asertiva con los equipos de trabajo; esto significa ser claros, honestos y tener las ideas y metas bien definidas.

Los valores éticos son básicos en el perfil gerencial de las entidades del sector público, ya que están relacionados con la responsabilidad pública, la equidad, el rendimiento de cuentas, la integridad personal y participación ciudadana; lo que motiva un nuevo modelo donde se alcancen beneficios integrales, tanto para las empresas del estado, como para los usuarios del sistema, que es la ciudadanía; que se sustente en el trabajo gerencial que promueva la gestión de un cambio para cubrir brechas entre el presente y el futuro señalado por una visión estratégica.

Los gerentes del sector público deben desarrollar la inteligencia emocional, como lo señala Coopers y Sawaf (1998) que señalan que ***“El liderazgo emocional permite obtener el máximo potencial de sus equipos de trabajo, y se sustenta en: la empatía, la expresión y comprensión de los sentimientos, el control de nuestro genio, la independencia, y el respeto”***.

En resumen, el gerente público, debe enfatizar su formación no solo en el desarrollo y actualización de procedimientos administrativos, legales y éticos, sino que debe tener un enfoque holístico, con orientación epistemológica, que se fundamente en el desarrollo de habilidades analíticas, investigativas y reflexivas desde lo social, lo político, lo económico y lo cultural, complementadas con el desarrollo de habilidades de conceptuales y sociales de inteligencia emocional.

2.1.6 Definición y funciones de la administración

Chiavenato (2000) define la gestión organizacional como ***“Un proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron***

ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones”.

De donde la administración es una función vital, dinámica y evolutiva, que tiene la articularidad de adaptarse al medio social donde actúa y, además, está influenciada por él. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos, etc.

Toda organización o empresa necesita que los administradores realicen numerosas actividades administrativas orientadas hacia áreas o problemas específicos. Se acostumbra definir la administración en término de cuatro funciones específicas para los gerentes: la planificación, organización, dirección y control.

- a) **Planificación:** Implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer estrategias generales para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades, colaborando unos con otros y trabajar en equipo.
 - b) **Organización:** Es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.
 - c) **Dirección:** La definición más amplia concibe la dirección como un proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de objetivos. Dentro de los elementos de la dirección, se pueden considerar:
 - Toma de decisiones: Significa la elección de un curso de acción o alternativa
- Integración: al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado,

en seguida se introducirán o dicho en otras palabras, se les ambientará; pero finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

- Motivación: la motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados
 - Comunicación: la comunicación es cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se les da
 - Supervisión: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
- d) Control:** Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Sirve al gerente para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. El proceso de control consiste en cuatro pasos separados y diferentes como son: Establecer normas y métodos para medir el rendimiento. Medir los resultados: es un proceso constante y repetitivo; determinar si los resultados corresponden a los parámetros; tomar medidas correctivas: este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos.

Por tanto, se tiene las funciones de la administración se centran en el planificar, organizar, dirigir y controlar; las cuales deben darse con la eficiencia debida, con la finalidad de que el proceso administrativo permita alcanzar los objetivos de la entidad.

2.1.7 Importancia de medir el desempeño

Chiavenato (2000) precisa que ***“El énfasis en la medición del desempeño en el sector público trae el riesgo que los procesos se conviertan en un fin, por sí mismos; por tanto, es importante no perder de vista los objetivos fundamentales de la medición del desempeño”***:

- Mejora en la prestación de servicios.
- Mejora de los niveles de confiabilidad.

La medida de desempeño puede ayudar a que las organizaciones mejoren su rendimiento al identificar buenas prácticas y aprender de otros. La medida del desempeño ayuda a asegurar a las organizaciones a focalizarse en sus prioridades claves, y permite identificar a las áreas con bajo desempeño.

Sin embargo, la identificación de oportunidades para mejorar es sólo el comienzo. La elección de indicadores de desempeño tendrá un impacto mayor en el comportamiento de la organización, por lo que, es necesario identificar los procesos que tendrán un impacto positivo en el desempeño de la organización y seleccionar los indicadores que los reflejen adecuadamente.

Las entidades de la administración pública con mejor desempeño han demostrado la importancia de utilizar indicadores de gestión. Para satisfacer las demandas de la población, el entidad debe establecer sus propios indicadores y metas; monitorearlos y hacerlos públicos. Los Indicadores deben ser utilizados en diferentes sistemas de medición de desempeño, gestión y administración estratégica de servicios. Los cuales deben sujetarse a los siguientes principios:

- a) **Claridad de propósito:** Es importante entender quién utilizará la información, y cómo y para qué será utilizada la misma.
- b) **Focalizadas:** La información del desempeño debe estar centrada en las prioridades de la entidad.
- c) **Alineación:** El sistema de medición de desempeño debe estar alineado con los procesos de establecimiento de objetivos y revisión de desempeño. Deben existir coincidencias entre los Indicadores de Desempeño utilizados por los Gerentes para objetivos estratégicos, y los Indicadores utilizados para monitorear el desempeño organizacional.
- d) **Balance:** El conjunto de indicadores debe proporcionar una fotografía real del desempeño organizacional, reflejando los principales aspectos, incluyendo los resultados y la perspectiva del usuario de nuestros servicios.
- e) **Actualización periódica:** Los indicadores de desempeño deben actualizarse para adecuarse a las circunstancias cambiantes del entorno. La información que se

genere a través de los indicadores debe ser consistente, de tal manera que nos permita monitorear los cambios en el desempeño a lo largo del tiempo, tomar ventaja de información nueva o mejorada, y reflejar las prioridades actuales.

- f) Indicadores de desempeño sostenibles:** Los Indicadores deben ser sostenibles para su propósito. La evaluación independiente, interna o externa, ayuda a asegurar que los sistemas que producen la información son confiables.

Por tanto, es prioritario medir el desempeño para generar indicadores que logren precisar el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados, que permita adoptar las medidas correctivas pertinentes.

2.1.8 Indicadores de la gestión organizacional

La selección de indicadores tiene un impacto vital en la operación y dirección de la organización, y el conocimiento de los factores que influyen el comportamiento y el desempeño, se hace crucial. Una organización que asuma la tarea de desarrollar indicadores de gestión debe formularse estas dos preguntas: ¿En qué temas deberían focalizarse los indicadores? ¿Qué aspectos deberían ser medidos? (Chiavenato, 2000)

Los indicadores de gestión deben focalizarse en aspectos del servicio que son importantes para la organización. Esto significa, que la organización debe saber qué está buscando lograr (sus objetivos estratégicos), y como lo logrará. También, la organización debe tener claro como determinar si está alcanzando sus objetivos.

Los indicadores de gestión deben focalizarse en las acciones y servicios provistos que son importantes para la organización. Esto significa que la organización debe establecer claramente que busca conseguir- sus objetivos estratégicos- y como los logrará. También, debe establecer como sabrá si está logrando sus objetivos.

Los indicadores de gestión deben focalizarse en las acciones y servicios provistos en cada nivel de la organización para lograr sus objetivos. Los indicadores de la alta

dirección se dirigirán a asuntos corporativos; los indicadores de los órganos de línea se focalizarán en actividades operativas cotidianas. No debemos caer en el error de medir aquello que es fácilmente medible, en vez de medir aquello que debe ser medido.

Es importante desarrollar un conjunto balanceado de indicadores que reflejen todos los aspectos del servicio. Lo más común es recurrir inicialmente a la información disponible, debe tenerse cuidado para identificar brechas existentes. Existen diferentes formas de hacerlo.

Una forma común de desarrollar indicadores de gestión es emplear las tres dimensiones de: economía, eficiencia y efectividad. Las medidas básicas al construirlos son:

- Costo: el dinero utilizado para adquirir recursos.
- Input: los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) empleados para proveer el servicio.
- Output: el servicio proporcionado al usuario, por ejemplo, en términos de tareas completadas.
- Resultado: el impacto y valor real del servicio entregado.

