UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE RELACIONES INDUSTRIALES

"HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU CORRELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES, AREQUIPA, 2016".

Tesis presentada por los Bachilleres: Jean Carlo CHALLAPA COLQUE y Jacqueline Veronica, QUISPE APAZA, para optar el Título Profesional de Licenciados en Relaciones Industriales.

AREQUIPA – PERÚ
2017

DEDICATORIA:

Este Trabajo de Investigación está dedicado a nuestros padres, por su constante apoyo y amor.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN v

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA 1
1.2. PROBLEMAS 1
1.2.1. Enunciado 1
1.2.2. Interrogantes 1
1.3. OBJETIVOS 3
1.3.1. Objetivo General 3
1.3.2. Objetivos Específicos 3
1.4. JUSTIFICACIÓN 4
1.5. DETERMINACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES 6
1.5.1. Tipo de estudio 6
1.5.2. Hipótesis 6
1.5.3. Variables 6
1.5.3.1. Tipo de Variables 6
1.5.3.2. Definición Conceptual de las Variables e Indicadores 6
1.5.3.3. Operacionalización de las Variables 9

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES 12
2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS 14
2.2.1. Administración 14
2.2.1.1. Definiciones 14
2.2.1.2. Administración Pública 16
2.2.2. Habilidades Directivas 16
2.2.2.1. Definiciones 16
2.2.2.2. Clasificación de las Habilidades Directivas 19
2.2.2.3. Importancia de las Habilidades Directivas. 21
2.2.2.4. Características de la Gestión Directiva 23
2.2.2.4.1. Liderazgo de Equipo 23
2.2.2.4.2. Pensamiento Creativo 24
2.2.2.4.3. Administración de Conflictos 27
2.2.2.4.4. Toma de decisiones 32
2.2.3. Compromiso Organizacional 35
2.2.3.1. Evolución conceptual y definiciones del “Compromiso Organizacional” 35
2.2.3.2. Importancia de compromiso organizacional como factor de éxito 40
2.2.3.3. Tipos de compromiso organizacional. 41
2.2.3.3.1. El Compromiso afectivo 41
2.2.3.3.2. El Compromiso contínuo 42
2.2.3.3.3. Compromiso Normativo 43
2.2.3.4. Factores que determinan el compromiso organizacional 45

2.2.3.4.1. Las características del trabajo 45
2.2.3.4.2. Las características personales del trabajador..... 46
2.2.3.5. Beneficios del Compromiso Organizacional..... 48
2.2.3.6. El compromiso y los valores de la organización 48
2.2.3.6.1. Valores Organizacionales..... 49
2.2.3.6.2. Implantación de Valores 49
2.2.3.7. Características del Empleado Comprometido y los predictores del compromiso organizacional..... 51
2.2.3.8. Resistencia al cambio 52
2.3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA 53
2.3.1. Denominación 53
2.3.2. Finalidad..... 54
2.3.3. Base legal..... 54
2.3.4. Objetivos 54
2.3.5. Visión 55
2.3.6. Misión..... 55
2.3.7. Funciones generales 56
2.3.8. Estructura organizativa..... 57
2.3.9. Servicios Múltiples..... 63
2.3.10. Reseña Histórica de la Institución..... 65

CAPÍTULO III
PLANTEAMIENTO OPERATIVO

3.1. DETERMINACIÓN DEL DISEÑO Y SU DESCRIPCIÓN..... 69
3.2. POBLACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICA:..... 70
3.2.1. Población:..... 70
3.2.2. Características de la Población 70
3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO EMPLEADOS EN EL RECOJO DE DATOS..... 72
3.3.1. Técnica..... 72
3.3.2. Instrumento 72
3.4. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO..... 72
3.4.1. Confiabilidad del Instrumento 72
3.4.2. Validez del Instrumento 72
3.5. PROCEDIMIENTO DEL RECOJO DE DATOS: 73
3.5.1. Elección del Nivel de Medición..... 73
3.5.2. Estrategias de Recolección de Datos..... 73

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 75

CONCLUSIONES 128
SUGERENCIAS 130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 132
ANEXOS 136

INTRODUCCIÓN

Vivimos en la era digital donde la sociedad cambia a pasos agigantados donde nuestro ambiente , tecnología son distintos a como Vivian nuestros padres, dichos cambios producen la globalización y con ellos la competitividad de alcanzar resultados, asimismo al mantenerse todo cambiante existe una parte que no cambia o es ligero el cambio y son las habilidades básicas que se encuentran en las relaciones humanas, ellos son hablados en distintos libros para alcanzar el éxito ya sea personal o organizacional del cual nos basaremos de una forma más científica según a los estudios de distinto actores.

Asimismo en la organización se producen cambios o circunstancias que pueden desviar el rumbo trazado por lo que se presenta el compromiso de los integrantes de la organización como un factor decisivo para alcanzar los objetivos

Como se puede apreciar, existe una estrecha relación entre ambos factores organizacionales que pueden favorecer o afectar la motivación, la satisfacción laboral, el desarrollo laboral, el clima laboral, entre otros, de los trabajadores y de la propia organización, si ambos se realizan o no correctamente.

En la Municipalidad Distrital de Miraflores de la ciudad de Arequipa, se venía percibiendo que las habilidades directivas de los gerentes, no eran las más adecuadas, lo cual afecta el compromiso de los trabajadores con la institución, es por ello que nace la idea de investigar esta problemática. Los resultados obtenidos del trabajo de tesis titulada: Habilidades Directivas y su correlación con el Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa, 2016, muestran que los gerentes si tienen algunas habilidades directivas, resaltando las referentes a las habilidades técnicas, profesionales y prácticas; y en cuanto a los trabajadores en general se aprecia un compromiso relativo con la Municipalidad que hay que mejorar.

La presente Tesis consta de cuatro capítulos, el primero está referido al planteamiento teórico, en el segundo capítulo se aborda el marco teórico, en el

tercer capítulo se desarrolla el planteamiento metodológico y en el capítulo cuarto se presentan los resultados de la investigación a través de cuadros, gráficos y el análisis e interpretación de resultados, finalmente, se consideran las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

"Habilidades directivas de los gerentes y su correlación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores".

1.2. PROBLEMAS

1.2.1. Enunciado

¿Cuál es la influencia de las Habilidades Directivas de los gerentes en el Compromiso organizacional de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa, año 2016?

1.2.2. Interrogantes

- ¿Qué tipos de habilidades directivas poseen gerentes en la Municipalidad distrital de Miraflores?

- ¿Cómo es el desarrollo de las habilidades directivas de los gerentes en la Municipalidad distrital de Miraflores?
- ¿Cuáles son las características de la gestión directiva de los gerentes en la Municipalidad distrital de Miraflores?
- ¿Cómo es el manejo de los conflictos en la en la Municipalidad distrital de Miraflores?
- ¿Cómo es la toma de decisiones y solución de problemas por los gerentes de la Municipalidad distrital de Miraflores?
- ¿Cómo es el compromiso afectivo de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores?
- ¿Cómo es el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores?
- ¿Cómo es el compromiso normativo de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores?
- ¿Cuáles son los factores que determinan el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores?
- ¿Cuáles son los beneficios del compromiso organizacional para los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores?
- ¿Cuál es la relación entre el compromiso y los valores de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores?
- ¿De qué manera las habilidades directivas interpersonales de los gerentes permite desarrollar el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Determinar la influencia de las Habilidades Directivas de los Gerentes en el Compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los tipos de habilidades directivas que poseen los gerentes de la Municipalidad distrital de Miraflores.
- Determinar el desarrollo de las habilidades directivas de los gerentes en la Municipalidad distrital de Miraflores.
- Precisar las características de la gestión directiva de los gerentes en la Municipalidad distrital de Miraflores.
- Establecer el manejo de los conflictos en la Municipalidad distrital de Miraflores.
- Analizar la toma de decisiones y la solución de conflictos en la Municipalidad distrital de Miraflores.
- Determinar el compromiso afectivo de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores.
- Establecer el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores.
- Analizar el compromiso normativo de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores.
- Identificar los factores que determinan el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores.

- Precisar los beneficios del compromiso organizacional para los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores.
- Establecer la relación entre los valores de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores.
- Determinar la manera en que las habilidades directivas de los gerentes permite desarrollar el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza en razón al conocimiento que se desea tener sobre el tema de como las habilidades directivas influyen en el compromiso de los trabajadores hacia la organización, que ha ido generando diversas conceptualizaciones, las cuales guardan similitud y son aportes para la literatura del tema en cuestión (Rivera, 2010). La teoría más aceptada ha sido la de Meyer y Alien (1991), quienes proponen una definición más completa del tema de compromiso organizacional.

Es importante mencionar que las habilidades directivas de los gerentes tienen consecuencias respecto al compromiso organizacional en las compañías y, por ende en el desempeño laboral y el tiempo de permanencia.

En este sentido, decidir la dimensión del compromiso de una organización permite decidir las opciones correctas y hacer dispositivos viables para retener y mantener al trabajador. De igual manera, permite percibir qué tan identificados e implicados están los trabajadores con sus organizaciones.

Por ello, esta investigación pretende ser un aporte para las instituciones públicas, sobre todo para las personas involucradas con RRHH en las municipalidades, para que comprendan mejor y amplifiquen su visión acerca de la importancia del compromiso organizacional y el comportamiento de sus trabajadores, para así tomar decisiones específicas

y establecer estrategias de mejora alineados a la organización, entendiéndose por compromiso organizacional el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en un ámbito laboral. Su investigación se centra en el compromiso y la disminución de la competencia y la rentabilidad de la organización. Para cuantificar la viabilidad del compromiso, los directivos dependen de los aparatos de estimación, la evaluando las prácticas y los estados de ánimo de los trabajadores, a través de la ejecución de su trabajo y su responsabilidad para con la organización, el cumplimiento que sienten al seguir siendo de la organización, entre otros (Dailey, 2012). Esa es la razón por lo que compromiso organizacional y su estimación asumen un trabajo importante, ya que en estos días, es una base para mantener al trabajador en una organización, y la extensión con respecto al asunto permitirá una mejor supervisión y Metodologías en recursos humanos.

Asimismo la eficacia organizacional depende en gran medida de la consecución de los objetivos organizacionales y esto depende del capital humano con el que cuenta cada empresa, ya que recursos tales como la tecnología y la estructura organizativa pueden omitirse. De esta manera, el éxito organizacional, se consolida en la organización con un compromiso en alto grado. (Peters & Waterman, 1982) citado por Bayona y Goñi (2007)

Para medir la viabilidad, es importante cuantificar los instrumentos que evalúan el desempeño del trabajo, el compromiso, entre otros.De este modo, esta investigación nos permite contribuir en el mundo empresarial, en particular a los operadores que trabajan en RRHH, realizar actividades para seguir conectándose con su personal y cada uno de los individuos que lideran un grupo de personas para generar habilidades que energicen entre sus colaboradores, un dominio. y condiciones que permiten a los trabajadores enfocarse en su asociación incluso en circunstancias hostiles.

1.5. DETERMINACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.5.1. Tipo de estudio

Atendiendo a la profundidad de la investigación, el tipo de estudio es CORRELACIONAL, porque tiene como objeto central establecer la relación o grado de asociación que existe entre dos variables, en este caso el estudio se ocupa de determinar como influyen las Habilidades Directivas de los Gerentes en el Compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores.

1.5.2. Hipótesis

Las Habilidades Directivas de los Gerentes influyen desfavorablemente en el Compromiso Organizacional (afectivo, contínuo y normativo) de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores.

1.5.3. Variables

1.5.3.1. Tipo de Variables

- **Variable Independiente**

  Habilidades Directivas

- **Variable Dependiente**

  Compromiso Organizacional

1.5.3.2. Definición Conceptual de las Variables e Indicadores

- **Habilidades directivas**

  Las habilidades directivas son las capacidades y destrezas que exige los puestos gerenciales.

- **Compromiso organizacional**

  Es el proceso por el cual una empresa crea una comunión con el trabajador que le permite identificarse y alcanzar sus objetivos sin mayor esfuerzo.

- **Compromiso afectivo:**

  Es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización

- **Compromiso continuo**

  Son todas aquellas acciones o eventos que incrementan el costo que representa abandonar la organización

- **Compromiso normativo**

  Es sentimiento de obligación de permanecer en la organización generados por la lealtad

- **Habilidades interpersonales**

  Son aquellas que te permiten tener una mejor comunicación con otras personas.

- **Compromiso afectivo**

  Lazos emocionales

  Son uniones emocionales que crean lazos etéricos que unen energética y emocionalmente con algo.

  Percepción de satisfacción de necesidades

  Es la apreciación que posee el trabajador al lograr cubrir una necesidad.

Orgullo de pertenencia a la organización

Es el sentimiento que se genera al sentirse feliz de trabajar en la empresa

- **Compromiso continuo**

Necesidad de trajo en la institución

Interés que se presenta por el trabajador a interés de las necesidades primarias y secundarias.

Opciones laborales

Es la confluencia de un espacio y periodo temporal de tener provecho o cumplir un objetivo.

Evaluación de permanencia

- **Compromiso normativo**

Reciprocidad

Acción de correspondencia mutua entre dos personas o más.

- **Habilidades interpersonales**

Motivación

Es aquello que impulsa a un individuo a llevar acabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta.

Inteligencia emocional

Es la capacidad para escoger las mejores opciones en para búsqueda de una solución.

Comunicación

Es la acción por el cual los individuos pueden compartir algo, poner en común cuando se encuentran en grupo.

Justicia distributiva

Es un reparto equitativo de los bienes sociales.

1.5.3.3. Operacionalización de las Variables

Variables	Indicadores	Sub Indicadores
Habilidades Directivas	Clasificación de habilidades directivas	• Habilidades técnicas y profesionales: tareas específicas. • Habilidades interpersonales: trabajar en grupo con colaboración • Habilidades sociales: convivencia humana. • Habilidades académicas: análisis, comparación, evaluación • Habilidades de innovación: invención, descubrimiento. • Habilidades prácticas: aplicación, implementación. • Habilidades físicas: autosuficiencia, salud. • Habilidades de pensamiento creativo: generar conocimiento. • Habilidades de liderazgo: guiar, impulsar, motivar. • Habilidades directivas: saber dirigir, coordinar.
	Desarrollo de las habilidades directivas	• Saber: conocimientos. • Saber hacer: habilidades. • Saber ser: cualidades.
	Características de la gestión directiva	• Liderazgo de equipos. • Pensamiento creativo y analítico administración de conflictos. • Toma de decisiones y solución de problemas • Comunicación y habilidades interpersonales. • Auto conocimiento y empatía. • Manejo de las emociones y del estrés.

Variables	Indicadores	Sub Indicadores
Habilidades Directivas	Manejo de los conflictos	• Coacción: uso de la autoridad formal, amenazas, manipulación. • Complacencia: descuida los intereses y responsabilidades, para complacer a los directivos • Evasión y descuida los intereses de ambas partes, esquiva el problema. • Compromiso: satisfacción parcial para ambas partes. • Colaboración: resuelve los problemas de ambas partes en conjunto.
	Toma de decisiones y solución de problemas	• Identificar el problema para tomar una decisión. • Plantear alternativas de solución. • Evaluar las alternativas de solución • Elegir una alternativa de solución. • Evaluar la solución. • Poner en práctica la solución.
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	• Familia. • Emociones. • Pertenencia. • Lealtad. • Orgullo. • Felicidad. • Solidaridad. • Satisfacción.
	Compromiso de continuidad	• Conveniencia. • Indiferencia. • Consecuencias. • Necesidades económicas. • Costo económico • Comodidad. • Beneficios.
	Compromiso normativo	• Obligación moral. • Normas, reglamentos. • Cumplimiento del deber. • Sentimientos de culpabilidad.

Variables	Indicadores	Sub Indicadores
Compromiso organizacional	Factores que determinan el compromiso.	• Las características del trabajo: - Recompensas que recibe el trabajador. - Existencia de alternativas u oportunidades de empleo. - Socialización de los valores de la organización • Las características personales del trabajador. - Su antigüedad. - Su edad. - Sexo. - Estado civil. - Nivel educativo.
	Beneficios del compromiso.	• Permanencia de mayor tiempo en la empresa. • Mayor motivación. • Disminución de inasistencias. • Mejor desempeño dl trabajador.
	El compromiso y los valores.	• Modelo de valores: todos responsables de los valores y comprometidos. • Promover y comunicar los valores. • Todos los sistemas de recursos humanos: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación en base a valores. • Monitoreo y seguimiento de los valores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

El estudio de las Habilidades Directivas en las Municipalidades ha sido tratado muy poco por investigadores del campo de la Administración de los Recursos Humanos. La experiencia investigativa actual está más referida a las investigaciones realizadas en empresas privadas (Se ha efectuado indagaciones al respecto).

2.1.1. Arias (2001) también descubre que en las naciones del mundo primario, la investigación del compromiso organizacional se extiende, en oposición a lo que ocurre en diferentes naciones. A pesar del hecho de que existen algunas metodologías que representan la idea, la delimitación en lo que respecta a su definición, surge en 1965 en agradecimiento a Lodahl y Kejner, quienes caracterizan el compromiso organizacional como el nivel en el que el desempeño del trabajo de una persona influye su autoestima, tomando en cuenta la motivación intrínseca como un elemento determinante determínate. Debido a esta definición, se creó una progresión

de diálogos y estudios que se centraron en caracterizar la definición de compromiso organizacional (Sancerni, Peiró, Gonzáles, Romá y Melía, 1989). De esta manera, algunos estudios se concentraron en contribuir con su conceptualización como Mowday, Porter and Steers, (1982), Bouzas y Castro (1986), Meyer y Alien (1989), entre otros; mientras que otros se dedicó a considerar su estimación y encontrar las mejores escalas, verificando las existentes (Mowday, Porter and Steers, 1982). (Mowday, Porter & Steers, 1982).

A su vez, investigaciones como la de Betanzos y Paz (2007) muestran un importante análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal, en el que su análisis comprende tres factores: compromiso afectivo, involucramiento en el puesto y compromiso de continuidad con un proceso metodológico bastante complejo.

2.1.2. Asimismo, la tesis de Córdova (2005) basa su estudio en el Compromiso Organizacional de los contratados por trabajo temporal; puesto que en Venezuela (país en el que se realizó la investigación) también existen las famosas ''Services", que son empresas que actúan como intermediaros entre las empresas contratantes y los trabajadores. Aquí los resultados señalan que la empresa usuaria o simplemente el lugar donde los trabajadores prestan su servicio es la portadora del compromiso de los empleados. Esto demuestra que las relaciones sociales y el quehacer cotidiano que se desarrolla en el centro laboral tiene gran peso a diferencia de aspectos administrativos o económicos que están a cargo de la "Service".

2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.2.1. Administración

2.2.1.1. Definiciones

La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener eficiencia o máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico o estratégico, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

"Es el proceso de asignar los ingresos de una organización (recursos humanos y económicos) por medio del planeamiento, organización, dirección y control para producir salidas (bienes y servicios) que solicitan los clientes, de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización. En el proceso, el trabajo se realiza con personal de la Empresa y por medio de él en un ámbito siempre cambiante". (Thierauf/ Klekamp/ Geeding, 1983, p. 24)

Otras definiciones de Administración son los siguientes:

- La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

- La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry)

- La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas)

- La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez)

- Andreas Kaplan específicamente describe la administración europea como "una gestión intercultural y social, basada en un enfoque interdisciplinario".

- La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales, regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos.

- La administración es un conjunto de conocimientos sistematizados(teórico-práctico), cuya doctrina se sustenta en la transformación de los recursos en base a la cooperación humana, además, es un mecanismo de proceso entre (pensar-hacer-ser)y tiene una aplicación multidisciplinaria.(Bladimir Barrenechea Vargas)

Todas estas definiciones contienen ciertos elementos en común:

- La existencia de un objetivo(s) hacia el cual está enfocada la administración.

- Menciona la eficacia, es decir, lograr los objetivos en el mejor tiempo y cantidad.

- La eficiencia que se refiere al logro de los objetivos pero al menor costo y la máxima calidad.
- La administración se da en grupos sociales.
- Debe existir la coordinación de recursos para lograr el fin común.
- Productividad, es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficacia y eficiencia.

2.2.1.2. Administración Pública

"Es aquella parte de la Ciencia de la Administración que tiene que ver con el gobierno y, por lo tanto, se ocupa principalmente de la rama ejecutiva donde se hace el trabajo del gobierno, aunque evidentemente no exime los problemas administrativos del área legislativa y judicial ". Por otro lado la "Administración Pública es considerada como una organización social generada por voluntad del Estado, para actuar a su servicio en el contexto de la realidad nacional y en el Orden de los intereses que define el poder político" (Muñoz, 1971, pp. 21-26)

2.2.2. Habilidades Directivas

2.2.2.1. Definiciones

- **Habilidad**

  Según el diccionario de la real academia de la lengua española indica como :

  Capacidad y disposición para algo. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. Enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. (https://dle.rae.es/?id=JvGWgMw)

  Según Guthie Knapp (2007) citado por madrigal (2009) señala que

> Habilidad es la capacidad del individuo adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultado previsto con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

- **Dirección**

De acuerdo a la definición que indica huerta y rodríguez (2006)

> La dirección es el proceso que realiza una persona al influir en los demás para que lleven a cabo un trabajo en conjunto y de manera eficaz. La dirección tiene que ver con aspectos tales como la moral, el manejo de conflictos, la motivación, el liderazgo, la conducta y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas. Consiste principalmente en infundir en otros el deseo de actuar y, como el ser humano se deja gobernar casi siempre por sus emociones, la dirección es, entre las funciones administrativas, la que tiene un mayor carácter emotivo. Es una función estrechamente vinculada con los recursos humanos, un sistema relacionado con las reacciones en la conducta y las relaciones interpersonales.

- **Directivos**

Dirigente o directivo es, en líneas generales, una persona que dirige a un grupo social, político, religioso, etc.; un líder o guía. Puede referirse más específicamente a:

- Dirigente político o gobernante. Clase dirigente, la clase social que decide la política de una sociedad.

- Alto cargo, directivo o dirigente empresarial (véase también empresario, gerente, ejecutivo, cuadro, administración y dirección de empresas, etc.).

- Dirigente gremial o sindical.

- Dirigente deportivo, directivos de clubes deportivos y federaciones deportivas.

Como status ocupacional, administrador, directivo, manager y gerente pueden usarse como términos intercambiables, debiendo aclarar, en este caso, que el término gerente no se reduce a quienes ostentan oficialmente esa denominación, sino a cualquier persona (un supervisor de línea, por ejemplo) que dirija a otros hacia el logro de ciertos objetivos organizacionales.

- **Habilidades Directivas**

Según Whetten y Cameron (2011) las características de las habilidades directivas que diferencian de las administrativas son 5:

1.- son conductuales, son acciones que conducen a cierto resultado, observables

2.- son controlables, el desempeño de estos comportamientos se encuentran bajo el control del individuo

3.- se pueden desarrollar, el individuo puede mejorar atreves de la práctica y la retroalimentación

4.- están interrelacionadas y se traslapan, existen varias habilidades y no subsisten de manera aislada y deben ser usados en conjunto

5.- a veces son contradictorias y paradójicas, no todas las habilidades tienes un sentido humanista ni para alcanzar el éxito , pero ello son indispensables para poseer competencia y entender la complejidad condutal.

En las organizaciones se identifica a las habilidades directivas, como aquellas cualidades necesarias para manejar la propia vida, y sus relaciones interpersonales. Estas hacen parte de la habilidad de liderazgo de los directivos , esfuerzo personal y profesional.

2.2.2.2. Clasificación de las Habilidades Directivas

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para Madrigal (2009), "para que el directivo de cualquier empresa logre su objetivo requiere entender desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y liderazgo las otras habilidades son complementarias.

- **Habilidades Técnicas y Profesionales**

  Son adquiridas mediante las estudios o practicas con el fin de desenvolverse adecuadamente en un determinado ambiente afrontar y solucionar problemas.

- **Habilidades Interpersonales**

  Se refiere a la forma comportamiento para trabajar en grupo creando una armonía en los mismo con el fin de alcanzar los objetivos personales y grupales.

  Muchas investigaciones sustentan la idea de que las relaciones interpersonales positivas son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas (Baker, 2000; Dutton, 2003).

  En un grupo de trabajo se percibe dos tipos relaciones interpersonales el primero positivas que aportan un bienestar y armonía y fortalece los lazos el cual conlleva al apoyo siendo estas más duraderas mientras que el segundo las negativas frustran y repelen el éxito de los mimo

Como podría esperarse, también tienen una mayor esperanza de vida. Estos beneficios se deben a que las relaciones positivas en realidad fortalecen los sistemas inmunitario, cardiovascular y hormonal (Dutton, 2003; Heaphy y Dutton, 2006; Reis y Gable, 2003). Citado por whetten y camero (2011)

Las habilidades interpersonales son un factor primordial para alcanzar los objetivos, para los directivos es crucial para crear mas relaciones positivas del cual el ambiente crecerá y mejorara, con el apoyo de la motivación, comunicación y el manejo de los conflictos

- **Habilidades Sociales**

Las "habilidades sociales" (a veces designada como "competencia social") no tiene una definición única y determinada, puesto que existe una confusión conceptual a este respecto, ya que no hay consenso por parte de la comunidad científico-social; sin embargo, esto puede ser definido según sus principales características, y éstas señalan que las "habilidades sociales" son un conjunto de conductas aprendidas de forma natural (y que por tanto pueden ser enseñadas), que se manifiestan en situaciones interpersonales, socialmente aceptadas (ello implica tener en cuenta normas sociales y normas legales del contexto sociocultural en el que se actúa, así como criterios morales), y orientadas a la obtención de reforzamientos ambientales (refuerzos sociales) o autorrefuerzos.(wikipedia. (2016). habilidades sociales. 2016, de sociales Sitio web: https://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_sociales)

Las habilidades sociales son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Éstas no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos (Emperatriz Torres Tasso, 1997) citado por Madrigal (2009)

Programa PEHIS (habilidades sociales)	
1. **Habilidades básicas de interacción social.**	*a)* Sonreír y reír. *b)* Saludar. *c)* Presentaciones. *d)* Cortesía y amabilidad.
2. **Habilidades para hacer amigos y amigas.**	*a)* Reforzar a los otros. *b)* Iniciaciones sociales. *c)* Unirse al juego con otros. *d)* Ayudar. *e)* Cooperar y compartir.
3. **Habilidades conversacionales.**	*a)* Iniciar conversaciones. *b)* Mantener conversaciones. *c)* Terminar conversación. *d)* Unirse a la conversación de otros. *e)* Conversaciones de grupo.
4. **Habilidades relacionadas con los sentimientos, emociones y opiniones.**	*a)* Autoafirmaciones personales. *b)* Expresar emociones. *c)* Recibir emociones. *d)* Defender los propios derechos. *e)* Defender las propias emociones.
5. **Habilidades de solución de problemas interpersonales.**	*a)* Identificar problemas. interpersonales. *b)* Buscar soluciones. *c)* Anticipar consecuencias. *d)* Elegir una solución. *e)* Probar una solución.
6. **Habilidades para relacionarse con los adultos.**	*a)* Cortesía con un adulto. *b)* Refuerzo del adulto. *c)* Conversar con el adulto. *d)* Peticiones al adulto. *e)* Solucionar problemas con adultos.

Fuente: Emperatriz Torres Tasso, Habilidades sociales, Colegio B. F. Skinner, Lima, Perú, 1997. Citado por madrigal (2009)

2.2.2.3. Importancia de las Habilidades Directivas.

en una de las paginas populares Wikipedia nos indica que;

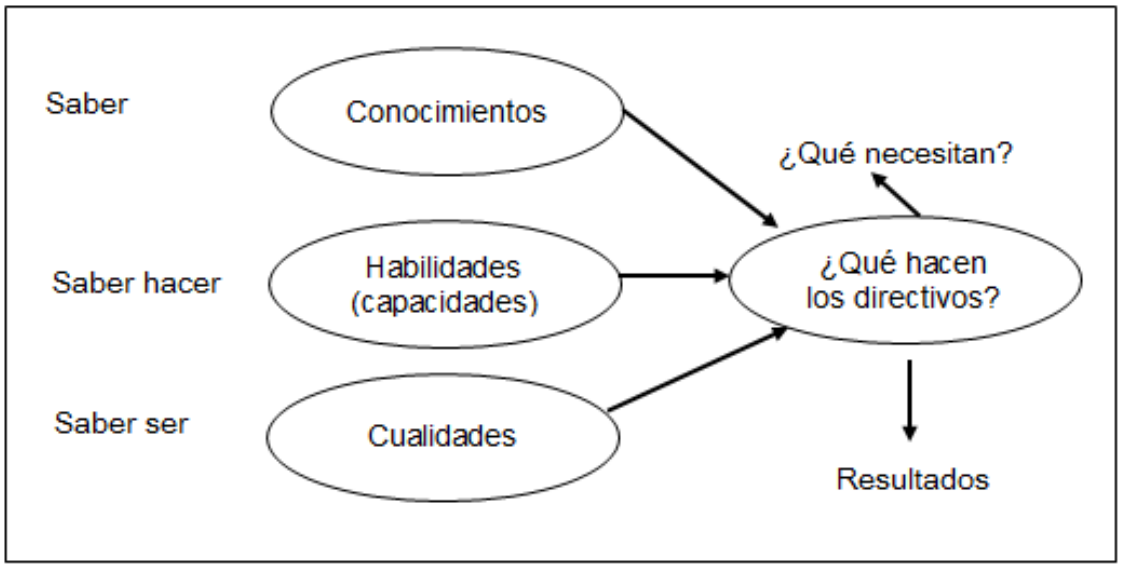
> Las habilidades gerenciales o habilidades directivas se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización; éstas pueden ser estratégicas, tácticas, operativas, «técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo». Dentro de las habilidades gerenciales encontramos: pensamiento

estratégico, orientación a resultados, visión sistémica, liderazgo, trabajo en equipo, conocimiento del entorno, habilidad de negociación, planeación, priorización, gestión del tiempo, sinergia, autogestión personal, desarrollo de los colaboradores y empoderamiento de los mismos.(wikipedia. (2016). Habilidades Gerenciales. 2016, de administración Sitio web: https://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales)

Su importancia estriba principalmente en conocer que hacen los directivos y que deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el patrimonio para lograr un directivo exitoso: el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades).

FIGURA N° 1

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS



Fuente: Alexis Codina Jiménez, 2004

2.2.2.4. Características de la Gestión Directiva

2.2.2.4.1. Liderazgo de Equipo

Desde el punto de vista directivo busca lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización maximizando resultados y minimizando costos y, por otro, y el líder busca ser una persona confiable y humano para los miembros de la organización.

Liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Es la habilidad de inspirar confianza

En los quipos que predomina la efectividad, el comportamiento de los miembros son interdependientes y sus metas están dependientes de las metas del equipo, mostrándose un compromiso y deseo de pertenecía

Del mismo modo según Hackman (2003) citado por Whetten y Cameron (2011) indica, “lo que marca la diferencia no es el estilo del liderazgo. Muchos estilos de liderazgo pueden ser eficaces, y ninguno tiene ventajas específicas sobre los demás. Más bien, son las capacidades y habilidades del líder, o las herramientas y técnicas que se ponen en práctica, las que determinan un desempeño eficiente o ineficiente del equipo”.

Asimismo se a identificado como factores cruciales para liderar según Edmonson, 1999 ; Hackman, 1990 citados por Whetten y Cameron (2011) indica “el primero desarrollar credibilidad e influencia entre los miembros. El segundo establecer una visión y meta motivadoras para el equipo”.

2.2.2.4.2. Pensamiento Creativo

Según Maxwell (1998) los activos más importantes de una empresa no son las materias primas, los sistemas de transporte o su influencia política. Es el capital creativo, es decir, el arsenal de pensadores creativos cuyas ideas se pueden transformar en productos y servicios valiosos. Los empleados creativos inventan nuevas tecnologías, dan vida a nuevos sectores e impulsan el crecimiento económico. Si quiere que su empresa tenga éxito, ésa es la gente a la cual se debe confiar, (p. 65).

Todas las personas tienen suficiente creatividad para hacer lo que deseemos, y la educación formal proporciona los elementos que la inteligencia y la creatividad utilizan para ofrecer nuevas respuestas ante diferentes situaciones.

Peter Drucker citado por (Madrigal, 2009) da a conocer que dirigir solo es conseguir los objetivos atreves de los que dirigimos. Del cual menciona dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden.

En ello también, “una carrera profesional no es suficiente para tener un puesto directivo, de ahí la importancia de que se desarrollen las habilidades directivas”. (Madrigal, 2009, pp 8-9)

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), en relación a la importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional, establece que el papel de la Universidad es la formación basada en competencias laborales. Por lo tanto, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida o para aprender a convivir en armonía.

- Toma de decisiones u solución de problemas.
- Pensamiento creativo y analítico.
- Comunicación y habilidades interpersonales.
- Autoconocimiento y empatía.
- Manejo de las emociones y del estrés.

Enseñar estas habilidades para la vida implica principalmente las habilidades interpersonales. Una de las habilidades y competencias más importantes que tienen que desarrollar el directivo es la capacidad de auto dirigirse, de ser su propio líder y desarrollar las habilidades que esto implica para que pueda liderar, motivar y/o dirigir a los demás.

Fases del Pensamiento Creativo

Según Berta Madrigal (2009), las fases del pensamiento creativo son:

- Orientación: Consiste en definir el problema e identificar las dimensiones importantes. Implica un conflicto entre el individuo y su medio; la percepción de algo que la persona imagina o quisiera que fuera diferente de lo que es.

- Preparación: Aquí se provee de la mayor información posible relacionada con el problema. Hay que partir dl conocimiento de lo que ya existe, incluyendo todos los factores que lo causan. Esto resulta de la observación sistemática, minuciosa y precisa; exige también la correcta evaluación de situaciones, circunstancias y dinamismos, de la influencia genuina por experimentar y la interpretación objetiva.

- Incubación: Reside en dejar por un momento el problema para que se relaje la censura de la razón crítica y se permita el trabajo libre del inconsciente.

- Iluminación: Por lo general la etapa de incubación termina con un insight o una serie de insights, es decir, se encuentra la respuesta o respuestas al problema; equivale a salir del túnel a la luz.

- Verificación: Consiste en probar y evaluar críticamente la solución obtenida de no ser acertada, hay que regresar a la incubación. Es un ir venir de las idea a los hechos y de los hechos a las ideas.

- Comunicación y Difusión**:** Es dar a conocer las nuevas ideas; la creación se consolida y vive en la sociedad independientemente de su creador.