Chiavenato (2000) desarrolla los indicadores del desempeño, los cuales define de la siguiente manera:

- a) Economía:** La adquisición de recursos humanos y materiales de la calidad y cantidad apropiada al menor costo (personal, materiales, tecnología). Un ejemplo, es el costo de comprar libros nuevos para una biblioteca pública.
- b) Eficiencia:** La producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado. Por ejemplo, el costo por visita a bibliotecas públicas.
- c) Efectividad:** Lograr que la organización cumpla las demandas ciudadanas y lograr que un programa o actividad logre sus objetivos o metas. Un ejemplo es el porcentaje de usuarios de bibliotecas que encontraron el libro o la información que

buscaban y que estuvieron satisfechos con el servicio. La efectividad se trata de asegurar que el servicio que está logrando lo que se diseñado que haga.

- d) Precisa que algunas organizaciones agregar una cuarta E, **equidad**. Esta dimensión captura el grado de equidad para que el servicio sea accesible, y determinar si los servicios son apropiados para las necesidades de los usuarios.

Otro método, desarrollado originalmente en el sector privado, sugiere que cuatro perspectivas – un control de mandos balanceado – son necesarias en un grupo de indicadores para ofrecer un panorama global del desempeño de la organización.

- a) **La perspectiva del usuario del servicio:** ¿Cómo satisface la organización las expectativas y necesidades de sus usuarios?
- b) **La perspectiva de la administración interna:** La identificación y el monitoreo de los procesos clave por medio de los cuales los servicios de buena calidad y efectividad se proveen.
- c) **La perspectiva del mejoramiento continuo:** Es el aseguramiento del aprendizaje continuo y la mejora de procesos en los sistemas y el personal, y, consecuentemente, la mejora del servicio.
- d) **La perspectiva financiera o la perspectiva del que tributa:** ¿Cómo se emplean los recursos de manera económica y eficiente para lograr los objetivos de la organización?

Otra forma de estructurar las mediciones de los diferentes aspectos de la gestión, es definir los indicadores de gestión:

- a) **Objetivos estratégicos:** ¿Por qué existe el servicio y qué se busca alcanzar a través de él?
- b) **Costo/eficiencia:** Los recursos dispuestos para el servicio, y la eficiencia con la que se convierten en resultados/productos.
- c) **Resultados del servicio:** ¿Cuán bien está siendo prestado el servicio para alcanzar los objetivos estratégicos?
- d) **Calidad:** La calidad del servicio prestado y la percepción de sus usuarios/beneficiarios.

e) Acceso: La facilidad y equidad para acceder al servicio.

Se tiene por tanto, que los indicadores logran identificar valores que permiten precisar el estado situacional de alguna variable de análisis, y en base a ello se empiezan a identificar algunas alternativas para mejorar dichos valores.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.

2.3.2 Hipótesis específicas

- a) El nivel de las competencias gerenciales que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015 es bajo.
- b) El nivel de gestión organizacional que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015 es bajo.
- c) Existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las competencias gerenciales y los indicadores de la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.

2.4 VARIABLES DE ESTUDIO

A continuación se precisa los indicadores de las variables investigadas, se tiene:

2.4.1 Variable 1: Competencias gerenciales

Indicadores:

- Competencias conceptuales.
- Competencias humanas.
- Competencias técnicas.

2.4.2 Variable 2: Gestión organizacional

Indicadores:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

2.4.3 Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA	ESCALA
Variable 1: Competencias gerenciales	Conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones	<ul style="list-style-type: none">- Competencias humanas.- Competencias técnicas.- Competencias conceptuales.	Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo	Ordinal Ordinal Ordinal
Variable 2: Gestión organizacional	Implica desarrollar actividades de planificación, organización, dirección y control, dentro de la entidad.	<ul style="list-style-type: none">- Planificación.- Organización.- Dirección.- Control.	Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo Alto, medio y bajo	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal

FUENTE: Propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO

La presente investigación presenta como ámbito de estudio la gestión institucional, y de forma específica la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, cuya delimitación es la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. (Perú).

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación del presente trabajo es básico, puesto que se pretendió a través del presente trabajo, incrementar el nivel de conocimiento sobre las características de las variables.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

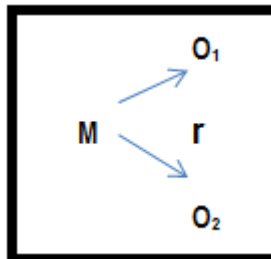
El nivel de investigación es correlacional, puesto que se analizó las características de las variables analizadas para luego relacionarlas.

3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es el analítico, porque logró analizar la realidad en forma completa; además de la observación científica, que permitió recoger una percepción sobre el comportamiento de las variables.

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental (puesto que las variables no se alteraron) y de corte transversal, puesto que la recolección de la información se desarrollará en un momento en el tiempo. (Hernández y otros, 2014)



Dónde: M= muestra

O₁= observaciones de la variable 1

O₂= observaciones de la variable 2

r = coeficiente de correlación

3.6 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1 Población

En base a la revisión del Cuadro de Asignación de Puestos (CAP), el número de funcionarios y trabajadores de nivel intermedio y operacional de la EPS Tacna S.A., es un total de 125 personas.

3.6.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula referida a las poblaciones finitas, de donde:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

Los datos con los que se trabajaran son:

- N = Tamaño de la población = 125 trabajadores
- Z = Valor tabular normal = 1,96 (contemplando un 95% de C.E.)
- p = Probabilidad de éxito = 0,50
- q = Probabilidad de fracaso = 0,50
- E = Error estimado de la encuesta = 5% = 0,05

$$n = \frac{125 \times (1,96^2) \times (0,5^2)}{(125 - 1) \times 0,05^2 + (1,96^2) \times (0,5^2)}$$

n= 93 trabajadores

3.6.3 Muestreo

Para seleccionar el personal considerado a encuestar, se utilizó el muestreo aleatorio estratificado.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicaron encuestas para recabar la información relacionada con las variables analizadas. Se aplicó un cuestionario para determinar el nivel de percepción que caracteriza al personal sobre las competencias gerenciales de su jefe, y otro cuestionario para determinar el nivel de percepción que tiene el personal sobre la gestión organizacional existente en la EPS Tacna S.A. Cuya confiabilidad a través de Alpha de Cronbach, se presenta en el anexo 04 (variable 1 es 0,757; y la variable 2 es 0,746).

3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se solicitó el permiso respectivo al área administrativa pertinente de la entidad; para recabar la información, se aplicaron ambos cuestionarios al personal que labora de la EPS Tacna S.A., previa sensibilización sobre las características de los instrumentos; por tanto, la recolección de datos fue primaria; y también secundaria, pues en base a ello se elaboró el marco teórico.

3.9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

A través del software estadístico SPSS versión 22,0 se analizó los datos obtenidos. Se organizó y presentó los resultados en tablas de frecuencias y figuras, siendo el análisis de los resultados en base a los siguientes estadísticos:

- Tablas de frecuencia.

- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación típica).
- Coeficiente de correlación de Pearson.
- Prueba de significancia t de Student.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA VARIABLE 1

4.1.1 Análisis por indicador

Tabla 2: Indicador nº 1: Competencias humanas

Nivel	PERSONAL	
	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	5	5,4%
MEDIO	68	73,1%
ALTO	20	21,5%
Total	93	100,0%

Fuente: Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 2 se presentan los resultados relacionados con el indicador denominado “Competencias humanas”, de donde el 73,1% del personal de la EPS de Tacna percibe que existe un nivel medio en el desempeño de competencias humanas de los directivos, dando a entender que, los directivos tienen cierta sensibilidad por temas ambientales, amplio sentido de responsabilidad, capacidad de empatía con las personas de la organización y tolerantes ante situaciones frustrantes; mientras que el 21,5% percibe que son de nivel alto, y solamente el 5,4% que son de un nivel bajo.