Coon (1999), citado por Madrigal (2009), basado en diversos autores, menciona que el pensamiento creativo tiene las siguientes características siguientes:

- Las personas creativas por lo general tienen un rango de conocimientos e intereses mayor al promedio y pueden combinar ideas de varias fuentes con más fluidez.
- Está abierto a la experiencia. Acepta pensamientos irracionales y es desinhibido, en relació0n a los sentimientos y fantasías.
- Disfruta del pensamiento, las ideas, los conceptos y las posibilidades simbólicas.
- Está más interesado en el pensamiento creativo.

2.2.2.4.3. Administración de Conflictos

Mientras un grupo posea tareas asignadas es inevitable que surjan los choques o conflictos diferencias de dan lugar a oposiciones, Según Huerta, J & Rodriguez (2006) en el conflicto existen tres tipos de puntos de vista:

1 tradicional y sostiene- que todo conflicto debe evitarse, porque es la manifestación de que algo no funciona bien.

2 .-relaciones humanas del conflicto, sostiene que el conflicto es un fenómeno natural e inevitable en cualquier grupo y que no tiene que ser negativo necesariamente, pues encierra la posibilidad de que contribuya al buen rendimiento.

3.- interactivo del conflicto y establece que una determinada dosis de conflicto es absolutamente necesaria para que el grupo pueda funcionar con eficacia

De igual manera

> La habilidad para gestionar los conflictos es una parte fundamental de nuestra preparación como profesionales, simplemente porque es una parte natural de nuestra vida y la mayoría de la gente no sabe cómo tratarlos. La reacción más normal es evítalos y generar una atmosfera libre de conflictos artificial .esa atmosfera suele ser más que una ilusión que se desvanece rápidamente cuando rebotan lo conflictos que se han estado evitando. (Madrigal, 2011; p144)

Según Madrigal (2011), existen tres tipos de conflictos que pueden enfrentarse:

1.- intrapersonales, son los conflictos dentro de la persona, que suelen ser vistos como búsqueda del balance

2.- interpersonales, este conflictos se presenta cuando dos o más personas tienen diferencias de vida

3.- personales funcionales, estas se presentan cuando existe diferencia entre las personales y los requerimientos del cargo

El manejo de conflictos es la habilidad esencial que deben desarrollar, un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Los integrante de equipo, y principalmente los jefes debe fomentar y mantener la existencia de armonía y un buen ambiente de trabajo lo que reduce los posibilidades de enfrentamientos.

Selección del método más adecuado para el manejo de los conflictos

Madrigal (2009), sostiene que entre los métodos comunes para manejar los conflictos de cualquier tipo, están:

- **El Método de Coacción:** Es un intento de satisfacción las propias necesidades a costa de las necesidades del otro individuo. Esto podría lograrse mediante el uso de la autoridad formal, de amenazas físicas, de técnicas manipuladoras o ignorando las demandas de la otra parte.

  El uso de la manipulación o de la ignorancia fingida es un reflejo mucho más sutil de un estilo de liderazgo egoísta. Una estrategia que usan algunos directivos consiste en ignorar una propuesta que amenaza sus intereses personales. El problema con el uso reiterado de este método para el manejo de los conflictos es que engendra hostilidad y resentimiento.

- **El Método de Complacencia:** Satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios, se descuidan los intereses y responsabilidades de la organización para complacer los deseos de los directivos; con esta estrategia generalmente ambas partes pierden. La dificultad del uso habitual de este método es que se inclina por la preservación de una relación amistosa a expensas de la valoración de los asuntos de manera crítica y de proteger los derechos individuales.

- **El Método de Evasión:** Descuida los interese de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución. Esta suele ser la respuesta de los directivos mal preparados en el aspecto emocional para manejar el estrés asociado con las confrontaciones, o podría reflejar el reconocimiento de que una relación no es lo suficientemente fuerte para absorber los efectos de un conflicto intenso.

  El uso repetido de este método ocasiona una gran frustración en los demás, ya que parece que los asuntos nunca se resuelven, que los problemas verdaderamente difíciles se evitan por su alto riesgo de conflicto, mientras los subalternos que se involucran en el

conflicto son sancionados por alterar la armonía del grupo de trabajo.

- **El Método de Compromiso:** Es un punto intermedio entre la asertividad y la cooperación. Un compromiso es el intento de obtener satisfacción parcial para las dos partes, en el sentido de que ambas reciba la proverbial “media tajada”. Para lograr esto, se pide a ambas partes que hagan sacrificios para obtener, una ganancia común.

- **El Método de Colaboración:** Es un intento de resolver por completo los problemas de ambas partes. A menudo se le denomina modo de solución de problemas. El objetivo consiste en encontrar soluciones a las causas del conflicto, que sean satisfactorias para ambas partes, en vez de encontrar la falta o culpar a alguien. (pp. 383 - 386).

FIGURA N° 2

COMPARACIÓN DE LOS CINCO MÉTODOS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

Métodos	Objetivos	Punto de Vista	Fundamento	Posible resultado
Coacción	Salirse con la suya.	Sé que es lo que está bien. No cuestionan el juicio a la autoridad.	Es mejor arriesgarse a generar algunos sentimientos negativos, abandonar un asunto con el que estás comprometido.	Se siente justificado, pero la otra parte se siente derrotada y probablemente humillada.
Evasión	Evitar tener que enfrentar el conflicto.	Ser neutral en el asunto. Dejar pensarlo. Es el problema de alguien más.	Los desacuerdos son malos por naturaleza, porque crean tensiones.	Los problemas intepersonales no se resuelven, lo que origina frustración a largo plazo.
Complacencia.	No molestar a la otra parte.	Qué hacer para que se sientan bien en esta confrontación,. La postura no es tan importante para arriesgarse a que surjan sentimientos negativos.	Mantener relaciones armónicas en la prioridad.	Es probable que el otro se aproveche de él.
Compromiso.	Llegar a un acuerdo con rapidez.	Buscar una solución con la que ambas partes puedan vivir, para continuar con el trabajo.	Los conflictos prolongados distraen al personal de su trabajo y generan sentimientos adversos.	Los participantes se condicionan a buscar soluciones rápidas más eficaces.
Colaboración.	Resolver el problema en conjunto.	Estar comprometido a encontrar la mejor solución posible.	Las posturas de ambas partes son igualmente importantes. Debería darse la misma importancia a la calidad del resultado y a la equidad del proceso de la toma de decisiones.	Es muy probable que el problema se resuelva. Ambas partes están comprometidas con la solución y se sienten satisfechas de haber sido tratadas en forma justa.

Fuente: B. Madrigal (2009)

2.2.2.4.4. Toma de decisiones

La toma de decisiones es una acciones que desarrollamos todos y en cada momento, en ello debemos escoger alternativas tomando en cuenta previsión o anticipación ver donde objetivo que nos hemos trazado

Los directivos de empresa, el equipo humano que tiene como función tomar decisiones. Además, estas decisiones según las circunstancias son tomadas de madera rápida

Según Chiavenato (2006), “la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir” en la toma de decisiones se identifica el objeto, se establecen alternativas, se opta por una de ellas la cual será evaluada.

Antes de tomar una decisión, y más en el terreno laboral, es necesario definir lo que hay que decidir. y surgen en situaciones inesperadas

Asimismo para madrigal (2009), la toma de decisiones individual es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre una o varias alternativas. En el proceso administrativo la toma de decisiones se inicia en la primera etapa, que es la previsión.

En el contexto laboral, el directivo es la persona clave, es el que por lo regular toma las decisiones.

En una toma decisiones el ambiente de tensión y con la tiempo escaso de salir se busca una decisión para solucionar el problema, existen elementos idénticos del cual se tiene que enfocarse

Etapas del proceso decisional

Madrigal (2009); señala que casi todos los especialistas en toma de decisiones coinciden que este proceso se desarrolla en seis etapas, existiendo factores de comportamiento organizacional de la empresa, el estilo del directivo o sus habilidades directivas.

En este proceso, el directivo no debe descuidar ninguna de las etapas que intervienen en la forma de decisiones:

- Identificar y definir el problema: Se percibe y define un problema y la necesidad de tomar una decisión. En este sentido quién decide será capaz de distinguir entre causas y efectos, y síntomas y problemas. El que decide debe tener en cuenta todos los antecedentes disponibles en la institución o empresa.

- Determinar el conjunto de soluciones alternativas: Determinar el resultado a que se desea llegar, después de analizar en forma el problema, se determina el resultado que se desea llegar, pensando tanto en lo que sería ideal como en lo que es posible en la situación concreta.

- Determinar el criterio o criterios que se utilizaron para evaluar dichas alternativas: luego de revisar en forma analítica la información válida u suficiente se plantea el mayor número de decisiones para luego escoger las que se consideran viables.

- Evaluar las alternativas: Luego de determinar los criterios para evaluar las alternativas en forma objetiva y cuidadosa.

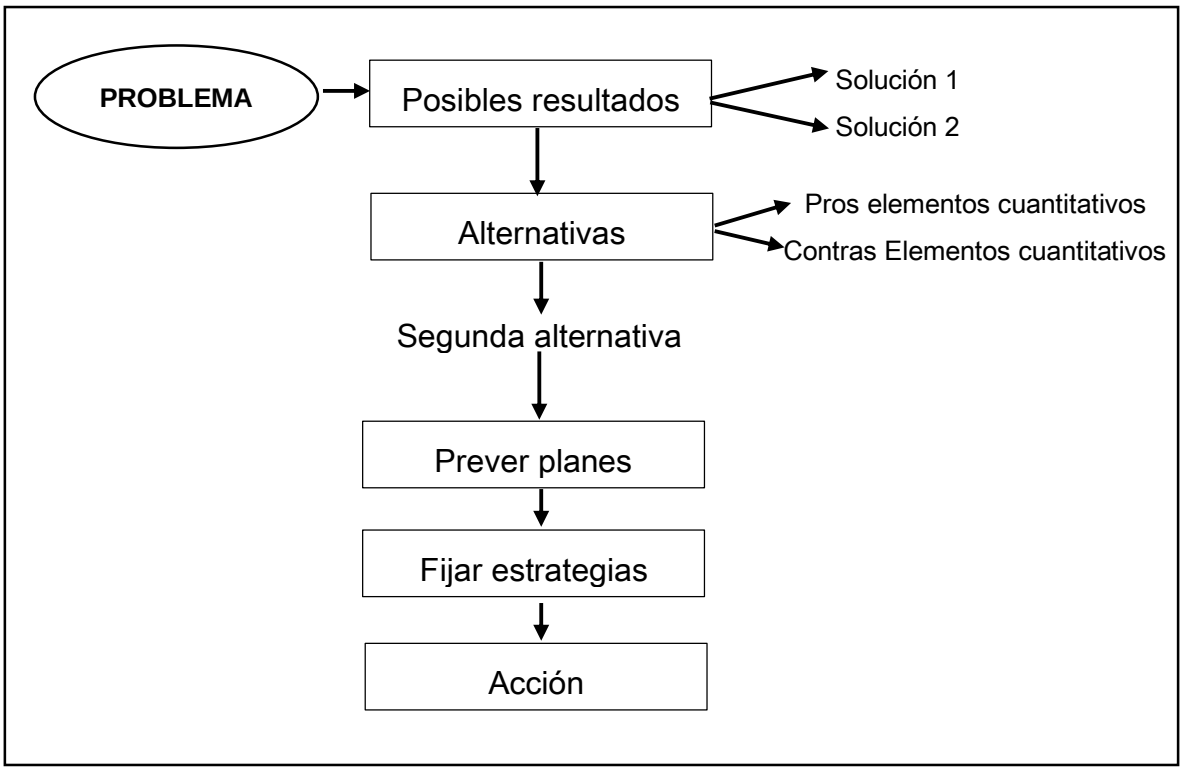
- Elegir una alternativa: Que será la que mejor satisfaga las condiciones y se acerque más a objetivo ideal. Quien decide est en la obligación tratar de establecer pros y contras para cada alternativa. El que decide debe ser capaz de prever con anticipación los problemas que puedan presentarse.

- Poner en práctica la alternativa: Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa; es decir se fija una estrategia para implementar la alternativa seleccionada y se pone en práctica.

- Evaluar los resultados y determinar si se ha llegado a una solución satisfactoria. (pp. 116 - 118).

FIGURA N° 3

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Fuente: Madrigal (2009).

2.2.3. Compromiso Organizacional

2.2.3.1. Evolución conceptual y definiciones del "Compromiso Organizacional"

Sus primeros indicios donde se menciono el "compromiso organizacional" se presenta setenta por Katz y Kahn (citados por Zamora 2009:p.446). Aportan al compromiso organizacional como el aspecto interno de la persona humana con el sentimiento de identificación de los empleados con las metas institucionales, existiendo una entre sus objetivos personales y la metas.

Asimismo existen distinta conceptualizaciones de compromiso hacia la organización del cual uno de ello indica, "como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con su organización". Steers y otros,en 1977 (citado por Arias 2001: p.8)

Seguidamente, Modway y otros (1979), conceptualizaron determinados parámetros o características para identificar la actitud de compromiso, el cual da a conocer la interrelación objetivos y valores de la organización; asimismo, nos señala que el trabajador debe contar con una preparación para gastar considerable esfuerzo en nombre de la organización y fuertes deseos de mantenerse en ella.

El compromiso organizacional como estudio ha sido estudiado a profundidad donde dan a concluir que es el vínculo emocional entre el trabajador y la institución generado por distintos factores este vínculo es estudiado por distintos autores siendo Meyer y Alien (1991) "el compromiso organizacional es un estado psicológico". asimismo dividen al compromiso organizacional en tres componentes que miden el grado de compromiso: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, las cuales se usaran en la presente investigación.

Otra manifestación argumentativa al respecto, la propone Robbins (1998), quien señala que el compromiso organizacional es mejor pronosticador de la rotación que la misma satisfacción laboral, ya que un colaborador podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización. Recordemos que el compromiso y la satisfacción laboral son actitudes que el trabajador demuestra en su organización.

Complementando lo anterior, Hellriegel y otros (citados por Edel y García 2007: p.52) definieron que el compromiso organizacional es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Asimismo, caracterizó al compromiso organizacional bajo las siguientes aseveraciones:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- El deseo de pertenecer a la organización.

Por lo que necesario analizar el contexto donde se desenvuelve o realiza sus fusiones el trabajador, el cual influirá positiva o negativamente en la actitud de compromiso. Sin embargo, para conseguir el compromiso organizacional no debe ir al extremo por , de ser ello resultar ser perjudicial para la organización; en ello se enfoca Schermerhorn y otros (2004) cuando indica al “compromiso sin límites”, el cual puede ser un factor negativo a nivel catastrófico para la organización, ya que a veces se convierte en obsesión llegar al cumplimiento de los objetivos, sin replanteamiento. En esas circunstancias, se necesita la autodisciplina para admitir los errores y cambiar el rumbo.

Sumándose a la variedad de fortalezas que involucra hacer gestión bajo la generación de un alto grado de compromiso organizacional,

Chiavenatto (2004) señala que el compromiso organizacional es la voluntad para hacer grandes esfuerzos en favor de la organización que la emplea. Voluntad que se fortifica con prácticas que no adelgacen el número de personal, ya que esta situación es percibida como contraria a los incentivos y a las medidas de participación e involucramiento que tanto se propone. Este autor, también lo denomina "ciudadanía organizacional".

Prosiguiendo con los estudios del autor en mención, él maneja el tema como variable dependiente en su modelo de comportamiento organizacional que junto a otras como la de productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo se complementan con las variables independientes distribuidas en el ámbito del sistema organizacional (diseño de la organización, cultura de la organización, procesos de trabajo), grupal (equipos y empowerment, cultura de la organización, dinámica de grupos y entre grupos) e individual (diferencias individuales, percepciones y atribuciones, satisfacción en el trabajo).

Weber (citado por Ramos, 2005: p.38) sostuvo que la racionalidad implica el diseño y la construcción de un sistema administrativo mediante la división del trabajo y la coordinación de actividades sobre la base de un estudio exacto de las relaciones del hombre con otros hombres con el propósito de obtener una mayor productividad. Aquí el autor toca dos puntos vitales en los que ahondaremos más adelante y lo que va a ser el báculo que dé soporte a la importancia que tiene nuestro tema, centrado en el trabajo bajo un sistema de administración en valores dando como consecuencia la productividad de la organización.

Asimismo, Allens (2007) investiga en más elementos que hacen más fortalecen la propuesta de generar un compromiso de los colaboradores, pues indica que "el compromiso es también competencia del colaborador, siendo ésta una capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización" a su vez indica

acompañado con las capacidades de prevenir y superar obstáculos crea un gestión competencia para el logro del fin establecido.

Es pertinente mencionar que este es un gran reto porque estamos ante nuevas formas de trabajo y debemos asumir la rotación constante de los empleados como parte de las nuevas políticas empresariales y también la evaluación constante de los colaboradores, bajo el genuino interés de buscar nuevas ofertas laborales.

En ese sentido, Felfe y otros (2008) señalan que ante el aumento de los distintos cambios en el mercado laboral, se han producido nuevas formas de empleo: un mayor número de personas tiene empleos temporales o trabajan por cuenta propia con lo que el estudio revela que la forma de empleo refleja una actitud importante respecto al compromiso con la organización.

Nuestro país no es la excepción ante dichas formas de empleo, en cuanto los sobrecostos laborales son muy altos y la legislación laboral es poco promotora para mantener empleados de manera permanente o estable. Más aún, cuando existen controles de cumplimiento de las leyes laborales que no son sostenibles en el tiempo y generan una competitividad desleal entre las empresas que cumplen las normas y las otras que no, permitiendo que las segundas tengan más réditos, por lo menos a nivel económico.