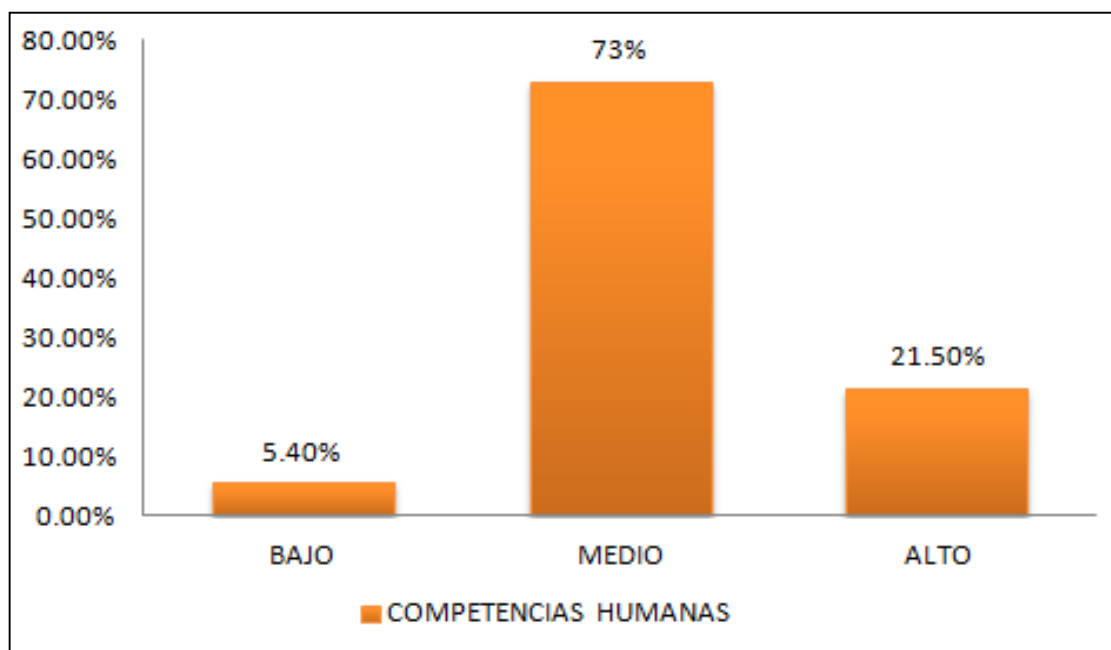


FIGURA 1: INDICADOR N° 1: COMPETENCIAS HUMANAS

Fuente: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Tabla 3: Indicador n° 2: Competencias técnicas

Nivel	PERSONAL	
	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	5	5,4%
MEDIO	73	78,5%
ALTO	15	16,1%
Total	93	100,0%

Fuente: Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 3 se presentan los resultados relacionados con el indicador denominado “Competencias técnicas”, de donde el 78,5% del personal de la EPS de Tacna percibe que existe un nivel medio en el desempeño de competencias técnicas de los directivos, dando a entender que, los directivos tienen cierto dominio en áreas técnicas

como el dominio de software, herramientas informáticas, así como habilidades en relaciones públicas, capacidad de análisis y síntesis; mientras que el 16,1% demuestra un nivel alto, y por último el 5,4% sería de un nivel bajo.

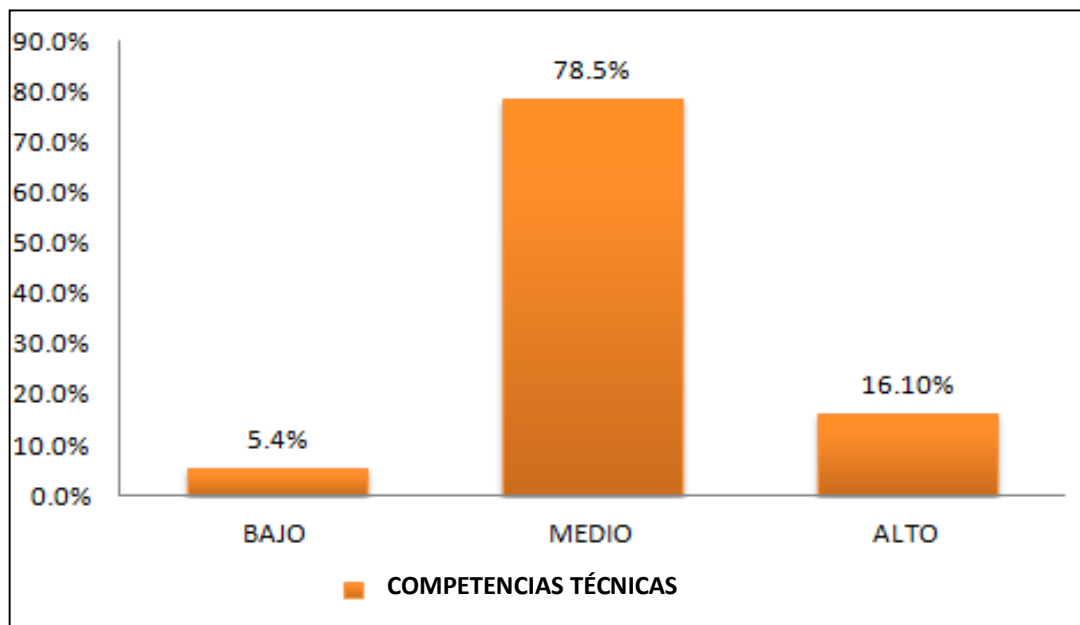


FIGURA 2: INDICADOR N° 2: COMPETENCIAS TÉCNICAS

Fuente: Cuestionario “Competencias gerenciales”

Tabla 4: Indicador n° 3: Competencias conceptuales

Nivel	PERSONAL	
	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	5	5,4%
MEDIO	80	86,0%
ALTO	8	8,6%
Total	93	100,0%

Fuente: Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 4 se presentan los resultados relacionados con el indicador denominado “Competencias conceptuales”, de donde el 86,0% del personal de la EPS de Tacna percibe que existe un nivel medio en el desempeño de competencias conceptuales de los directivos, dando a entender que, los directivos tienen medianamente la capacidad para gestionar la información y poder aplicar el conocimiento así como su compromiso con la organización; mientras que el 8,6% presenta un nivel alto; y el solamente el 5,4% es un nivel bajo.

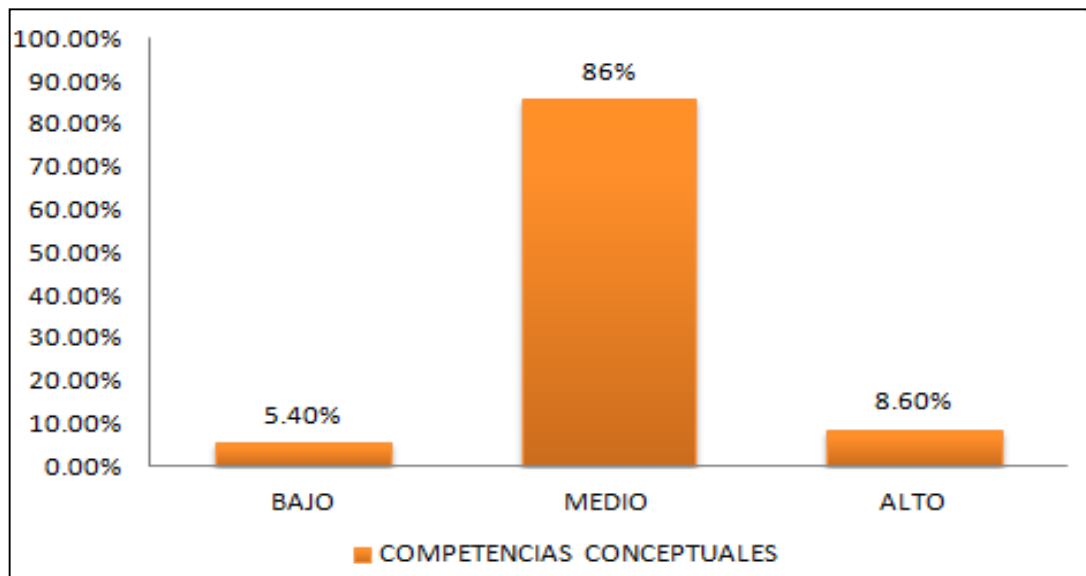


FIGURA 3: INDICADOR N° 3: COMPETENCIAS CONCEPTUALES

Fuente: Cuestionario “Competencias gerenciales”

4.1.2 Análisis general de la variable

Tabla 5: Competencias gerenciales

Nivel	PERSONAL		
	Frecuencia	Porcentaje	Funcionarios
BAJO	3	3,2%	1
MEDIO	79	84,9%	19
ALTO	11	11,8%	2
Total	93	100,0%	22

Fuente: Cuestionario “Competencias gerenciales”

En la Tabla 5 se presentan los resultados relacionados con la variable 1 denominada “Competencias gerenciales”, de donde el 84,9% del personal de la EPS de Tacna percibe que existe un nivel medio de las competencias de los funcionarios y jefes de la entidad; mientras que el 11,8% precisa que su nivel es alto; y el solamente el 3,2% que es un nivel bajo.

Al analizar por dimensión, se precisa que el más destacado fue las “Competencias humanas”, seguido de las “Competencias técnicas”, y finalmente las “Competencias conceptuales”.

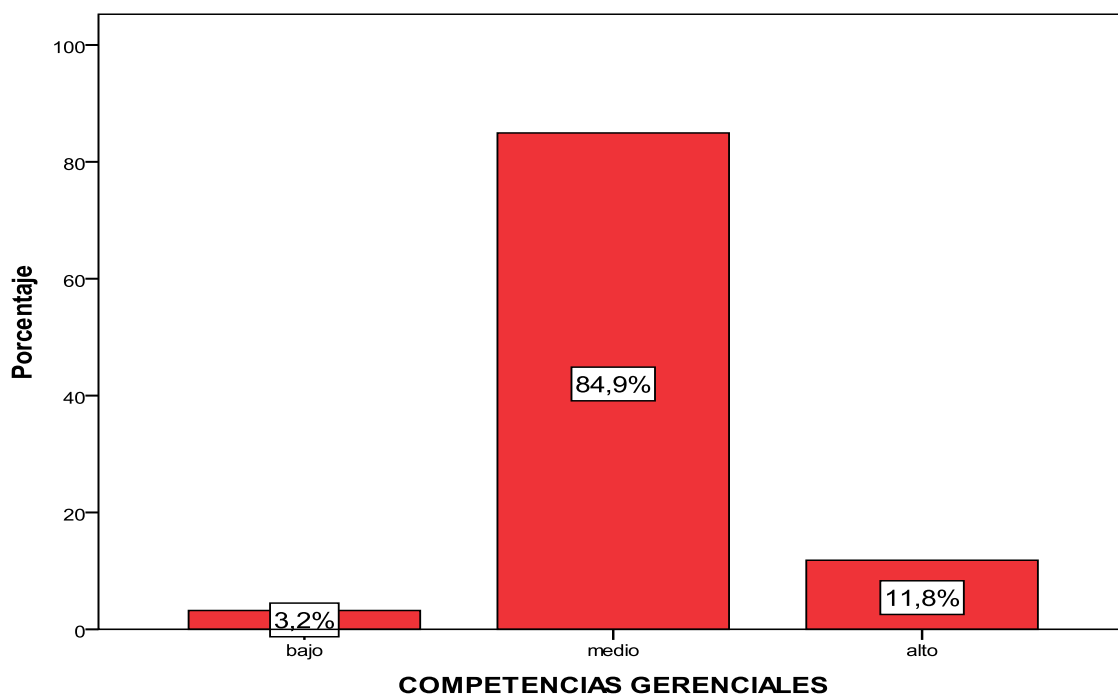


FIGURA 4: VARIABLE 1: COMPETENCIAS GERENCIALES

Fuente: Cuestionario "Competencias gerenciales"

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA VARIABLE 2

4.2.1 Análisis por indicador

Tabla 6: Planificación

Nivel	PERSONAL	
	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	27	29,0%
MEDIO	60	64,5%
ALTO	6	6,5%
Total	93	100,0%

Fuente: Cuestionario “Gestión organizacional”

En la Tabla 6 se presentan los resultados relacionados con el indicador denominado “Planificación”, de donde el 64,5% del personal de la EPS de Tacna percibe que existe un nivel medio en el desempeño en la planificación de los directivos, dando a entender que, no se prioriza el logro de los objetivos o metas de la organización, además de las estrategias generales para alcanzar esas metas; también se encontró que el 29,0% indica que es de nivel bajo, y el 6,5% un nivel alto.

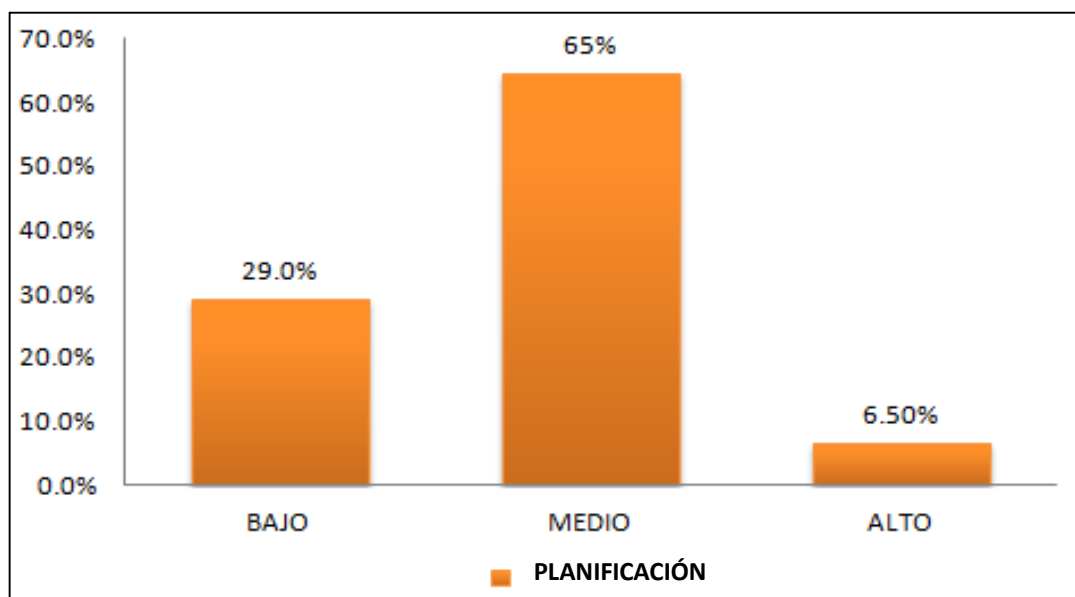


FIGURA 5: PLANIFICACIÓN

Fuente: Cuestionario “Gestión organizacional”

Tabla 7: Organización

Nivel	PERSONAL	
	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	21	22,6%
MEDIO	64	68,8%
ALTO	8	8,6%
Total	93	100,0%

Fuente: Cuestionario “Gestión organizacional”

En la Tabla 7 se presentan los resultados relacionados con el indicador denominado “Organización”, de donde el 68,8% del personal de la EPS de Tacna percibe que existe un nivel medio en el desempeño en la organización de los directivos, dando a entender que, los directivos provocan medianamente que eficacia y eficiencia de las actividades de la organización que estén siempre al nivel que los gerentes requieren cuando empiezan a tomar decisiones; además el 22,6% señala que es de nivel bajo; y solamente el 8,6% de un nivel alto.