Según Davis y Newstrom (citados por Edel y García, 2007:p.52) indica que el compromiso organizacional como “el grado de que un trabajador se siente identificado con la organización y desea continuar participando en ella”. El resultado reunirá los principios axiológicos de la empresa y las actitudes de los 20 participantes en pro de la organización, haciéndolos partícipes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y hacer realidad la visión de futuro de la organización.

Tras realizar una exhaustiva investigación sobre el tema se pudo definir el término compromiso Organizacional por diversos autores que se presentan a continuación:

- “El nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membrecía". (Keith. 1990: Robbins. 1996).

- “identificación, e! involucramiento y el deseo de permanecer en la empresa de un trabajador". (Barón y Greenberg. 1995: citado por: Cardozo y Goncalvez 1998)

- "Aceptación afectiva de los objetivos y valores de la organización". (Buchman 1974; citado por: Giménez 1998)

- "Es la orientación de! individuo hacia la organización producto de su identificación con esta. (Sheldon 1971: citado por: Giménez, 1998).

- “El Compromiso organizacional está caracterizado por una fuerte creencia y aceptación de las metas y normas de la empresa: el deseo de realizar esfuerzos significativos a favor de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo parte de estas. (Mathieu y Zaiac 1990: citado por: Garber 2001)

- Meyer y Allen (1991) indica que el compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización”. Además mencionan que la que esta constituida de forma multidimensional desarrollada en tres tipos: el afectivo, el de continuidad y el normativo”. Esta creación tridimensional es la más reconocida y consultada, siendo la más concentrada por varios creadores..

A partir de esto los autores conceptualizan como “la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja”

(Arciniega, 2002). Esta responsabilidad se reconoce como una reacción apasionada a una evaluación positiva realizada por el especialista en el entorno laboral.

Las organizaciones, asumen el compromiso en diferentes grados o niveles y relacionándose con diferentes aspectos como el trabajo, la profesión, el sindicato, la supervisión, el equipo de trabajo y los clientes (Becker y Billings. 1993; citado por: Cardozo y Goncalvez. 1998). Según estos autores es necesario distinguir entre dos grandes centros del Compromiso: en primer lugar los supervisores y en segundo lugar la alta gerencia y la organización.

El Compromiso Organizacional supera la lealtad y llega a desarrolla los objetivos y metas trazadas por la organización. El Compromiso Organizacional es una predisposición que se aplica al trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo.

2.2.3.2. Importancia de compromiso organizacional como factor de logro

El compromiso organizacional de acuerdo a diversos estudios nos hacen ver que es factor de logro indispensable en todo trabajo en equipo ya sea de forma individual o dentro de una organización ya que con al poseer cada uno de los integrante desencadenan una lucha conjunta de dependencia de cada uno de sus integrantes para conseguir el fin trazado. Asimismo en un estudio realizado tal como indica Meyer y Alien (citados en Ramos, 2005: p. 11), un grupo de docentes que contaban con un compromiso organizacional alto poseían un desempeño académico mayor con sus estudiantes. Ello nos da a entender que los alumnos son buenos a consecuencia mejor desempeño de los docentes. Por lo que se pretende evidenciar en este estudio es la importancia del compromiso organizacional como factor de logro pero de el no se buscara ver la dependencia de la variable desempeño.

De a acuerdo whetten y cameron (2011) donde citan a bandura (1997) indica

> El compromiso a implica tanto la selección como la dedicación. Los individuos fuertes no sólo sienten que eligen lo que hacen, sino que también creen fuertemente en la importancia de lo que hacen. Este compromiso es tanto interno (es decir, aplicado a las actividades personales) como externo (es decir, aplicado a una comunidad más grande). El sentimiento de ser responsable hacia los demás es un amortiguador importante contra el estrés. Mientras que la autoestima y el sentido de propósito ayudan a formar un sistema de apoyo psicológico para manejar los eventos estresantes, la creencia de un individuo de que los demás cuentan con él para tener éxito, y que él pertenece a una comunidad más grande , fomenta la elasticidad psicológica durante periodos de estrés. Sentirse parte de un grupo, sentir que uno le importa a los demás y sentir la confianza de otras personas produce normas de cooperación y compromiso, y alienta respuestas constructivas hacia el estrés (Bandura, 1997).

2.2.3.3. Tipos de compromiso organizacional.

Si bien existen diferentes tipos de compromiso organizacional el modelo de Meyer y Alien (1997) diferencia tres dimensiones del compromiso organizacional, teniendo en cuenta que estas son diferentes en lo que respecta a sus causas y consecuencias. A continuación, se detalla cada tipo de compromiso organizacional propuesto por estos autores.

2.2.3.3.1. El Compromiso afectivo

Se ve como el vínculo entusiasta que los trabajadores sienten hacia su institución, descrito por su identificación al igual que por su deseo de permanecer en ella. Es en ese punto, esta conexión de los

trabajadores promueve en ellos que aprecien y sientan alegría al trabajar en su institución.

Por lo tanto, los trabajadores que tienen este tipo están inclinados a trabajar por la ventaja y logro de la institución (Johnson y Chang, 2006). Esto podría estar relacionado con la motivación natural, ya que el individuo desarrolla el placer esencial de hacerlo como tal sin obtener algún poder de persuasión externa, sintiendo un sentimiento de felicidad, logro y una fuerte necesidad individual.

Asimismo, esta concepción de compromiso afectivo es la que mayor aceptación ha recibido por parte de investigadores que se han dedicado a su meticulosa revisión (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Alien, 1997).

2.2.3.3.2. El Compromiso contínuo

Alude a los costos, por ejemplo, monetarios, beneficios, etc., que perdería un trabajador al dejar una organización, con el objetivo de que al dejarla se deduciría un gasto alucinante para el representante, debido al baja probabilidad de aterrizar en otra posición equivalente (Arias, 2001). Este origen del compromiso ha tenido algunas percepciones: algunos creadores han propuesto que debe subdividirse en dos medidas: sacrificio Personal y oportunidades limitadas (Mnfieft A Ford, 1987; Somers, 1995).

Motivación Extrínseca, que alude a dejar el trabajo, ya que lo que atrae al trabajador no es simplemente la acción que realiza, sino lo que se obtiene en especie, independientemente de si se trata de dinero en efectivo u otro tipo de remuneración, esto hace que permanezca unido a la asociación, ya que recibe beneficios que no perdería. Esto hace pensar que, en una situación con una alta tasa de desempleo, habrá un alto compromiso con respecto a los trabajadores hacia sus asociaciones. (Vandenberghe, 1996).

2.2.3.3.3. Compromiso Normativo

Se caracteriza por el sentimiento de compromiso de los trabajadores de permanecer en la asociación, esto también alude a los estándares sociales que deben perseguirse para que una asociación camine bien (McDonald y Makin, 2000). Asimismo, esta dedicación alude a la convicción de devoción a la asociación, a partir del sentido ético, ya que al aceptar ciertas ventajas, por ejemplo, la preparación, la entrega de estudios, etc., estimula el sentimiento de correspondencia en los representantes de la organización (Arias, 2001).

Existen, como indican Meyer y Alien (1997) citados por (Gallardo y Triado, 2007). tres maneras por las cuales la personas se comprometen con la institución: mantenerse sometidos por el hecho de que lo necesitan y han establecido un vínculo apasionado con su enfoque de trabajo (afectivo), ya que lo necesitan y se sienten comprometidos a permanecer en la asociación (continuo) y en vista del hecho de que sienten que deben actuar como tales a causa de un buen compromiso (normativo). Cada tipo afecta de manera distinta en la conducta del trabajador, por ejemplo, sentirse unido, mantener una conducta estable para abstenerse de perder las ventajas que ofrece la asociación, satisfacción general con las capacidades que cumple y la responsabilidad que esto implica y el compromiso que el trabajador siente con su asociación.

FIGURA N° 4

COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Fuente: Ramos (2005, p. 50).

2.2.3.4. Factores que determinan el compromiso organizacional

En el compromiso de los trabajadores con la organización influyen:

2.2.3.4.1. Las características del trabajo

El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada (Barón y Greenberg: 1995 citado por: Cardozo y Goncalvez, 1998). Los trabajadores que ocupan cargos de mayor nivel tienden a estar más comprometidos con la organización: ya que poseen más recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras. Además que la position conlleva distintos méritos como mayor autoridad y autonomía, lo que genera en el trabajador satisfacción y agradecimiento hacia la empresa (Wallace 1.993, citado por: Cardozo y Goncalvez, 1.998).

- **La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo:** Los autores señalan que el uso de planes de participación en los beneficios, permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta (Baron y Greenberg. 1995 citado por: Cardozo y Goncalvez. 1998).

- **La existencia de alternativas u oportunidades de empleo:** Según los autores, en la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización (Barón y Greenberg, 1.995 citado por: Cardozo y Goncalvez. 1998).

- **La socialización y los sistemas de valores de la organización** (Barón y Greenberg, 1.995 citado por: Cardozo y Goncalvez: 1998).

2.2.3.4.2. Las características personales del trabajador

En este sentido es importante mencionar los siguientes aspectos:

- **Antigüedad**

  Según Barón y Greenberg (1.995), las personas que tienen más tiempo en la organización están más comprometidos que aquellos que tienen poco tiempo en la misma. Diversas investigaciones indican una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso que podría explicarse por las siguientes razones:

  - Los empleados que requieren adquirir experiencia para desempeñar un cargo determinado al permanecer mucho tiempo en la organización tienden a desarrollar con la misma, una vinculación positiva (Alien y Meyer, 1.997).

  - Puede suponerse que en la organización permanecen largo tiempo solo aquellos trabajadores que logran desarrollar compromiso con la misma y aquellos que no lo logran se marchan a través del tiempo (Alien y Meyer,

  - Aquellos trabajadores que permanecen más tiempo en una organización tienden a desarrollar y adquirir un mayor número de inversiones (Mathieu y Zaiac, 1.990).

- **Edad**

  Esta variable demográfica está relacionada con el componente afectivo y con el calculador por las siguientes razones: en primer lugar, en la medida que los individuos tienen más anos tienden a ver reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa para estos el costo de dejar la organización (March y Simón. 1.958. citado por: Mathieu y Zajac. 1.990). Adicionalmente los trabajadores de más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa en la medida que reciben mejores

posiciones y desarrollan a través del tiempo una mayor compenetración con lo que hacen (Alien y Meyer. 1.984. citado por: Mathieu y Zajac, 1.990). Según García (1.988) citado por: Giménez (1.998). Los individuos mayores de 41 años tienden en líneas generales mayores niveles de compromiso.

- **Sexo**

Las mujeres tienden a estar más comprometidos que los hombres ya que estos usualmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membrecía en una organización. (Grusky, 1.966 citado por: Mathieu y Zajac. 1.990), sin embargo, sobre los resultados de un estudio realizado por Mathieu y Zajac (1.990): puede deducirse que no existe diferencia significativa para el compromiso organizacional entre ambos sexos.

- **Estado civil**

Según Mathieu y Zajac (1.990), es razonable suponer que las personas casadas tengan mayores niveles de compromiso (particularmente calculador), si se considera que estos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia.

- **Nivel Educativo**

Los sujetos con mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso: ya que perciben que al tener un alto nivel de especialización poseen un mayor número de oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas, lo inverso ocurre con las personas de menor nivel educativo, las cuales no sienten ninguna seguridad en sus conocimientos y habilidades y poseen un mayor temor a! desempleo lo que las lleva a comprometerse más con su organización (Wallace 1.993. citado por: Cardozo y Goncalvez, 1.998).

2.2.3.5. Beneficios del Compromiso Organizacional

Esta variable es importante para la organización por las siguientes razones:

- Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, esto es positive en la medida que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño (Alien y Meyer, 1.997).

- Los empleados con una mayor vinculación con la organización poseen una gran motivación para contribuir significativamente con su empresa (Alien y Meyer. 1.997).

- El compromiso organizacional se relaciona positivamente con la asistencia al trabajo, lo que contribuye a disminuir las ausencias de los trabajadores a la organización y su impacto negativo en las actividades que esta desarrolla (Alien y Meyer, 1.997).

- En la medida que un trabajador se compromete con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización y realizando un mayor esfuerzo por esta (Randall en http://www.sbaer.uca.edu/docs).

2.2.3.6. El compromiso y los valores de la organización

Cuando los valores organizacionales logran un verdadero involucramiento en los trabajadores gracias al compromiso que tienen con la organización, los valores se constituyen en el norte en su actuar y gracias a los valores, que van a la par de las expectativas del trabajador y guardar los principios éticos, consiguen ganar adeptos que se comprometan con una causa justa y adecuada.

2.2.3.6.1. Valores Organizacionales

Que una organización tenga una visión compartida y una actitud de interdependencia, son los objetivos que buscan al instaurar mecanismos que se rijan por una cultura basada en valores. El compromiso organizacional afecta el rendimiento de los colaboradores, sobre todo cuando estos están estrechamente relacionados con los objetivos de la organización, es decir con una visión compartida (Crawford y Hubbard, 2008).

Los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de si integridad presente y de su voluntad de trascender en el tiempo mediante sus sicesores. Se puede decir que toda cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala der valores, los valores solo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social. Para ello es importante el compromiso que debe asumir cada actor o miembro de la organización. (Siliceo y otros, 1999).

2.2.3.6.2. Implantación de Valores

Una cultura jerárquica que incluye, descompone y abarca las estimaciones de la asociación es una tarea difícil. Para este fin existe un plan o procedimiento para la ejecución de cualidades, que requiere la combinación de cuatro etapas, que son:

- **Modelo Directivo:** Los directores de cada territorio deben caracterizar las nuevas cualidades y revivir las actuales. Esta etapa subyacente es de suma importancia, ya que los jefes deben garantizar que completen la investigación y el apoyo de un número

considerable de personas de la asociación, de modo que todos sean miembros y estén a cargo de las cualidades.

- **Comunicación e imagen corporativa:** Esta segunda fase es importante porque se promueven los valores organizacionales a través de los medios de comunicación de la organización; lo que fortalece el compromiso organizacional.

- **Alineación de los sistemas de recursos humanos:** Todos los marcos de la gestión de talento humano, por ejemplo, la determinación, la aceptación, la preparación, la organización de la profesión y la evaluación de la ejecución deben ser propulsados y situados para actualizar y reforzar el modo de vida en todo momento, al igual que las estimaciones de la asociación. Las capacidades regulatorias, por ejemplo, organización, asociación, encabezamiento y control deben considerar los estándares jerárquicos para lograr una cultura de autoridad eficiente que fomente una responsabilidad con respecto a cada uno de sus representantes.

- **Monitoreo y seguimiento:** Para el éxito de la implantación de los valores es necesario que se diseñe y planifique toda la estrategia. De igual modo el seguimiento de implantación de valores necesita de un liderazgo que contagie entusiasmo, inspire confianza y cuente con las capacidades y competencias necesarias.

Ejecutando la estrategia de implantación de valores, la organización podrá alcanzar de manera significativa los valores compartidos. El trabajar con valores compromete a los colaboradores y estos pueden coadyuvar significativamente en el desarrollo organizacional porque el compromiso es una actitud que incluye la ética y la moral. (Siliceo y otros, 1999).

2.2.3.7. Características del Empleado Comprometido y los predictores del compromiso organizacional

"El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades. Asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizás más), protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería ser claramente una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes (retadores), reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso" (Alien y Meyer, 1.997: citado por: Durrengo y Echeverría, 1.997).

Existen tres grandes categorías de predictores del Compromiso Organizacional: las características de los trabajadores, las características de las tareas y las características de la organización. (Glisson y Durick, 1.988, citado por: Durrengo y Echeverría. 1.999).

Una variedad de características de los trabajadores que describen su personalidad, sus necesidades personales y valores han sido referidas para ser asociados con el compromiso. Morris y Sherman, (citado por: Durrengo y Echeverría, 1.999) sostienen que los empleados más antiguos con menor grado de educación y con un alto sentido de competencia tenían altos niveles de compromiso organizacional.

0' Reilly y Caldwell (citado por: Durrengo y Echeverría, 1.999), reportaron que los trabajadores que percibían pocas opciones alterativas de empleo tendían hacia un gran compromiso.

Steven, Beyer y Tricel (citado por: Durrengo y Echeverría, 1.999), descubrió que la cantidad de años que los trabajadores han estado en la asociación y el grado de su relación con el trabajo se identificaron

decididamente con la dedicación, mientras que la cantidad de años que los especialistas tenían

Para varios tipos de organizaciones la edad y la pertenencia, generalmente han sido reportadas como positivamente asociados con el compromiso en la organización (Hall, Schneider y Nygren: lee, Sheldon y Hrebiniak, citado por: Durrengo y Echeverria, 1.999).

En cuanto a las características de la tarea, hay insuficiente evidencia para identificar los mejores predictores, algunos de ellos son: el conflicto del rol, la identidad de la tarea, la oportunidad de interacción social, los niveles de habilidades de los subordinados y la esfera de acción o alcance de la tarea.

2.2.3.8. Resistencia al cambio

En la actualidad vivimos en una sociedad con distintos cambios, lo que produce realizar distintas acciones para enfrentarlos, del cual sus resultados son inciertas, pero con la actitud de compromiso es vital para llegar a los objetivos preestablecidos.