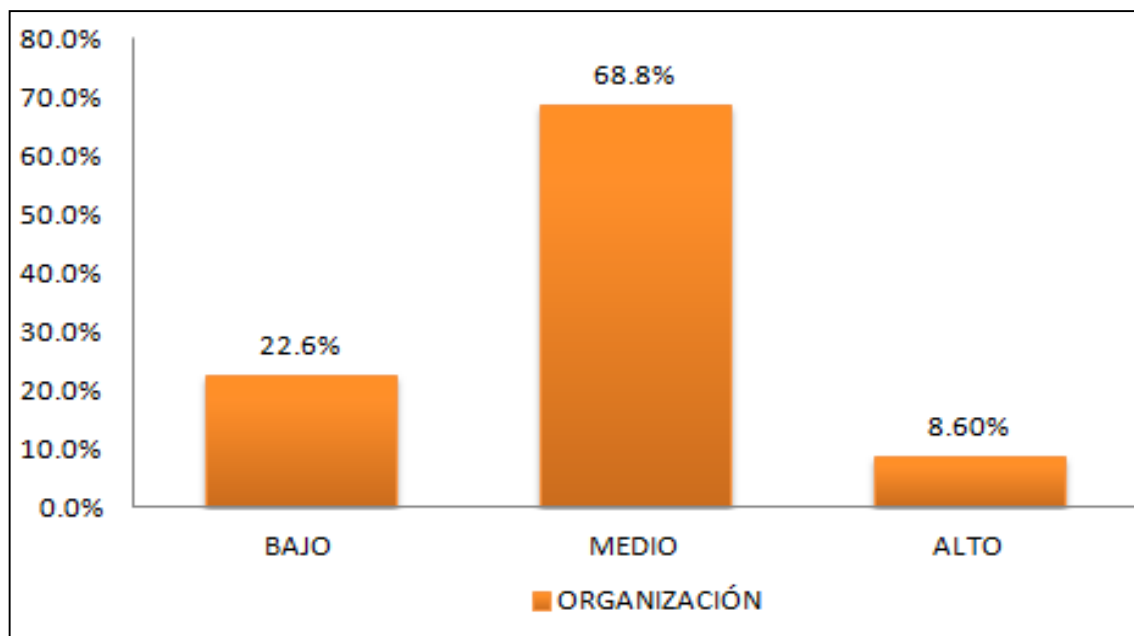


FIGURA 6: ORGANIZACIÓN

Fuente: Cuestionario “Gestión organizacional”

Tabla 8: Dirección

Nivel	PERSONAL	
	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	18	19,4%
MEDIO	68	73,1%
ALTO	7	7,5%
Total	93	100,0%

Fuente: Cuestionario “Gestión organizacional”

En la Tabla 8 se presentan los resultados relacionados con el indicador denominado “Dirección”, de donde el 73,1% del personal de la EPS de Tacna percibe que existe un nivel medio en el desempeño de la dirección de los directivos, dando a entender que, los directivos toman medianamente decisiones adecuadas para integración en cuanto al personal, así como capacitación en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar para lograr la ejecución del trabajo de acuerdo a normas o patrones de conducta, comunicación con los individuos así como el buen uso de la información y guiando a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente; además el 19,4% señala que es de un nivel bajo; y solamente el 7.5% de un nivel alto.

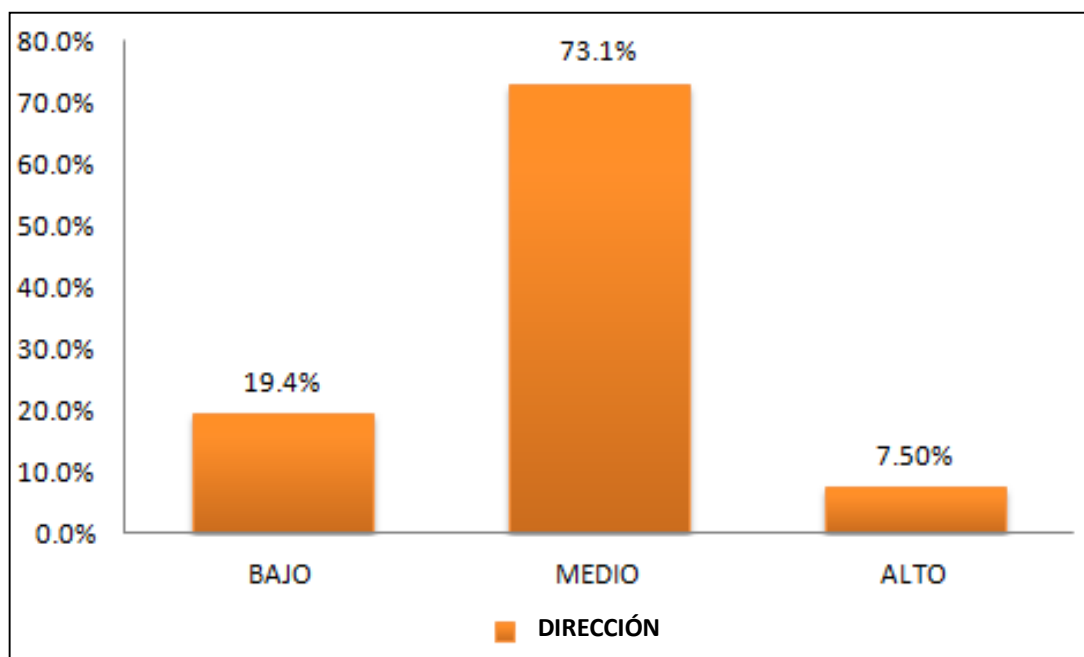


FIGURA 7: DIRECCIÓN

Fuente: Cuestionario “Gestión organizacional”

Tabla 9: Control

Nivel	PERSONAL	
	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	27	29,0%
MEDIO	58	62,4%
ALTO	8	8,6%
Total	93	100,0%

Fuente: Cuestionario “Gestión organizacional”

En la Tabla 9 se presentan los resultados relacionados con el indicador denominado “Control”, de donde el 62,4% del personal de la EPS de Tacna percibe que existe un nivel medio en el desempeño de la dirección del control, dando a entender que,

los directivos monitorean medianamente la eficacia de sus actividades tanto de planificación, organización y dirección, estableciendo normas y métodos para medir el rendimiento de manera que determinen si los resultados corresponden a los parámetros dados desde un principio así como el tomar medidas correctivas apropiadas; además el 29% se caracteriza por un nivel bajo; y solamente el 8,6% por un nivel alto.

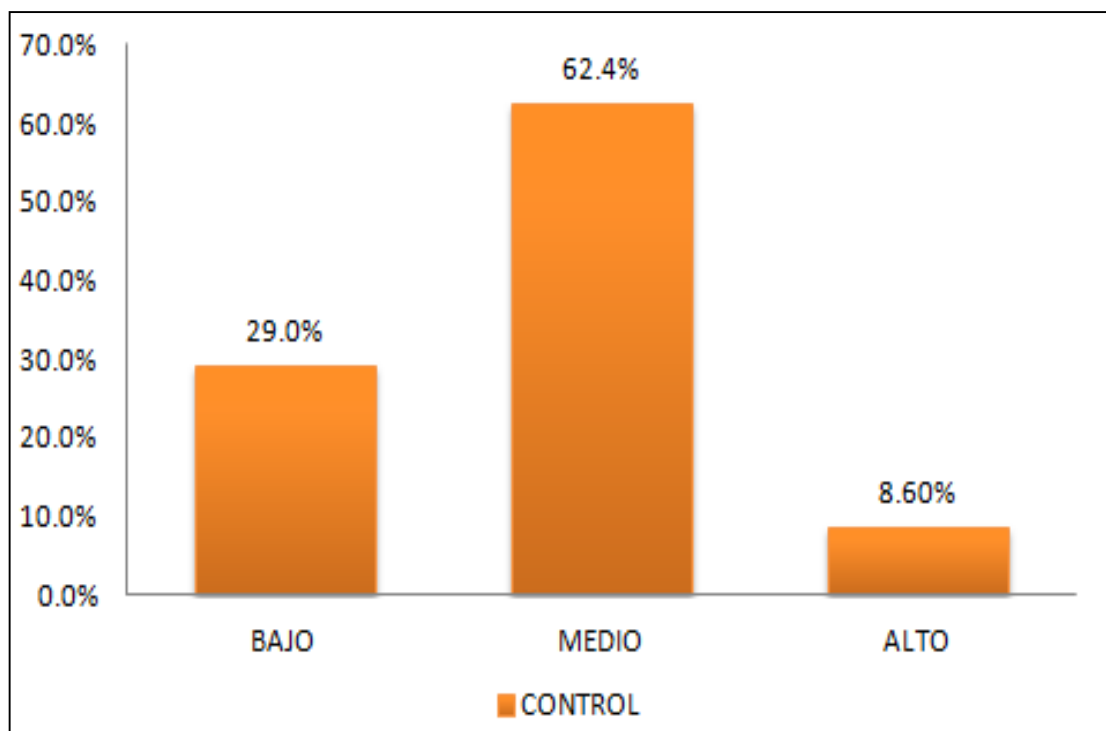


FIGURA 8: CONTROL

Fuente: Cuestionario "Gestión organizacional"

4.2.2 Análisis general de la variable

Tabla 10: Gestión organizacional

Nivel	PERSONAL		
	Frecuencia	Porcentaje	Funcionarios
BAJO	2	2,2% ¹	
MEDIO	81	87,1% ¹⁹	
ALTO	10	10,8% ²	
Total	93	100,0% ²²	

Fuente: Cuestionario “Gestión organizacional”

En la Tabla 10 se presentan los resultados relacionados con la variable 2 denominada “Gestión organizacional”, de donde el 87,1% del personal de la EPS de Tacna percibe que existe un nivel medio de las características de la gestión organizacional; mientras que el 10,8% precisa que su nivel es alto; y el solamente el 2,2% que es un nivel bajo.

Al analizar por dimensión, se precisa que el más destacado fue la “Organización”, seguido del “Control”, “Dirección”, y finalmente la “Planificación”.

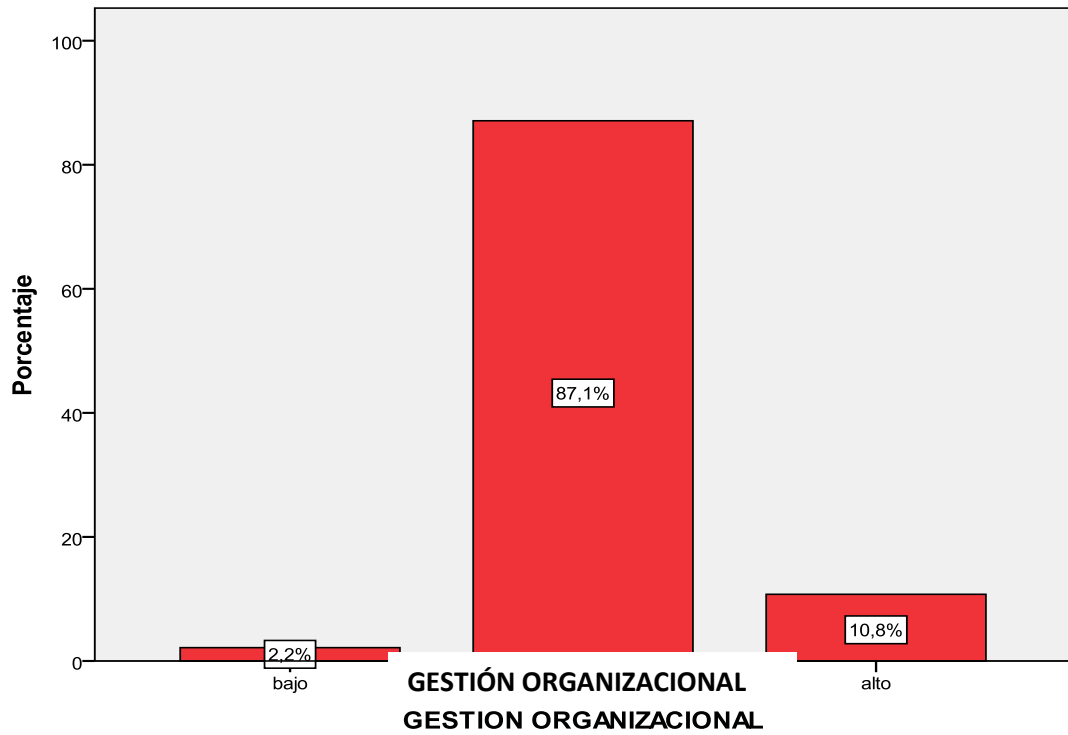


FIGURA 9: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Fuente: Cuestionario “Gestión organizacional”

4.3 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

Antes de aplicar algún estadístico de prueba específico para el contraste de las hipótesis, se hace necesario analizar la normalidad de los datos para ambas variables, de donde:

H₀: Los datos siguen una distribución normal

H₁: Los datos no siguen una distribución normal

Tabla 11: Test de normalidad Z de Kolmogorov - Smirnov para la variable 1

Variable	Z de Kolmogorov-Smirnov	P-valor (bilateral)
• Competencias Gerenciales	0,842	0,478

Fuente: Elaboración propia

Puesto que el estadístico de prueba Z de Kolmogorov-Smirnov fue de 0.842, además de valor de probabilidad P-valor = 0.478 y resulta ser superior > 0.05, ello permite concluir que los datos de la variable 1 siguen una distribución normal.

Tabla 12: Test de normalidad Z de Kolmogorov - Smirnov para la variable 2

Variable	Z de Kolmogorov-Smirnov	P-valor (bilateral)
• Gestión Organizacional	1,065	0,207

Fuente: Elaboración propia

Puesto que el estadístico de prueba Z de Kolmogorov-Smirnov fue de 0.207, además de valor de probabilidad P-valor = 0.478 y resulta ser superior > 0.05, ello permite concluir que los datos de la variable 2 siguen una distribución normal.

4.3.1 Hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica precisa que **“El nivel de las competencias gerenciales que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015 es bajo”**.

En base a los resultados de la Tabla 5, asumiendo los siguientes valores (1 = bajo; 2 = medio; 3 = alto), se obtuvo un valor medio ponderado de 2,09 y una desviación típica de 1,011. Para complementar dichos resultados, se efectuó la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas afines a la variable 1, de donde:

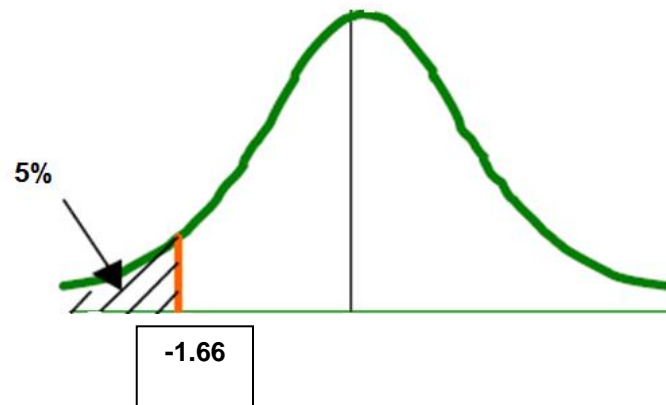
$H_0: \mu \geq 2$ (El nivel de competencias gerenciales es medio o alto)

$H_1: \mu < 2$ (El nivel de competencias gerenciales es bajo)

Donde μ representa el valor medio global de la percepción sobre las competencias gerenciales de los funcionarios; en base a la siguiente fórmula:

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

Reemplazando, se tiene: $t = (2,09 - 2)/(1,011/93^{1/2}) = 0,86$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,66; con lo cual se aprecia que el t calculado = 0,86 cae en la zona de aceptación de H_0 ; es decir, ello permite concluir que el nivel de las competencias gerenciales que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015 no es bajo.

- b) La segunda hipótesis específica precisa que **“El nivel de gestión organizacional que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015 es bajo”**.

En base a los resultados de la Tabla 10, asumiendo los siguientes valores (1 = bajo; 2 = medio; 3 = alto), se obtuvo un valor medio ponderado de 2,086 y una desviación típica de 1,012. Para complementar dichos resultados, se efectuó la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas afines a la variable 2, de donde:

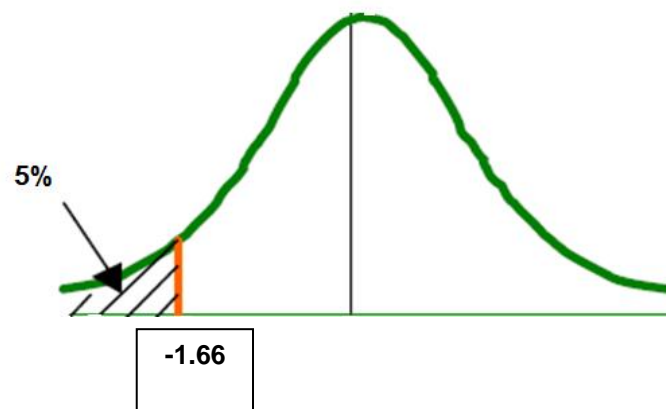
$H_0: \mu \geq 2$ (El nivel de gestión organizacional es medio o alto)

$H_1: \mu < 2$ (El nivel de gestión organizacional es bajo)

Donde μ representa el valor medio global de la percepción sobre la gestión organizacional; en base a la siguiente fórmula:

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

Reemplazando, se tiene: $t = (2,086 - 2) / (1,012/93^{1/2}) = 0,82$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,66; con lo cual se aprecia que el t calculado = 0,82 cae en la zona de aceptación de H_0 ; es decir, ello permite concluir que el nivel de gestión organizacional que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015 no es bajo.