En circunstancia lo planeado sufre cambios del cual no todos están dispuestos a seguir. Su ejecución dependerá de distintos factores, pero si se posee con personas comprometidas la resistencia a cambio será casi nula. Por lo que es crucial habilidades directivas que poseen los gerentes para la ejecución eficiente y eficaz. Según Chiavenatto (2004) la resistencia al cambio puede superarse o minimizar por medio de la comunicación, educación, participación y el compromiso, la facilitación y el apoyo, la negociación y el acuerdo, la manipulación y la cooptación, y por último la coerción.

Dado que cada asociación busca una mejora continua, el cambio está a partir de ahora. Nuevos sistemas de administración que dependen de la mejora de la atmósfera jerárquica, la reasignación de capacidades, los cambios de emprendimiento o las capacidades, la consolidación de

nuevos socios, el ajuste constante de nuevos tipos de conjunción autoritativa, pensamientos inteligentes, etc. Todo incluye el cambio. Lo que es más, cuando hay protección contra la satisfacción de los nuevos planes y no se descubre ayuda, solo individuos debilitados y pesimistas, esencialmente, lo que se arregla no se satisface.

Esa es la razón por la que cada asociación necesita personal dedicado para enfrentar efectivamente los diferentes procedimientos de progreso que existen y mucho más a los que se están acercando. En las escuelas, los tiempos de progreso y adaptación a los diferentes componentes requieren responsabilidad y con su asociación, así como, mientras tanto, se comprometen de manera inmutable a las reglas axiológicas que cubren, a la misión sarcástica y honorable que depende del aprendizaje, los valores y la garantía de los jóvenes. Y los jóvenes, al menos en la escuela. Una misión consagrada que comienza una mañana y nunca se cierra.

2.3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La unidad de estudio es la Municipalidad distrital de Miraflores, institución perteneciente al sector público ubicada en la Provincia y Región de Arequipa. (Municipalidad de Miraflores. (2016). información. 2016, de información Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/informacion/)

2.3.1. Denominación

La Municipalidad Distrital de Miraflores, es el órgano de gobierno local que emana de la voluntad popular, promotor del desarrollo local sostenible, con personería jurídica de derecho público y con autonomía política, económica y administrativa, en asuntos de su competencia. Es promotor del desarrollo local con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. El domicilio institucional, sede de la Municipalidad Distrital de

Miraflores, está ubicado en la Plaza Mayta Cápac, Av. Unión N° 316 del Distrito de Miraflores, Provincia y Región de Arequipa. (Municipalidad de Miraflores. (2016). información. 2016, de historia Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/informacion/)

2.3.2. Finalidad

La Municipalidad Distrital de Miraflores tiene como finalidad fundamental, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Orientada a promover el desarrollo humano integral, con mayor bienestar y calidad de vida en una cultura de paz, bien común y protección del medio ambiente. (Municipalidad de Miraflores. (2016). información. 2016, de información Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/informacion/)

2.3.3. Base legal

- Constitución Política del Perú
- Ley 27680, Ley Reforma de la Constitución Política del Perú, Capítulo XVI Título IV.
- Ley 27658, Ley Marco de modernización de la Gestión del Estado
- Ley 27783, Ley de Bases de Descentralización
- Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades
- Ley 28175 Ley Marco del Empleo Público

2.3.4. Objetivos

La Municipalidad Distrital de Miraflores, según su página oficial (Municipalidad de Miraflores. (2016). información. 2016, de historia Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/informacion/) tiene los objetivos:

- **Institucional:** La gobernabilidad y la participación ciudadana para la gestión integral del desarrollo. Modernizar la administración y gestión operativa, planificación y control del gasto responsable, así como la recaudación efectiva y fiscalización justa.

- **Social:** Promover la educación con cultura y valores; promoción prevención y atención primaria de la salud, promover servicios complementarios para el mejoramiento de la calidad de vida así como el desarrollo de actividades culturales y el deporte recreativo para todas las edades.

- **Económico:** Desarrollar y/o promover una economía productiva, competitiva y diversificada y oportunidades para el desarrollo económico de las Pymes y Mypes; que proporcione bienestar a la población,

- **Ambiental:** Estimular el fortalecimiento y consolidación de un distrito limpio y saludable, mejorando los parques y áreas verdes, manteniendo el mobiliario urbano óptimo y seguro; medio ambiente certificado y saludable, desarrollando planes programas y proyectos de saneamiento urbano sostenible,

2.3.5. Visión

El gobierno local de Miraflores es una Institución que lidera el cambio de la gestión local, prestamos con excelencia y dentro del marco legal, los servicios municipales, impulsamos su desarrollo integral y fomentamos el bienestar y seguridad de los vecinos. (Municipalidad de Miraflores. (2016). información. 2016, de historia Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/informacion/)

2.3.6. Misión

Brindar servicios de calidad al ciudadano, de manera responsable, planificada, transparente democrático, participativo, saludable y seguro,

con educación de calidad y desarrollo integral sostenible. (Municipalidad de Miraflores. (2016). información. 2016, de información Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/informacion/)

2.3.7. Funciones generales

Son funciones generales de la Municipalidad Distrital de Miraflores según su página oficial (Municipalidad de Miraflores. (2016). información. 2016, de historia Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/informacion/):

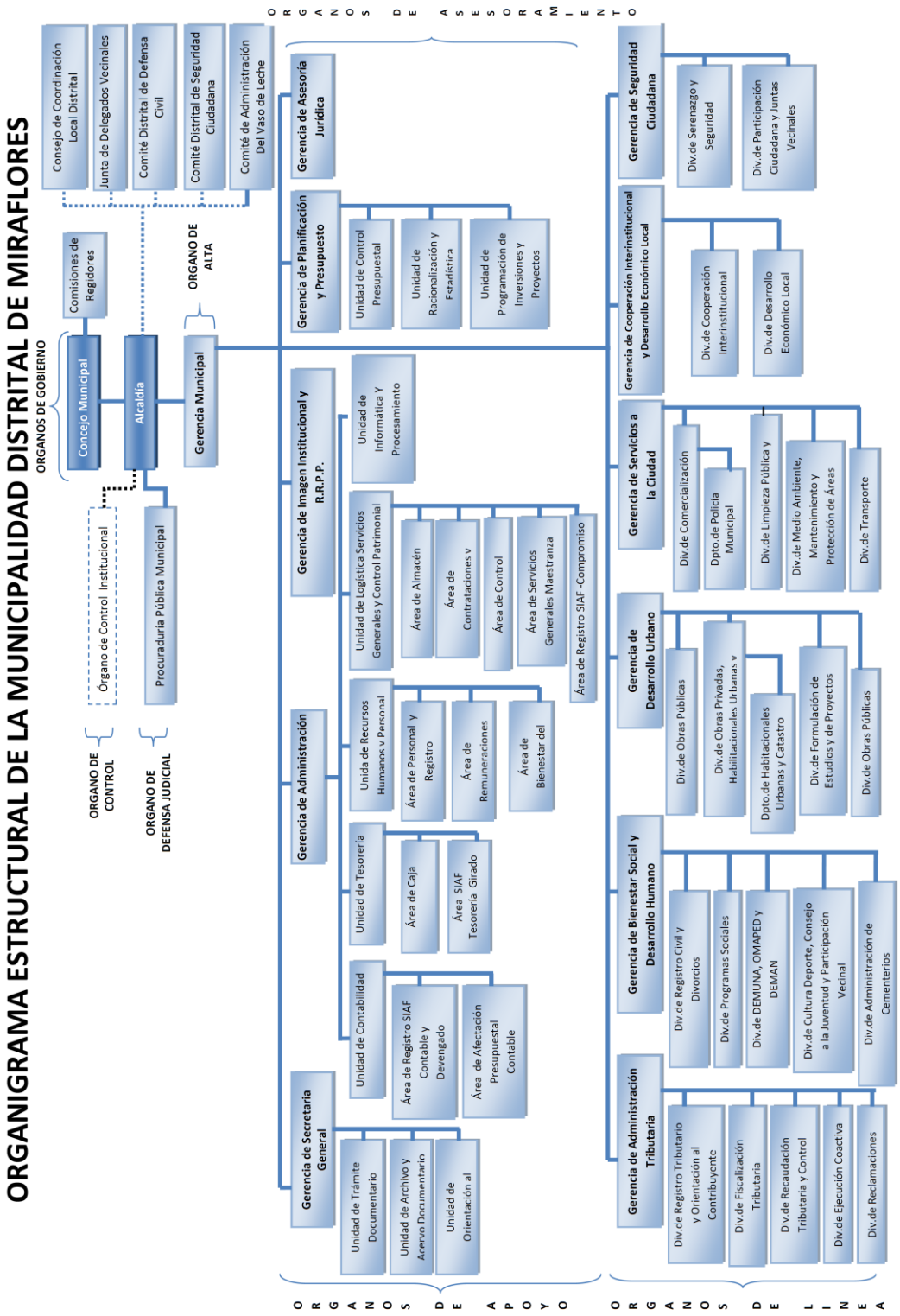
- Formular y aprobar los Planes de Desarrollo, según corresponda, con sujeción al Plan Provincial y Regional y las normas de la Municipalidad Provincial de Arequipa sobre la materia.
- Regular, proveer, administrar mantener y controlar la prestación de los servicios públicos locales de su competencia.
- Organizar, administrar y ejecutar los programas sociales de lucha contra la pobreza, de desarrollo social, de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo.
- Establecer la nomenclatura y señalización de calles y vías de acuerdo con la regulación y normatividad vigente.
- Normar y controlar las construcciones, remodelaciones y demoliciones de inmuebles. Así como controlar las habilitaciones urbanas en concordancia con el Plan Director vigente de la provincia y el Pían de Desarrollo vigente de la Municipalidad Distrital de Miraflores.
- Ejecutar obras de infraestructura urbana y rural; así como mantener y administrar en su caso en beneficio de la comunidad, tales como puentes, canalizaciones de agua y recuperación de áreas deterioradas, etc.

- Regular y controlar la higiene; salubridad y seguridad de los locales de acceso público y de los espectáculos públicos.
- Elaborar y mantener el catastro distrital.
- Promover, apoyar y reglamentar la participación ciudadana en el desarrollo local.
- Planificar el desarrollo integral de su circunscripción conforme a Ley.

2.3.8. Estructura organizativa

La Municipalidad Distrital de Miraflores, adopta la estructura gerencial (Art. 26 de la Ley 27972), sustentándose en principios de planificación, dirección, organización, ejecución, control concurrente y posterior. Así mismo, se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad eficiencia efectividad y participación ciudadana; siendo su estructura orgánica y funcional la siguiente

Estructura General de la Municipalidad Distrital de Miraflores



Fuente: MOF (Municipalidad de Miraflores. (2016). información. 2016, de información Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/informacion/)

Tal como puede observarse, la Municipalidad realiza sus actividades a través de los siguientes órganos:

- **Órganos de gobierno**
  - Concejo Municipal
  - Alcaldía
- **Órganos consultivos y de coordinación**
  - Comisión de Regidores
  - Concejo de Coordinación Local Distrital
  - Comité de Coordinación Interna
  - Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche
  - Comité Distrital de Seguridad Ciudadana
  - Comité Distrital de Defensa Civil
  - Juntas de Delegados Vecinales
  - Juntas Vecinales Comunales
- **Órgano de control institucional y defensa judicial**
  - Órgano de Control Institucional
  - Procuraduría Pública Municipal
  - Oficina de Prevención y Solución de Conflictos
- **Alta Dirección**
  - Gerencia Municipal

- **Órganos de Asesoramiento**

  - Oficina de Asesoría Jurídica

  - Oficina de Planeamiento y Presupuesto

    Unidad de Planeamiento y Racionalización

    Unidad de Presupuesto y Estadística

    Unidad de Programación e Inversiones

- **Órganos de Apoyo**

  - Secretaría General

    Unidad de imagen Institucional

    Área de Administración Documentaría

    Unidad de Registro Civil

  - Oficina de Administración

    Unidad de Contabilidad

    Unidad de Tesorería

    Unidad de Talento humano

    Unidad de Logística

    - Área de Servicios Generales

    Unidad de Control Patrimonial

    Unidad de Informática

- **Órganos de Línea**

  - **Gerencia de Desarrollo Económico y Social**

    Subgerencia de Desarrollo Educativo y Cultura!

    - Área de Cultura y Turismo
    - Área de Deportes y Recreación
    - Área de Educación y Biblioteca

    Subgerencia de Desarrollo Económico

    - Área de MYPES
    - Área de Promoción del Empleo

    Subgerencia de Desarrollo Social

    - Área de DEMUNA
    - Programa de Vaso de Leche
    - Área de Promoción Social
    - Área de Participación Ciudadana
    - Área de Salud

  - **Gerencia de Seguridad Ciudadana**

    Subgerencia de Serenazgo

    Subgerencia de Seguridad Vial, Tránsito y Comercialización

    - Área de Seguridad Vial
    - Área de Control y Comercialización

- **Gerencia de Gestión Ambiental**

  Subgerencia de Saneamiento Ambiental

  - Área de Limpieza Publica
  - Área de Saneamiento y Control Ambiental

  Subgerencia de Maestranza

  Subgerencia de Promoción y Áreas Verdes

  - Área de Parques y Jardines
  - Área de Promoción y Desarrollo de Áreas Verdes

- **Gerencia de Desarrollo Urbano**

  Subgerencia de Planeamiento, Edificaciones y Catastro

  - Área de Edificaciones y Control
  - Área de Planeamiento y Catastro
  - Área de Defensa Civil

  Subgerencia de Estudios y Proyectos

  - Unidad Formuladora

  Subgerencia de Obras Públicas

  - Área de Ejecución y Mantenimiento
  - Área de Liquidación

- **Gerencia de Administración Tributaria.**

  Subgerencia de Registro y Recaudación.

Subgerencia de Fiscalización Municipal

Subgerencia de Ejecución Coactiva

2.3.9. Servicios Múltiples

Según su página oficial (Municipalidad de Miraflores. (2016). información. 2016, de información Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/informacion/) El uso de los recursos públicos se traduce en servicios que deben responder a la demanda de la ciudadanía. A continuación se muestran los servicios identificados por los propios servidores municipales de los órganos de línea (Gerencia de Desarrollo Económico y Social, Gerencia de Gestión Ambiental y Gerencia de Desarrollo Urbano) y las demandas ciudadanas recogidas de diversos colectivos:

SERVICIOS MUNICIPALES AL 2016

ÁREA	SERVICIOS PRINCIPALES
Desarrollo económico y social	• Servicio de atención a Adultos mayores
	• Servicios de protección al niño y al adolescente (DEMUNA) • Servicio de promoción del deporte • Servicios de educación • Servicio de recojo de residuos sólidos y reciclaje de empadronamiento en el Sistema de Focalización de hogares (SisFoh) • Programa vaso de leche • Servicio de articulación laboral • Servicio de formalización con enfoque de inversiones optimizadas • Servicio de promoción de desarrollo de unidades económico productivas • Servicio de ordenamiento del comercio y capacitación en salubridad • Servicio de educación y seguridad vial a operadores y usuarios
Gestión ambiental	• Programa Adopta un arbolito • Programa biohuertos escolares • Servicio de limpieza en barrido de vías y áreas públicas • Servicio de mantenimiento de áreas verdes, parques y espacios recreativos Servicio de control de los perros callejeros.
Desarrollo urbano	• Elaboración y ejecución de proyectos de inversión pública. • Entrega de licencias y habilitaciones urbanas.

Fuente: PDC

2.3.10. Reseña Histórica de la Institución

Según su página oficial (Municipalidad de Miraflores. (2016). historia. 2016, de historia Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/historia/) indica En la época preincaica, Miraflores estuvo habitado por grupos trashumantes, que en oleadas sucesivas descendieron del Altiplano. Durante el Incanato, se establece un cacicazgo, para controlar y gobernar a la población, que se encontraba diseminada en toda la pampa.

Era una pampa pobre, pues su suelo árido, sin fauna animal, escasa flora silvestre. Sin embrago investigaciones posteriores, han establecido, que su denominación se debería a que durante las épocas de lluvia, las que eran abundantes, se formaban en su suelo, lagunas pequeñas, las que servían de alimento al crecimiento de varias flores silvestres, que daban flores de múltiples y abundantes colores. (Municipalidad de Miraflores. (2016). historia. 2016, de historia Sitio web: www.munimirafloresaqp.gob.pe/historia/)

Época Colonial

El pueblo de "La pampa" como se denominaba antiguamente a Miraflores, en los siglos XVI y XVIII, estuvo aislado de la ciudad. Su población vivía en arrabales, rancherías y humildes chozas de paja. Según otros autores allí se refugiaban los perseguidos por la justicia o los expulsados de Arequipa. Por esta razón sus pobladores eran conocidos como "Forasteros".

A fines del siglo XVI se establecieron los primeros mesones o tambos, estos últimos una especie de alojamientos u hotel, en donde dejaban sus llamas y se cobijaba a la gante que venía de puno, Cuzco u otros lugares, para hacer adquisiciones en Arequipa. Para algunos analistas, estos tambos van a servir, posteriormente, de base para el intercambio comercial, que fue intensivo. Antiguamente, la demarcación jurisdiccional de los pueblos, se hacía sobre la base de los curatos. Así se construyó el

curato de Santa María, destinada a la evangelización de la población autóctona, que comprendía los ayllus de San Lázaro, Santa Isabel de Chichas y de la Pampa de Miraflores, posteriormente por desavenencias entre los pobladores de estos pueblos, se inician los trámites para la creación del Curato de San Antonio de Abad, el mismo que se avocaría a la satisfacción de las necesidades espirituales de los habitantes de la Pampa. Luego de aprobado, se elevó el templo de La Pampa a Parroquia.