- c) La tercera hipótesis específica precisa que **“Existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las competencias técnicas y los indicadores de la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015”**.

Para el contraste de la presente hipótesis específica se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, encontrándose los siguientes valores para las correlaciones entre los indicadores de ambas variables:

	Variable 1 – Indicadores			
	r	Humanas	Técnicas	Conceptuales
Variable 2 - Indicadores	Planificación	0,233 (0,210)	0,583 (0,000)	0,623 (0,000)
	Organización	0,316 (0,113)	0,572 (0,000)	0,609 (0,000)
	Dirección	0,634 (0,000)	0,517 (0,000)	0,521 (0,000)
	Control	0,276 (0,194)	0,547 (0,000)	0,532 (0,000)

Se aprecia claramente que los indicadores “Competencias técnicas” y “Competencias conceptuales” de la variable 1 se logran relacionar de forma directa y significativa con todos los indicadores de la variable 2; mientras el indicador “Competencias humanas” de la variable 1 solo se logra relacionar de forma directa y significativa con el indicador “Dirección” de la variable 2, y no existe relación con sus otros 3 indicadores.

4.3.2 Hipótesis general

La hipótesis general precisa que **“Existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015”**.

Para el contraste de la hipótesis general se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, de donde el reporte es:

H₀: No existe relación

H₁: Existe relación

Correlaciones

		COMPETENCIAS GERENCIALES	GESTIÓN ORGANIZACIONAL
COMPETENCIAS GERENCIALES	Correlación de Pearson	1	,593**
	P-valor		,000
	N	93	93
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,593**	1
	P-valor	,000	
	N	93	93

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

Se obtuvo un valor de $r = 0,593$ (valor de $p = 0,000$); puesto que el valor de p resultó ser inferior al 5% de significancia, ello permite concluir que existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015; considerando un 95% de confianza.

4.4 DISCUSIÓN

En base a los resultados relacionados con la variable 1, se encontró que en un 84,9% del personal de la EPS de Tacna percibe que existe un nivel medio de las competencias de los funcionarios y jefes de la entidad; de forma específica, se precisa los siguientes aspectos:

- Sobre el indicador “Competencias humanas”, se encontró que el 73,1% del personal percibe que existe un nivel medio en el desempeño de competencias humanas de los directivos; es decir, se hace necesario reforzar los temas relacionados con la empatía, la comunicación eficaz, las relaciones interpersonales, otros.
- Sobre el indicador “Competencias técnicas”, se encontró que el 78,5% del personal percibe que existe un nivel medio en el desempeño de competencias técnicas de los directivos; es decir, se hace necesario reforzar temas afines

al dominio de software, herramientas informáticas, la capacidad de análisis y síntesis.

- Sobre el indicador "Competencias conceptuales", se encontró que el 86,0% del personal percibe que existe un nivel medio en el desempeño de competencias conceptuales de los directivos; es decir, se hace necesario reforzar el poder aplicar prácticamente la teoría, y el nivel de compromiso para con la entidad.

En base a los resultados relacionados con la variable 2, se encontró que en un 87,1% del personal de la EPS de Tacna percibe que la gestión organizacional que caracteriza a la entidad es de un nivel medio; de forma específica, se precisa los siguientes aspectos:

- Sobre el indicador "Planificación", se encontró que el 64,5% del personal percibe que existe un nivel medio de planificación participativa necesaria para que todas las áreas especifiquen los objetivos a alcanzar; es decir, se hace necesario reforzar los temas relacionados con priorizar el logro de las metas de la entidad, además de las estrategias generales para alcanzar esas metas,
- Sobre el indicador "Organización", se encontró que el 68,8% del personal percibe que existe un nivel medio de organización para hacer frente a los retos del entorno; es decir, se hace necesario reforzar la distribución del personal en las diferentes áreas en base a sus competencias y habilidades, y que la información debería generarse de forma más rápida para la toma de decisiones.
- Sobre el indicador "Dirección", se encontró que el 73,1% del personal percibe que existe un nivel medio de dirección basada en las competencias necesarias para dichos cargos de funcionarios; es decir, se hace necesario reforzar el nivel de capacitación en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar para lograr la ejecución del trabajo de acuerdo a normas o patrones de conducta, así como el saber retroalimentar a los subordinados.
- Sobre el indicador "Control", se encontró que el 62,4% del personal percibe que existe un nivel medio de control y seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas planteados en los documentos de gestión; es decir, se hace necesario

reforzare el monitoreo del cumplimiento de las actividades encargadas, que permita medir el rendimiento conducentes a tomar medidas correctivas apropiadas.

Dichos resultados concuerdan con los encontrados por Longo (2002), que logra resaltar la importancia de la gestión por competencia como factor coadyuvante en la consecución de metas y objetivos planteados por las organizaciones; y de forma paralela, la importancia de invertir en el recurso humano con la finalidad de que dichas organizaciones se hagan más productivas y competitivas en el mercado donde se desenvuelvan.

CONCLUSIONES

1. Las competencias gerenciales de los funcionarios de la Entidad Prestadora de Servicios de Tacna se caracteriza por ser principalmente de nivel medio; de forma similar sucede con sus tres indicadores: Competencias conceptuales, competencias humanas y competencias técnicas.
2. La gestión organizacional de los funcionarios de la Entidad Prestadora de Servicios de Tacna se caracteriza por tener un nivel medio; de forma similar sucede con sus cuatro indicadores: Planificación, organización, dirección y control.
3. Los indicadores “Competencias técnicas” y “Competencias conceptuales” de la variable 1 se logran relacionar de forma directa y significativa con todos los indicadores de la variable 2; mientras el indicador “Competencias humanas” de la variable 1 solo se logra relacionar de forma directa y significativa con el indicador “Dirección” de la variable 2, y no existe relación con sus otros 3 indicadores.
4. Existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales de los ejecutivos y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Tacna (valor $r = 0,593$ y $p = 0,000$).

RECOMENDACIONES

1. Para mejorar las competencias gerenciales de los funcionarios en la Entidad Prestadora de Servicios de Tacna, se recomienda a la Alta Dirección el impulsar la implementación de un programa **“Desarrollo de la Efectividad Gerencial”**, cuyo objetivo es mejorar de forma significativa las competencias de los funcionarios, considerando las siguientes etapas:
 - Etapa n° 01: Abarca el desarrollar un reconocimiento sobre los niveles actuales de la efectividad en la gestión encargada, que permita establecer los objetivos para su mejora.
 - Etapa n° 02: Promover una integración socio-técnica de cada equipo de trabajo por gerencia.
 - Etapa n° 03: Desarrollar una experiencia en la que participen todos los funcionarios de la entidad. En esta fase se discuten las fuerzas restrictivas que se oponen a la efectividad en el trabajo del funcionario, en un clima de apertura total y de relación de ayuda. Se pretende por tanto, que el funcionario pueda expresar las prácticas de la organización que inhiben su desempeño, así como cuáles son las deficiencias del superior que limitan su efectividad.

2. Para mejorar la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Tacna, se recomienda a la Alta Dirección los siguientes aspectos:
 - Fortalecer los mecanismos de asignación de recursos para la provisión de bienes y servicios.
 - Fortalecer la capacidad de generación de información de desempeño y su utilización para la toma de decisiones.
 - Fortalecer el sistema planificación estratégica de forma participativa.

3. Se recomienda también a la Alta Dirección de la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Tacna, lo siguiente:
 - Consolidar los instrumentos de seguimiento y evaluación de resultados.