El intendente Antonio Álvarez y Jiménez en 1788, deja constancia que Miraflores estaba formada por 5 filas de caseríos formados entre la iglesia de San Antonio de Abad y el pago de Azángaro, denominado también como el "Arrabal". La participación del pueblo de Miraflores, en la lucha por la Independencia del Perú, ha sido muy activa. Numerosa información que se encuentra inserta en la documentación sobre el levantamiento de Arequipa, demuestra claramente las vinculaciones de la rebelión de Túpac Amaru con Arequipa, a través de la Pampa de Miraflores en Enero de 1780. Según algunos historiadores, la razón por la que se escogió dicho lugar es que parece ser que por allí se realizaba el ingreso y salida de los comerciantes, incluyendo las tropas hacia el Alto Perú, Puno y pueblos vecinos de Chiguata.

La situación de los mestizos e indios agravó al estallar la guerra entre España e Inglaterra pues se dispuso que se implantaría en las colonias, un apolítica tributaria férrea. Ante el descontento contra la autoridad colonial, el 15 de Enero empezó la rebelión de Arequipa, El 17 de Enero, una población considerable de indios miraflorinos, se reunieron como era de costumbre, para festejar a su patrón San Antonio de Abad, se apostaron en la calle San Pedro y en las huertas aledañas a los conventos de Santa Marta, Santa Rosa y santa Teresa. Esa noche, mucho miraflorinos murieron, otros fueron heridos y tomados prisioneros. Los patriotas Miraflorinos: Nicolás Quispe, Bernardo Mamani, Marcelino Chuquillata, Ascencio Laguna, Simón Chaguasonco y Diego Arias, fueron ajusticiados en la tarde del 18 de Enero de 1780, los cuales tienen la

categoría de Próceres de la Libertad, en presencia del pueblo. Finalmente en la década comprendida entre 1780 y 1790, nace en Arequipa una extraordinaria generación que jugará un papel importante en la Independencia y afirmación de la Nación Peruana. Pertenecen a esta generación: Francisco de luna Pizarra, Mariano José de Arce, Mariano Alejo Álvarez, Francisco Paula de Quiroz, Benito Lazo, Mariano Melgar y otros más.

En ésta época comenzó a funcionar en la Pampa de Miraflores, la "Quinta Tirado" una especie de cenáculo literario en el que participaban este grupo de jóvenes que alternaban la lectura poética con la discusión de temas políticos y revolucionarios.

Época Republicana

Fue entre los años 1834 y 1835, durante el gobierno de Don José de Orbegoso, que se ordenó la realización de una nueva división y aprobación oficial de ¡os curatos de Arequipa, en la cual se proponía el Curato de Miraflores, teniendo como sus límites: "Por el oriente las faldas del volcán Misti; por el occidente norte y sur la Acequia de la Mantilla , desde su toma hasta la Lloclla de San Lázaro; por el oriente los confines de Paucarpata. En sus orígenes Miraflores comprendió dentro de su demarcación, los terrenos ubicados entre la calle Muñoz Majar y la Iglesia de Santa Marta. Esto sirve de sustento para que algunos historiadores miraflorinos sostengan, que el poeta y mártir Mariano Melgar, es miraflorino, ya que su hogar y donde fue registrado estaban dentro de los límites de este distrito.

Sin lugar a duda uno de los aspectos más controvertidos de la historia del distrito de Miraflores, es el referente a la fecha de su creación. Sin embargo el día 21 de Noviembre de cada año, se festeja el aniversario del distrito. Según los historiadores, esto se debe a que durante el gobierno del Mariscal Don Ramón Castilla, se dieron disposiciones en las que se debía hacer una Demarcación Política del territorio del Perú por

Departamentos, provincias y Distritos, es así como se crea el distrito de Miraflores, sin embargo a pesar de haberse dado estas disposiciones, Miraflores, seguía funcionando como parte del Distrito del Cercado, sin tener autonomía propia. Es recién en el gobierno de Don Remigio Morales Bermúdez, que el 21 de Noviembre de 1893, en que rectifica nuevamente los límites del distrito y establece la necesidad de elegir autoridades municipales. Es por ello, que se designa como la fecha de celebración del Distrito el 21 de Noviembre de cada año. Posteriormente, el 28 de Febrero de 1941, el presidente Don Manuel Pardo y Ugarteche, firma la Ley 9360, en la que Miraflores, vuelve a anexarse al distrito del Cercado de Arequipa. Casi 15 años después de permanecer así, el gobierno de Manuel A. Odría por ley 12634 del 2 de Febrero de 1956, le devuelve a Miraflores a la categoría de distrito, pero estableciendo nuevos límites.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO OPERATIVO

3.1. DETERMINACIÓN DEL DISEÑO Y SU DESCRIPCIÓN

- Enfoque: Cuantitativo
- Alcance del Estudio: Correlacional

La investigación se realiza utilizando un diseño no experimental, transeccional.

Razones para su elección:

Las razones para la elección de un Diseño no Experimental Transeccional de Tipo Corrrelacional son las siguientes:

- Primero: Es un diseño no experimental, porque en la investigación se observa el fenómeno de las habilidades directivas y el compromiso organizacional, tal y como se da en el contexto, para luego analizarlo, además no se manipulan las variables (compromiso afectivo, compromiso contínuo, compromiso normativo y habilidades interpersonales), porque

estas ya han ocurrido al igual que sus efectos, es decir no hay control sobre dichas variables.

- Segundo: Es un diseño transeccional, porque se recolectan los datos que se necesitan para el estudio de un solo momento y en un tiempo único.

- Tercero: Es de alcance correlacional, por que da a conocer la asociación que existe entre dos variables o categorías en un contexto en particular.

3.2. POBLACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICA:

3.2.1. Población:

Para la realización de la investigación se toma en cuenta como población total a 172 personas entre directivos y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores, (Fuente Unidad de Gestión del Talento Humano).

El personal está dividido entre directivos y trabajadores de la siguiente manera:

- Directivos de la Municipalidad Distrital de Miraflores.

- Trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Miraflores (los cuales pertenecen a la misma área u oficina de los directivos seleccionados).

3.2.2. Características de la Población

La población tiene las siguientes características:

- Población dividida en dos categorías:

  - Directivos o gerentes

  - Trabajadores

- Las gerencias seleccionadas de la Municipalidad Distrital de Miraflores, para aplicar el cuestionario son las siguientes:

- Gerencia Administración.
- Gerencia de Cultura y Deportes.
- Gerencia de Servicios a la Ciudad.
- Gerencia de Desarrollo Urbano.
- Gerencia de Bienestar Social y Desarrollo Humano.
- Gerencia de Administración Tributaria.
- Gerencia de Seguridad Ciudadana.

- Los Trabajadores seleccionados de la Municipalidad Distrital de Miraflores están distribuidos de la siguiente forma:
  - Con una aproximación de 24 Trabajadores por cada gerencia respectivamente
- La población está compuesta tanto por varones y mujeres distribuidos de la siguiente manera:
  - 72 damas.
  - 100 varones.
- Las edades de las personas que conforman la población oscilan entre: 25 y 50 años.
- El grado de instrucción de los Trabajadores y de los directivos de la Municipalidad Distrital de Miraflores es de:
  - Educación Universitaria, predominantemente en los directivos.
  - Superior no Universitaria en los trabajadores técnicos.
  - Otros estudios en los trabajadores de apoyo.

3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO EMPLEADOS EN EL RECOJO DE DATOS

3.3.1. Técnica

La técnica a aplicar para obtener información en esta investigación es la Encuesta.

3.3.2. Instrumento

El presente trabajo de investigación utilizará el “Cuestionario”, como instrumento de recolección de datos, el cual contendrá un conjunto de preguntas respecto a las variables e indicadores.

3.4. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

3.4.1. Confiabilidad del Instrumento

Se procede a calcular la Confiabilidad del Instrumento bajo el procedimiento de “Medidas de Estabilidad”, por la cual el mismo Cuestionario se aplica dos veces después de un cierto periodo de tiempo a una misma población, en este caso la población de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores.

La correlación entre ambos resultados es altamente positiva, por lo que el instrumento es confiable.

Además al comprobarse la validez del instrumento se da por entendido que el instrumento es confiable.

3.4.2. Validez del Instrumento

El Instrumento de recolección de datos fue validado por acuerdo al procedimiento de “alie y mayer”, por la cual, un experto en el tema valida el contenido del instrumento, para, determinar si este mide lo que debe medir. En este caso el instrumento fue validado por el psicólogo de la municipalidad.

3.5. PROCEDIMIENTO DEL RECOJO DE DATOS:

El procedimiento de recojo de datos de la población de directivos y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores está dividido en las siguientes actividades:

3.5.1. Elección del Nivel de Medición

Se eligió el “Nivel de Medición Nominal”, por el cual cada una de las variables poseen cinco categorías; nunca, casi nunca, casi siempre, siempre en la variable.

3.5.2. Estrategias de Recolección de Datos

La estrategia de recolección de datos está diseñada en base a los procedimiento metodológicos, dichas estrategias permiten llegar a los objetivos establecidos.

- **Cálculo de la Confiabilidad y Validez del Instrumento**

  Se procedió a calcular la confiabilidad del Instrumento bajo el procedimiento de “Medidas de Estabilidad”. Además al comprobarse la validez del instrumento se da por entendido que el instrumento es confiable.

  Luego del cálculo de la Confiabilidad se procedió a calcular la Validez del Instrumento, de acuerdo al procedimiento de “Validez de Contenido”, siendo validado por el psicólogo de la Municipalidad distrital de Miraflores.

- **Solicitud de autorización dirigida a la Municipalidad Distrital de Miraflores para la aplicación del instrumento**

  Se redactó y envió una Solicitud de Autorización dirigida al alcalde de la municipalidad distrital de Miraflores. Adjuntando un modelo del cuestionario.

- **Aplicación del Instrumento**

  Con la autorización de la municipalidad, se procedió a la aplicación del cuestionario en las instalaciones de la municipalidad. Primero se produjo el contacto con el Jefe de Gestión de talento humano, quien autorizó el inicio de la aplicación de los cuestionarios, fijando su inicio desde las 9.00 am hasta las 3. 00 pm; en diferentes etapas teniendo una duración de 15 minutos por cuestionario, los días 14, 15 y 16 de setiembre 2016.

  Se procedió a aplicar el cuestionario a los trabajadores de la municipalidad, dándoles las indicaciones para el llenado del cuestionario, lográndose encuestar a los 172 trabajadores de la municipalidad.

  La encuesta se terminó de aplicar a las 3.30 pm. No se presentaron mayores contratiempos y se contó con el absoluto respaldo de la Municipalidad.

- **Preparación de los datos para su análisis**

  Se elaboraron los Códigos y la Matriz de Datos, dirigidos al trabajador.

  En seguida se elaboraron las Tablas de Distribución de Frecuencias para los cuestionarios.

  Finalmente se diseñaron los respectivos gráficos que ilustran los resultados: las Tablas de Distribución de Frecuencias para su respectivo análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA N° 1

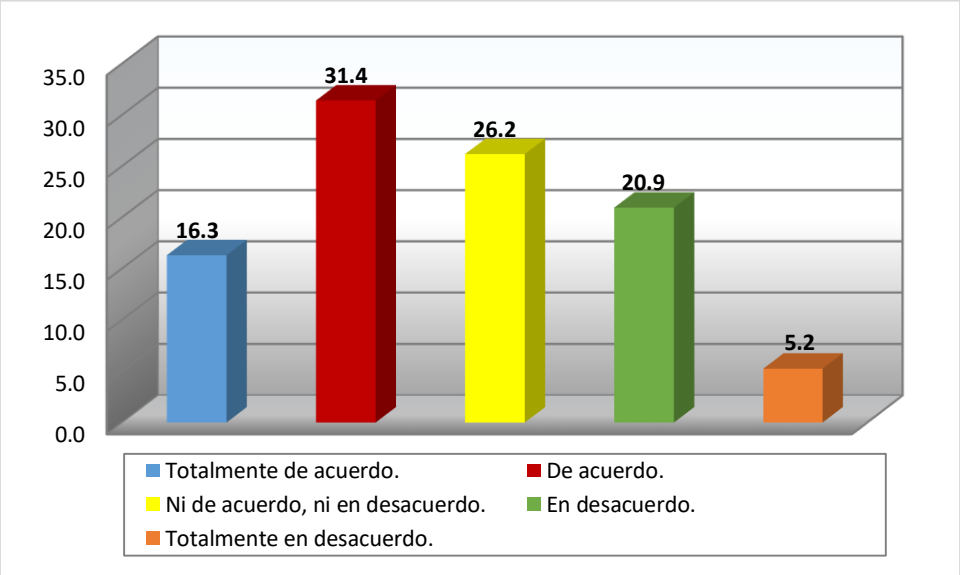
LOS DIRECTIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES CUENTAN CON CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS PARA DETERMINAR LAS PRINCIPALES NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES.

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Totalmente de acuerdo.	28	16.3	16.3
De acuerdo.	54	31.4	47.7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	45	26.2	73.8
En desacuerdo.	36	20.9	94.8
Totalmente en desacuerdo.	9	5.2	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 1

LOS DIRECTIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES CUENTAN CON CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS PARA DETERMINAR LAS PRINCIPALES NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, se observa que el 31.4% de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Distrital de Miraflores, están de acuerdo en que los directivos de la misma, cuentan con capacidades y conocimientos para determinar las principales necesidades de los trabajadores. El 26.2% muestran indiferencia o desconocimiento al haber elegido la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Un 20.9% refieren estar en desacuerdo. El 16.3% está totalmente de acuerdo y un 5.2% totalmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los trabajadores encuestados, consideran que los directivos de la Municipalidad Distrital de Miraflores, cuentan con capacidades y conocimientos para determinar las principales necesidades de los trabajadores, lo cual es importante, ya que ello influye en el respeto, consideración, aceptación y compromiso con el líder y la organización.

TABLA N° 2

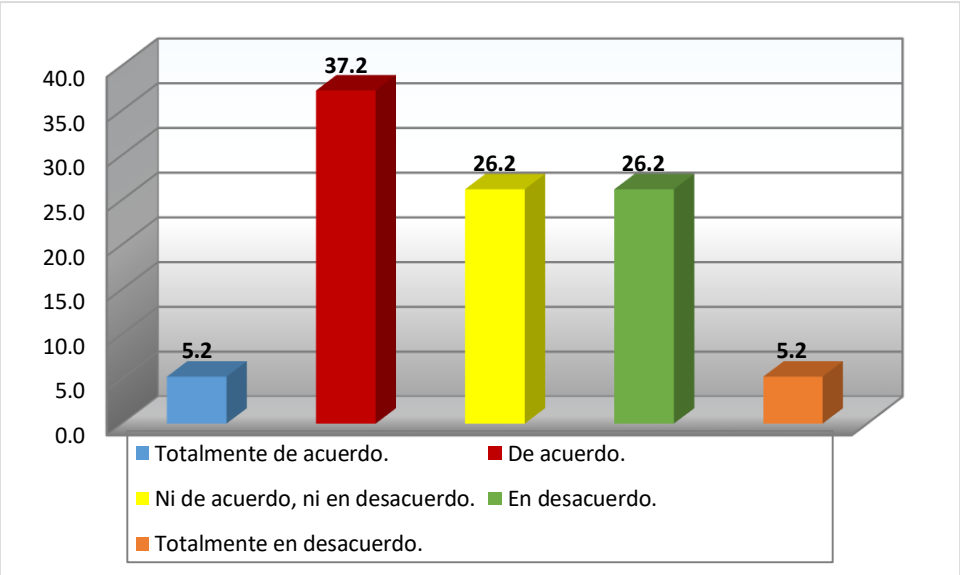
LOS DIRECTIVOS (GERENTES) SON CAPACES DE DESARROLLAR BUENAS RELACIONES INTERNAS EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Totalmente de acuerdo.	9	5.2	5.2
De acuerdo.	64	37.2	42.4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	45	26.2	68.6
En desacuerdo.	45	26.2	94.8
Totalmente en desacuerdo.	9	5.2	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 2

LOS DIRECTIVOS (GERENTES) SON CAPACES DE DESARROLLAR BUENAS RELACIONES INTERNAS EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, respecto a que los directivos (gerentes) son capaces de desarrollar buenas relaciones internas en todos los niveles de la organización, se tiene que el 37.2% de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Distrital de Miraflores, refieren estar de acuerdo. El 26.2% muestran indiferencia o desconocimiento al haber elegido la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Otro 26.2% refieren estar en desacuerdo. El 5.2% consideran estar totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

Como se observa de los resultados obtenidos, la mayoría de los trabajadores consideran que sus autoridades tienen capacidad para desarrollar buenas relaciones internas, lo cual es sumamente importante para mantener un buen clima laboral en la organización.

TABLA N° 3

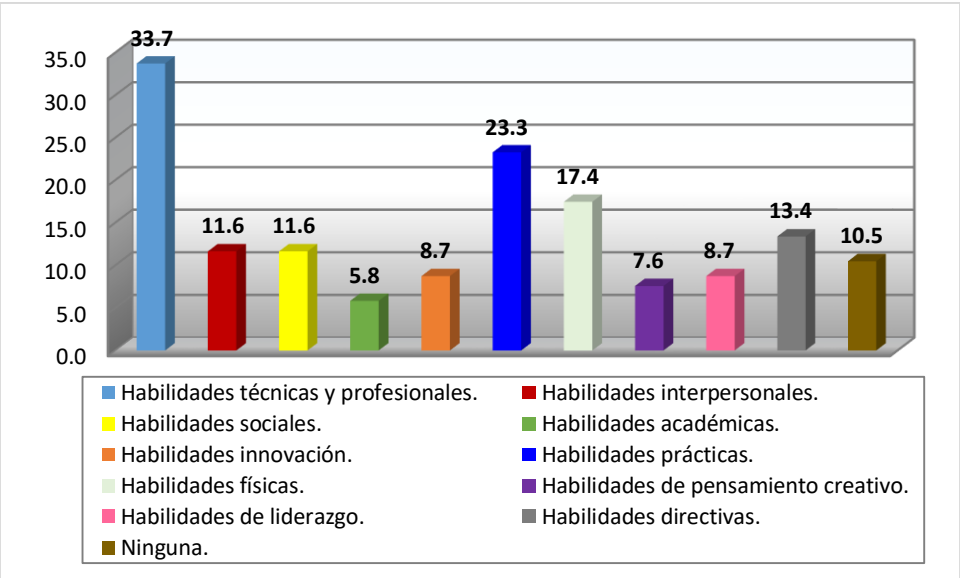
HABILIDADES QUE POSEEN LOS GERENTES DE LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Habilidades técnicas y profesionales.	58	33.7	33.7
Habilidades interpersonales.	20	11.6	45.3
Habilidades sociales.	20	11.6	57.0
Habilidades académicas.	10	5.8	62.8
Habilidades innovación.	15	8.7	71.5
Habilidades prácticas.	40	23.3	94.8
Habilidades físicas.	30	17.4	112.2
Habilidades de pensamiento creativo.	13	7.6	119.8
Habilidades de liderazgo.	15	8.7	128.5
Habilidades directivas.	23	13.4	141.9
Ninguna.	18	10.5	152.3
Total	**262**	**152.3**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 3

HABILIDADES QUE POSEEN LOS GERENTES DE LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, en relación a las habilidades que poseen los Gerentes de la Municipalidad de Miraflores, se observa que el 33.7% de los trabajadores encuestados, consideran que los Gerentes tienen habilidades técnicas y profesionales, el 23.3% poseen habilidades prácticas, el 17.4% habilidades físicas, el 13.4% habilidades directivas, el 11.6% habilidades interpersonales y habilidades sociales, el 8.7% habilidades de innovación y habilidades de liderazgo, el 7.6% habilidades de pensamiento creativo y un 5.8% habilidades académicas.

Como se aprecia la mayoría de los trabajadores encuestados coinciden en afirmar que los Gerentes de la Municipalidad materia de estudio, poseen habilidades para el desarrollo de sus actividades funcionales; resaltan esas habilidades como cualidades distintivas entre ellos. Esta apreciación es importante ya que los trabajadores al reconocer en los Gerentes habilidades, están reconociendo su autoridad, su liderazgo para dirigirlos y consecuentemente el respeto que se merecen. Sin embargo, preocupa que un 10.5% de trabajadores consideren que los gerentes no tienen ninguna habilidad, ya que toda persona siempre desarrolla alguna habilidad, sea innata o aprendida, es por ello se considera que en esta respuesta ha podido primar alguna situación personal o de rechazo. Las autoridades deben de investigar el porqué de esa actitud, en ese grupo de trabajadores, a fin de buscar un cambio de actitud tendente siempre a mantener un buen clima laboral.

TABLA N° 4

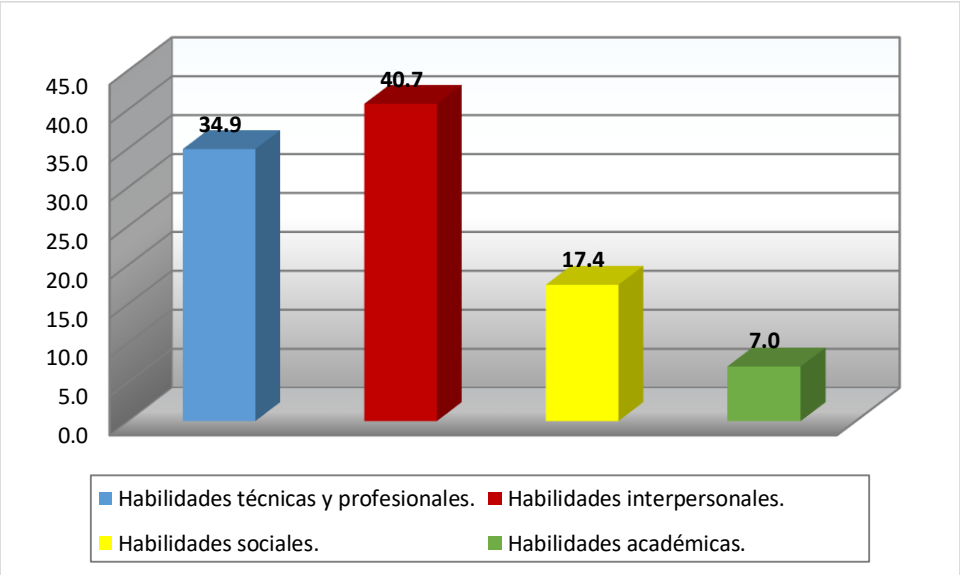
DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS POR LOS GERENTES DE LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Saber: Conocimientos.	60	34.9	34.9
Saber hacer: Habilidades.	70	40.7	75.6
Saber ser: Cualidades.	30	17.4	93.0
Ninguna.	12	7.0	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4

DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS POR LOS FRENTES DE LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, en cuanto al desarrollo de las habilidades directivas por los gerentes de la Municipalidad, se observa que el 40.7% de los trabajadores encuestados, consideran que desarrollan el saber hacer: habilidades; el 34.9% señala que los gerentes desarrollan el saber: conocimientos y el 17.4% que desarrollan el saber ser: cualidades.

Se desprende que los trabajadores consideran que los gerentes de la Municipalidad desarrollan el saber hacer, o las habilidades directivas, lo cual pone en evidencia que reconoce habilidades directivas en los Gerentes que los dirigen; constituyendo un aspecto positivo para la supervisión y control en la gestión administrativa de la Municipalidad.

TABLA N° 5

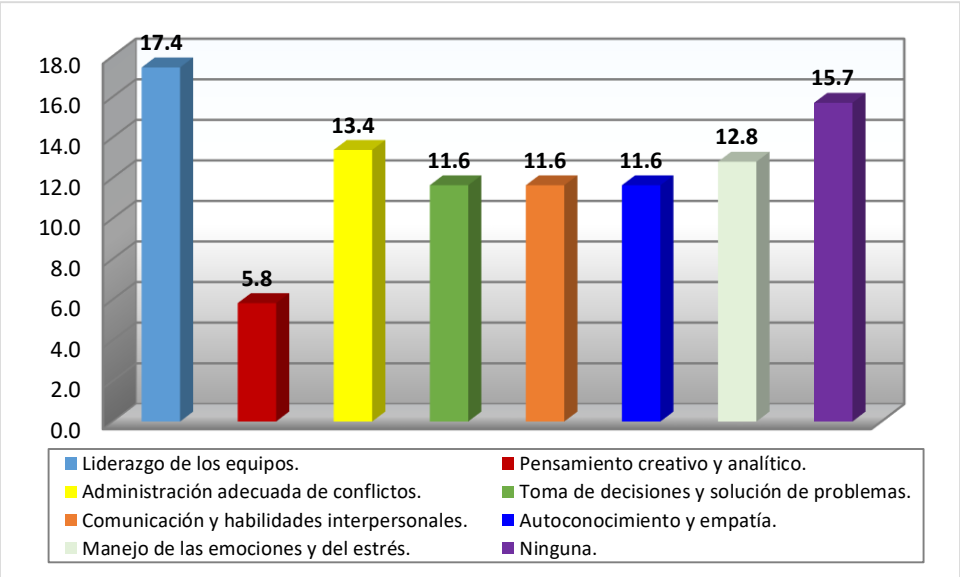
CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LOS GERENTES DE LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Liderazgo de los equipos.	30	17.4	17.4
Pensamiento creativo y analítico.	10	5.8	23.3
Administración adecuada de conflictos.	23	13.4	36.6
Toma de decisiones y solución de problemas.	20	11.6	48.3
Comunicación y habilidades interpersonales.	20	11.6	59.9
Autoconocimiento y empatía.	20	11.6	71.5
Manejo de las emociones y del estrés.	22	12.8	84.3
Ninguna.	27	15.7	100.0
Total	**172**	**100.0**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 5

CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LOS GERENTES DE LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, se observa que en cuanto a las características de la gestión directiva de los Gerentes de la Municipalidad materia de estudio, el 17.4% de los trabajadores encuestados, consideran al liderazgo de los equipos, el 13.4% la administración adecuada de los conflictos, el 12.8% el manejo de las emociones y del estrés, el 11.6% la toma de decisiones, solución de problemas, la comunicación y habilidades interpersonales, autoconocimiento y empatía y un 5.8% pensamiento creativo y analítico.

Como se aprecia, la mayoría de los trabajadores consideran como característica principal de la gestión directiva de los Gerentes de la Municipalidad Distrital de Miraflores, el liderazgo de los equipos, lo cual resulta sumamente importante ya que el trabajo en equipo favorece al logro de los objetivos y metas de la organización de acuerdo a lo planificado y donde todos o la gran mayoría de los trabajadores asume un compromiso en favor del equipo y consecuentemente de la organización. Se observa que también se reconocen otras características que son sumamente importantes para la labor de los gerentes.

Lo cual debe ser materia de atención por parte de las autoridades para determinar qué es lo que sucede con este grupo de trabajadores que no reconocen tan importante aspecto en sus líderes o autoridades.

TABLA N° 6

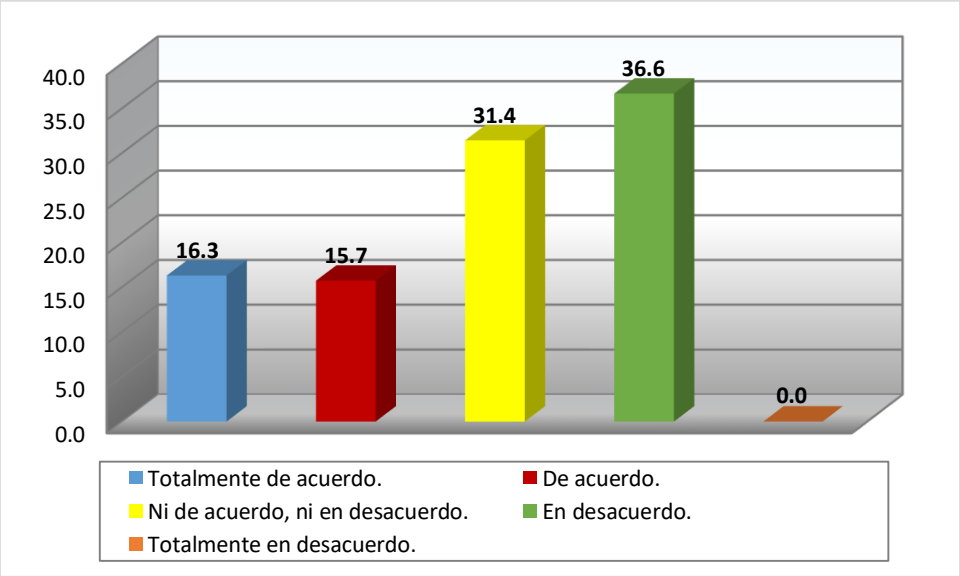
LOS DIRECTIVOS GERENTES DESARROLLAN ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DIRIGIDAS A LOS TRABAJADORES PARA MEJORAR SU RENDIMIENTO

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Totalmente de acuerdo.	28	16.3	16.3
De acuerdo.	27	15.7	32.0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	54	31.4	63.4
En desacuerdo.	63	36.6	100.0
Totalmente en desacuerdo.	0	0.0	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 6

LOS DIRECTIVOS GERENTES DESARROLLAN ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DIRIGIDAS A LOS TRABAJADORES PARA MEJORAR SU RENDIMIENTO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, en relación a que los directivos gerentes desarrollan estrategias de motivación dirigidas a los trabajadores para mejorar su rendimiento, se observa que el 36.6% de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Distrital de Miraflores, están en desacuerdo, el 31.4% muestran indiferencia o desconocimiento al haber elegido la alternativa, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 16.3% refieren estar totalmente de acuerdo y un 15.7% de acuerdo.

De los resultados obtenidos se tiene que la mayoría de los trabajadores consideran estar en desacuerdo en que los directivos / gerentes desarrollan estrategias de motivación dirigidas a los trabajadores para mejorar su rendimiento, o desconocen sobre el particular, lo cual es preocupante ya que los directivos o gerentes deben de motivar al personal a su cargo a fin de que cumplan con sus funciones, se identifiquen con la institución y asuman el compromiso para el logro de los objetivos y metas de la organización.

TABLA N° 7

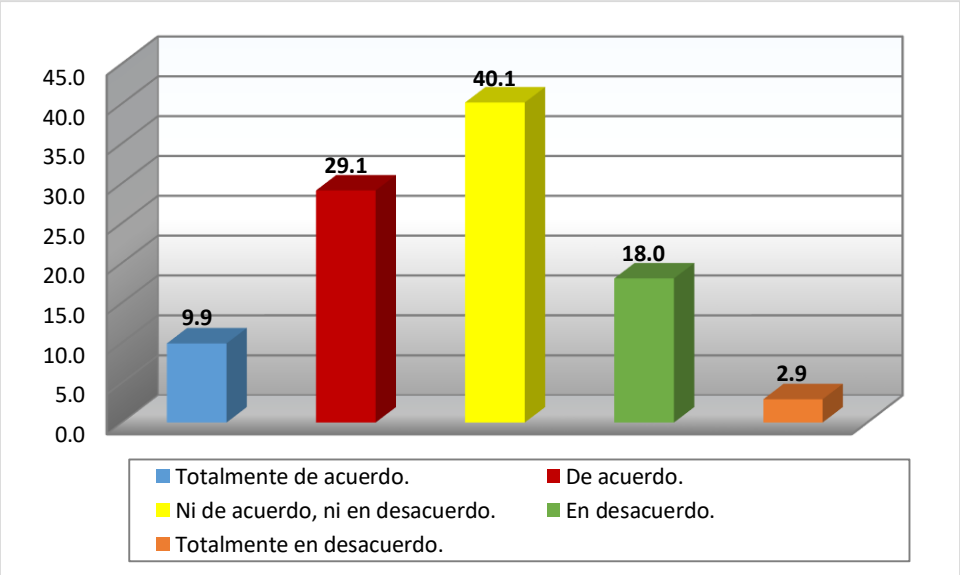
LOS TRABAJADORES ESTÁN DE ACUERDO CON EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS QUE REALIZAN LOS GERENTES

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Totalmente de acuerdo.	17	9.9	9.9
De acuerdo.	50	29.1	39.0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	69	40.1	79.1
En desacuerdo.	31	18.0	97.1
Totalmente en desacuerdo.	5	2.9	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 7

LOS TRABAJADORES ESTÁN DE ACUERDO CON EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS QUE REALIZAN LOS GERENTES



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, se observa que en relación a que los trabajadores están de acuerdo con el manejo de los conflictos que realizan los gerentes, el 40.1% de los encuestados manifiestan indiferencia o desconocimiento, al haber elegido la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El 29.1% refieren estar de acuerdo. El 18% está en desacuerdo, el 9.9% totalmente de acuerdo y un 2.9% totalmente en desacuerdo.

Como se aprecia de los resultados obtenidos, la mayoría de los trabajadores muestra indiferencia o desconocimiento sobre el tema, al no estar de acuerdo ni en desacuerdo; sin embargo existe un porcentaje considerable del 29.1%, que si está de acuerdo con el manejo de conflictos que realizan los gerentes, lo cual es importante, ya que los Gerentes demostrarían su capacidad para la solución de problemas en favor de su área de trabajo y de la propia organización.

TABLA N° 8

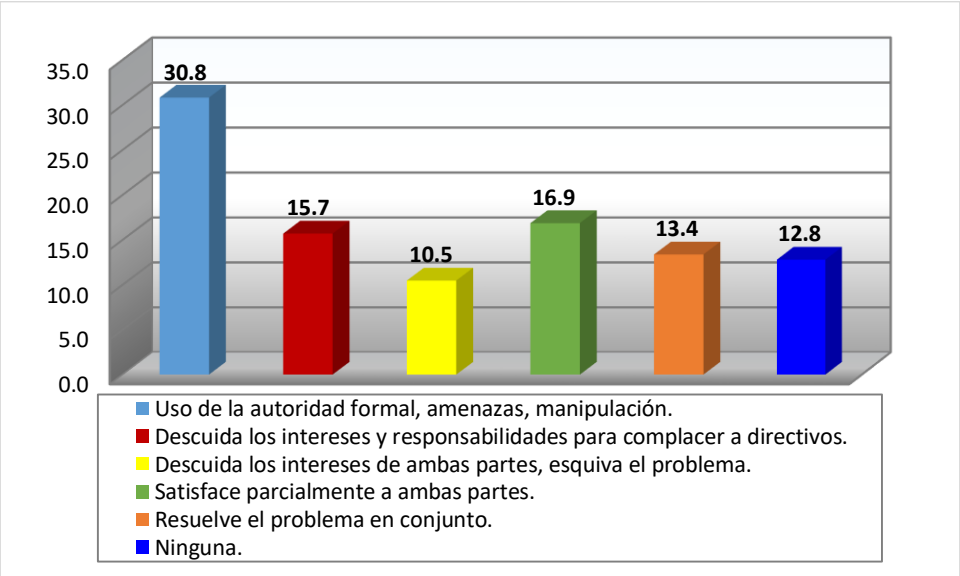
FORMA EN QUE LOS GERENTES MANEJAN LOS CONFLICTOS DE LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Uso de la autoridad formal, amenazas, manipulación.	53	30.8	30.8
Descuida los intereses y responsabilidades para complacer a directivos.	27	15.7	46.5
Descuida los intereses de ambas partes, esquiva el problema.	18	10.5	57.0
Satisface parcialmente a ambas partes.	29	16.9	73.8
Resuelve el problema en conjunto.	23	13.4	87.2
Ninguna.	22	12.8	100.0
Total	**172**	**100.0**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 8

FORMA EN QUE LOS GERENTES MANEJAN LOS CONFLICTOS DE LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, en cuanto a la forma en que los Gerentes manejan los conflictos de la Municipalidad, se tiene que el 30.8% de los trabajadores encuestados, consideran el uso de la autoridad formal, amenazas y la manipulación como formas en que los Gerentes manejan los conflictos; el 16.9% consideran que satisfacen parcialmente a ambas partes, el 15.7% que descuidan los intereses y responsabilidades para complacer a directivos, el 13.4% consideran que resuelven el problema en conjunto, el 12.8% eligió la alternativa ninguna y un 10.5% creen que descuidan los intereses de ambas partes, esquivan el problema.