- Promover el acceso público a la información y la rendición de cuentas.
 - Fortalecer las capacidades del servidor público que permita mejorar el servicio que se le brinda a la ciudadanía.
4. Puesto que existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio, se recomienda a la Alta Dirección de la Entidad Prestadora de Servicios de Tacna, el priorizar el fortalecimiento de capacidades de sus funcionarios y jefes de área, priorizando las competencias conceptuales; considerando:
- Establecer objetivos y monitorear su logro de forma frecuente.
 - Usar las nuevas tecnologías conducentes a mejorar el proceso de toma de decisiones.
 - Trabajar en equipo y participar en la gestión participativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Byham, William C. (1996). *Developing Dimension-Competency-Based Human Resource Systems*. EEUU. With Jeff Cox.
2. Boyatzis. (1982). *Técnicas de análisis de incidentes críticos*. New York (EEUU). Editorial Willey.
3. Cascante, Warner. (2003). *Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la universidad pública costarricense*. Recuperado en <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/1-2003/apuntes.php>
4. Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá. Editorial Internacional Thomson, S.A.
5. Coopers y Sawaf, (1998). *La inteligencia emocional. Aplicación al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
6. Delgado. (2005). *Modelo de gestión por competencia*. Artículo de la Fundación Iberoamericana de conocimiento.
7. Gallart, María Antonia y Jacinto, Claudia. (1995). *Competencias laborales: Tema clave en la articulación educativa – trabajo*. Organización de Estados Americanos.
8. Goleman, Daniel. (1998). *The Emotionally Intelligent Workplace*. EEUU.
9. González M., Eduardo. (2006). *Gerencia pública y evaluación del desempeño en Colombia*. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala. Pág. 94.
10. Hernandez Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. MEXICO
11. Iversen, Ole. (2000). *Managing People Towards A Multicultural Workforce*. EEUU.
12. Joseph, P.T. (2003). *Leadership styles and emotional competencies: an exploratory study*. EEUU.
13. Longo. (2002). *El desarrollo de las competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional*. Lisboa.

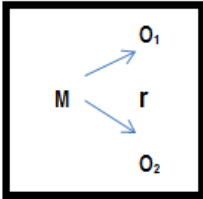
14. Mastache, Anahi. (2007). *Formar Personas Competentes: desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales*. Editorial Ediciones Novedades Educativas.
15. Moreno B., Carlos H. (2006). *La carrera administrativa, el empleo público y la gerencia pública en Colombia*. En: Revista Centroamericana de Administración Pública (50-51).
16. Muñoz J. y Calderón G. (2008). *Gerencia y competencias distintivas dinámicas*. Revista Gerencia y Políticas de Salud Pública. Volumen 7. 15 Bogotá July/Dec.
17. Nieto. (1997). *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación*. España.
18. Pujol. (1999). *Competencias para la planeación y gestión*. Mariana Nassar y Memo Burle.
19. Spencer, Lyle y Spencer, Signe. (2005). *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. JohnWiley&Sons, Inc
20. Tobón. (2005). *Las competencias en la educación superior. Políticas de calidad*. Bogotá. ECOE.
21. Tovar Arroyo, R. (2006). *Habilidades gerenciales en el sector salud*. Editorial Suprema. Pág. 84.

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLES	INDICADOR	INSTRUMENTO	FUENTE
¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015?	Determinar la relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015	Existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.	<p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>El diseño de investigación es no experimental de corte transversal.</p> 	<p>X = Competencias gerenciales</p> <p>Y = Gestión institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias conceptuales. - Competencias humanas. - Competencias técnicas. - Planificación. - Organización. - Dirección. - Control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de competencias gerenciales. - Cuestionario de gestión institucional 	Trabajadores de la EPS Tacna S.A.
¿Cuál es el nivel de las competencias gerenciales que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015?	Determinar el nivel de las competencias gerenciales que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.	El nivel de las competencias gerenciales que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015 es bajo.	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>La población es de 125 trabajadores. Se aplicó una muestra de 93 personas.</p>	X = Competencias gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias conceptuales. - Competencias humanas. - Competencias técnicas. 	- Cuestionario de competencias gerenciales	Trabajadores de la EPS Tacna S.A.
¿Cuál es el nivel de gestión organizacional que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015?	Determinar el nivel de gestión organizacional que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.	El nivel de gestión organizacional que caracteriza a la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015 es bajo.		Y = Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación. - Organización. - Dirección. - Control. 	- Cuestionario de gestión institucional	Trabajadores de la EPS Tacna S.A.
¿Cuál es la relación entre los indicadores de las competencias gerenciales y los indicadores de la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015?	Determinar entre los indicadores de las competencias técnicas y los indicadores de la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.	Existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las competencias técnicas y los indicadores de la gestión organizacional en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., en el año 2015.		<p>X = Competencias gerenciales</p> <p>Y = Gestión institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias conceptuales. - Competencias humanas. - Competencias técnicas. - Planificación. - Organización. - Dirección. - Control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de competencias gerenciales. - Cuestionario de gestión institucional 	Trabajadores de la EPS Tacna S.A.

ANEXO 02

INSTRUMENTO

COMPETENCIAS GERENCIALES

ANEXO 02: INSTRUMENTO “COMPETENCIAS GERENCIALES”

Estimado colaborador de la EPS Tacna, el motivo de la presente es para preguntarle su percepción sobre las competencias gerenciales que caracterizan a su jefe, dicho trabajo es netamente académico, se le pido la sinceridad respectiva.

Sexo: _____

Edad: _____

- TA = Totalmente de acuerdo.
 PA = Parcialmente de acuerdo.
 I = Indiferente.
 PD = Parcialmente en desacuerdo.
 TD = Totalmente en desacuerdo.

	PREGUNTAS	TA	PA	I	PD	TD
	Competencias Conceptuales					
1.	Gran capacidad de gestión de la información y del conocimiento					
2.	Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica					
3.	Marcado compromiso con la organización y su misión y visión					
4.	Excelentes conocimientos sobre administración de las organizaciones					
5.	Excelentes conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción, desarrollo humano, etcétera).					
	Competencias Humanas					
6.	Gransensibilidadportemasambientales					
7.	Excelentehabilidadparalacreatividad					
8.	Ampliosentidoderesponsabilidad					
9.	Excelentetoleranciaalafrustraciónantesituacionesdefracaso					
10.	Excelentecapacidaddeempatíaconlaspersonas dela organización					
	Competencias Técnicas					
11.	Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (inglés)					
12.	Amplios conocimientos de software y herramientas informáticas					
13.	Excelenteshabilidadespararelacionespúblicas					
14.	Excelente capacidad de análisis y síntesis					
15.	Gran capacidad de organización y planificación					

ANEXO 03

INSTRUMENTO GESTION ORGANIZACIONAL

ANEXO 03: INSTRUMENTO “GESTIÓN ORGANIZACIONAL”

Estimado colaborador de la EPS Tacna, el motivo de la presente es para preguntarle su percepción sobre la gestión organizacional que caracterizan a la entidad, dicho trabajo es netamente académico, se le pido la sinceridad respectiva.

Sexo: _____

Edad: _____

TA = Totalmente de acuerdo.

PA = Parcialmente de acuerdo.

I = Indiferente.

PD = Parcialmente en desacuerdo.

TD = Totalmente en desacuerdo.

PREGUNTAS		TA	PA	I	PD	TD
Planificación						
1.	Trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.					
2.	El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.					
3.	La empresa considera procedimientos documentados de autorización y aprobación para las principales operaciones que realiza.					
Organización						
4.	La Organización dispone de información, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones con respecto al Sistema gerencial.					
5.	En algunas actividades en que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe.					
6.	La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.					
Dirección						
7.	La Organización dispone de información, confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones con respecto al Sistema gerencial.					
8.	Un sistema de información gerencial ayudará a los auditores internos gubernamentales con los procesos administrativos.					
9.	Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus subordinados					
Control						
10.	El control interno de los sistemas de información Influye positivamente en las decisiones gerenciales					
11.	Siento que hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.					
12.	En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.					

ANEXO 04

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

ANEXO 04: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO COMPETENCIAS GERENCIALES

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,757	15

CUESTIONARIO GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,746	12

Puesto que ambos valores son mayores a 0,7 se asume por tanto, que ambos instrumentos son aceptables.