Como se aprecia, la mayoría de los trabajadores encuestados consideran que los Gerentes manejan los conflictos de la Municipalidad con el uso de la autoridad formal, las amenazas y la manipulación, siendo negativas las amenazas y manipulación, ya que son acciones que van en contra del orden establecido. El área de Recursos Humanos tendría que estar al tanto de las formas en que se dan la solución de los conflictos en la Municipalidad y adoptar las acciones preventivas y correctivas a que hubiera lugar.

TABLA N° 9

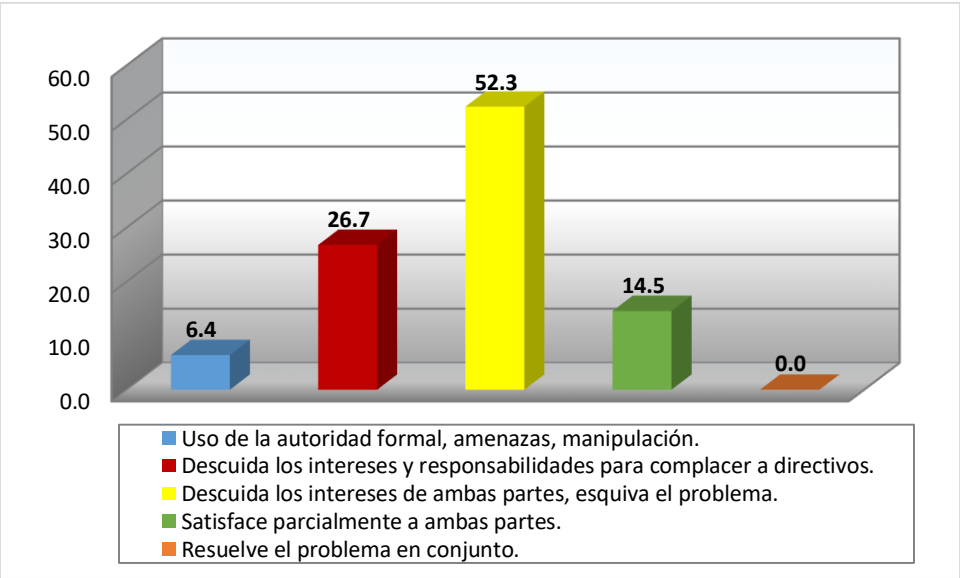
LOS TRABAJADORES ESTÁN DE ACUERDO CON LA TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE REALIZAN LOS GERENTES DE LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Totalmente de acuerdo.	11	6.4	6.4
De acuerdo.	46	26.7	33.1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	90	52.3	85.5
En desacuerdo.	25	14.5	100.0
Totalmente en desacuerdo.	0	0.0	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 9

LOS TRABAJADORES ESTÁN DE ACUERDO CON LA TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE REALIZAN LOS GERENTES DE LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, se tiene que el 52.3% de los trabajadores encuestados, están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la toma de decisiones y solución de los problemas que realizan los Gerentes de la Municipalidad, el 26.7% de acuerdo, el 14.5% en desacuerdo y un 6.4% totalmente de acuerdo.

Se aprecia que la mayoría de los trabajadores al estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la situación planteada, muestran indiferencia o desconocimiento sobre el tema, lo cual no es favorable para la gestión administrativa de la Municipalidad.

TABLA N° 10

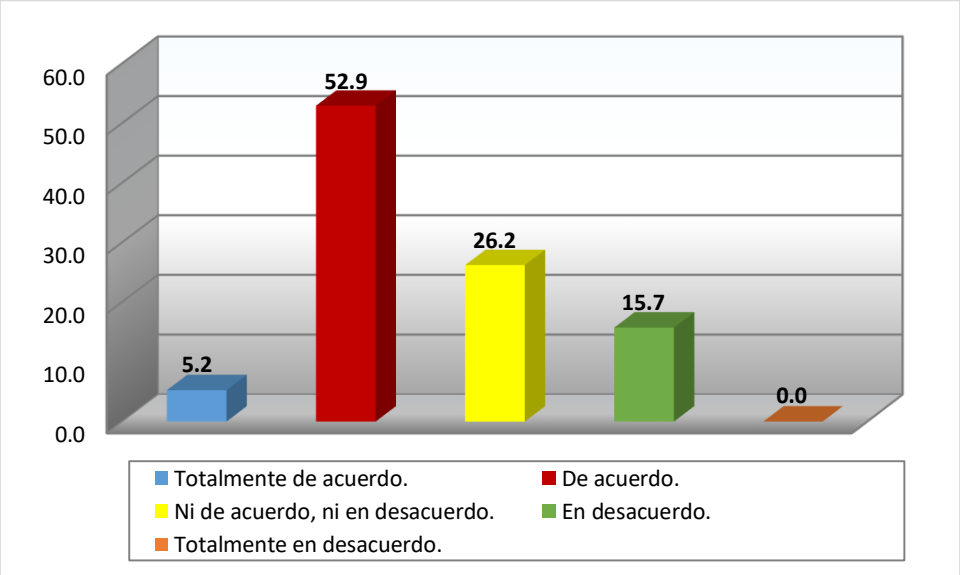
LOS DIRECTIVOS GERENTES CUENTAN CON CAPACIDAD PARA COMUNICARSE DE FORMA AFECTIVA, CLARA Y PRECISA CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Totalmente de acuerdo.	9	5.2	5.2
De acuerdo.	91	52.9	58.1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	45	26.2	84.3
En desacuerdo.	27	15.7	100.0
Totalmente en desacuerdo.	0	0.0	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 10

LOS DIRECTIVOS GERENTES CUENTAN CON CAPACIDAD PARA COMUNICARSE DE FORMA AFECTIVA, CLARA Y PRECISA CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, en cuanto a que los directivos (gerentes) cuentan con capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización, el 52.9% de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Distrital de Miraflores, refirieron estar de acuerdo, el 26.2% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 15.7% en desacuerdo y un 5.2% totalmente de acuerdo.

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo que los directivos gerentes cuentan con capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización, lo cual es sumamente importante para la interrelación entre los miembros de la organización, ya que la comunicación efectiva es muy importante para el desarrollo de las habilidades directivas.

TABLA N° 11

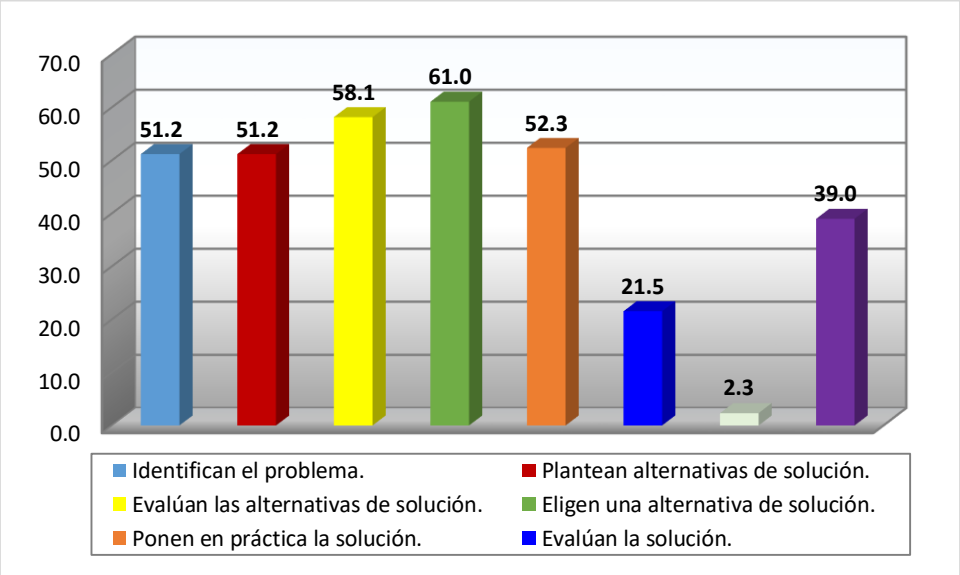
FORMA EN QUE LOS GERENTES TOMAN DECISIONES Y SOLUCIONAN LOS PROBLEMAS DE LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Identifican el problema.	88	51.2	51.2
Plantean alternativas de solución.	88	51.2	102.3
Evalúan las alternativas de solución.	100	58.1	160.5
Eligen una alternativa de solución.	105	61.0	221.5
Ponen en práctica la solución.	90	52.3	273.8
Evalúan la solución.	37	21.5	295.3
Ninguna.	4	2.3	297.7
No sabe.	67	39.0	336.6
Total	**579**	**336.6**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 11

FORMA EN QUE LOS GERENTES TOMAN DECISIONES Y SOLUCIONAN LOS PROBLEMAS DE LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, se observa que en cuanto a la forma en que los Gerentes toman decisiones y solucionan los problemas de la Municipalidad, el 61% de los trabajadores encuestados indican que eligen una alternativa de solución, el 58.1% evalúan las alternativas de solución, el 52.3% ponen en práctica la solución, el 51.2% identifican el problema, otro 51.2% plantean alternativas de solución, el 39% no sabe, el 21.5% evalúan la solución.

Como se aprecia, la mayoría de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Distrital de Miraflores, con respecto a la forma en que los Gerentes toman decisiones y solucionan los problemas de la Municipalidad, consideran que eligen una alternativa de solución, lo que indicaría que previamente a ello, tendrían que haber identificado el problema, plantear las alternativas de solución, evaluarlas y luego elegir la alternativa que más convenga, para luego ponerla en práctica y realizar la evaluación correspondiente. El proceso descrito sería el correcto para facilitar la toma de decisiones y dar solución al o los problemas que se presenten.

Existe un alto porcentaje de trabajadores (39%) equivalentes a 69 personas que no saben sobre el tema, lo cual es preocupante ya que no se estaría informando sobre las acciones que adopta la Municipalidad. Esta situación debe ser tomada en cuenta por las autoridades del municipio a fin de adoptar las acciones correspondientes.

TABLA N° 12

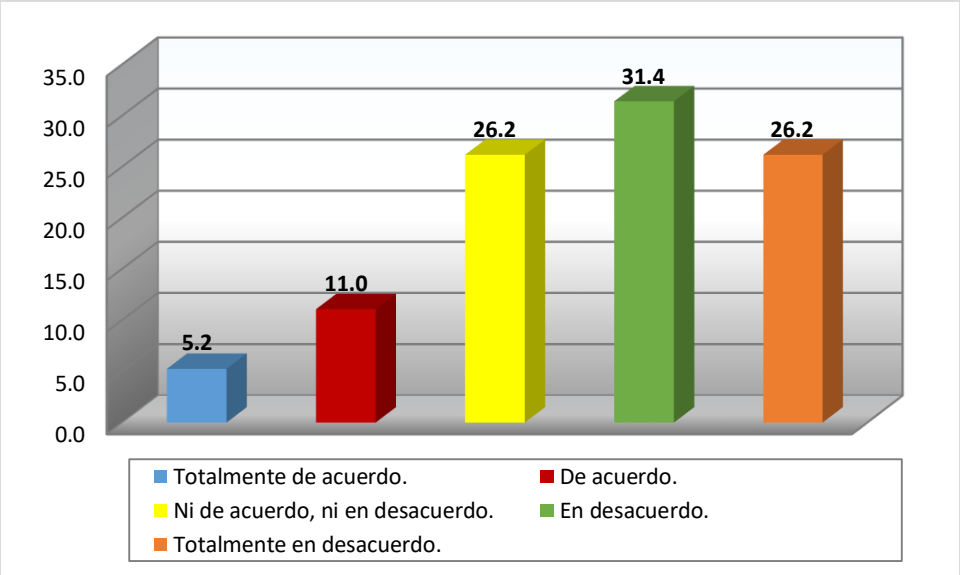
LA MUNICIPALIDAD ASIGNA LOS SUELDOS Y BONIFICACIONES A LOS TRABAJADORES SEGÚN SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Alternativas	F	%	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo.	9	5.2	5.2
De acuerdo.	19	11.0	16.3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	45	26.2	42.4
En desacuerdo.	54	31.4	73.8
Totalmente en desacuerdo.	45	26.2	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 12

LA MUNICIPALIDAD ASIGNA LOS SUELDOS Y BONIFICACIONES A LOS TRABAJADORES SEGÚN SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, con respecto a que la Municipalidad asigna los sueldos y bonificaciones a los trabajadores según sus funciones y responsabilidades, se observa que el 31.4% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo, el 26.2% manifiestan desconocimiento al indicar estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 26.2% refieren estar totalmente de acuerdo, el 11% está de acuerdo y un 5.2% totalmente de acuerdo.

De los resultados obtenidos se puede deducir que los trabajadores encuestados en su mayoría al estar en desacuerdo, consideran que la Municipalidad no asigna los sueldos y bonificaciones a los trabajadores según sus funciones y responsabilidades.

El problema de remuneraciones es complejo en todos los sectores del Gobierno, y la Municipalidad materia de estudio no es ajena a esta problemática, sin embargo se debería hacer los esfuerzos para mejorarlas. En cuanto a las bonificaciones estas deben ser pagadas de acuerdo a normas establecidas por el gobierno o por convención colectiva de ser el caso, de lo contrario se estarían trasgrediendo las mismas. El área de Recursos Humanos debe intervenir para determinar o comprobar este resultado y sugerir las acciones más convenientes.

TABLA N° 13

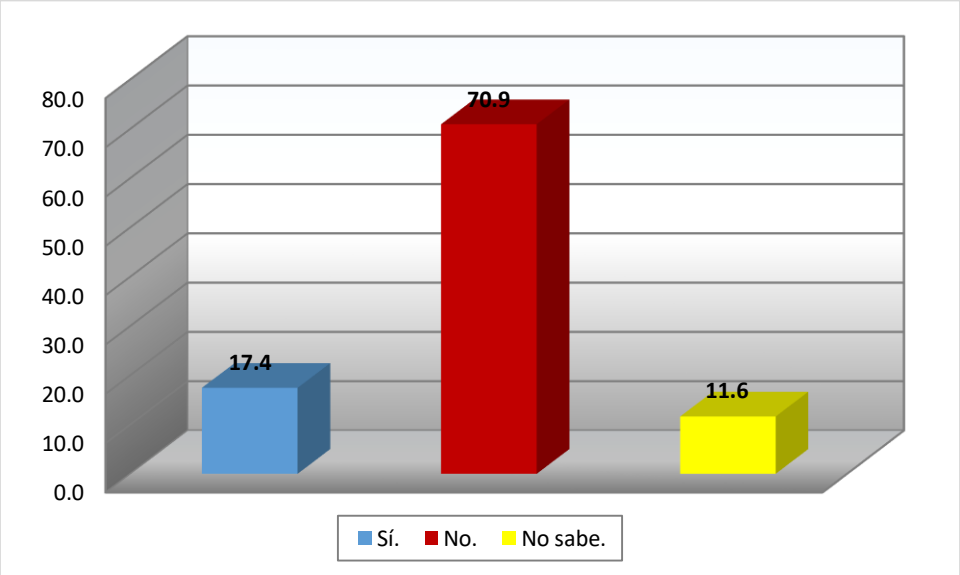
LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS GERENTES INFLUYEN EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	F	%	Porcentaje acumulado
Sí.	30	17.4	17.4
No.	122	70.9	88.4
No sabe.	20	11.6	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 13

LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS GERENTES INFLUYEN EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, referente a que las habilidades directivas de los gerentes influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad, se observa que el 70.9% de los trabajadores encuestados consideran que no, el 17.4% que sí y un 11.6% no sabe.

Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores encuestados no consideran que las habilidades directivas de los Gerentes influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad, lo cual en cierta forma es importante ya que podríamos interpretarlo en el sentido que los trabajadores se encuentran sumamente identificados con su trabajo y la organización, por lo tanto no les afecta lo que hagan o dejen de hacer los directivos; sin embargo es sabido que el ser humano y más aún el trabajador, es influido por el entorno, y con mayor probabilidad por las personas que los dirigen, generando compromiso, cooperación, colaboración, identificación, motivación, etc., cuando las decisiones son acertadas y oportunas, y todo lo contrario, cuando no se acciona debidamente. Las autoridades de la Municipalidad deben de adoptar acciones de mayor interacción entre estos dos grupos de trabajadores, a fin de mejorar la percepción sobre este aspecto, por su importancia.

TABLA N° 14

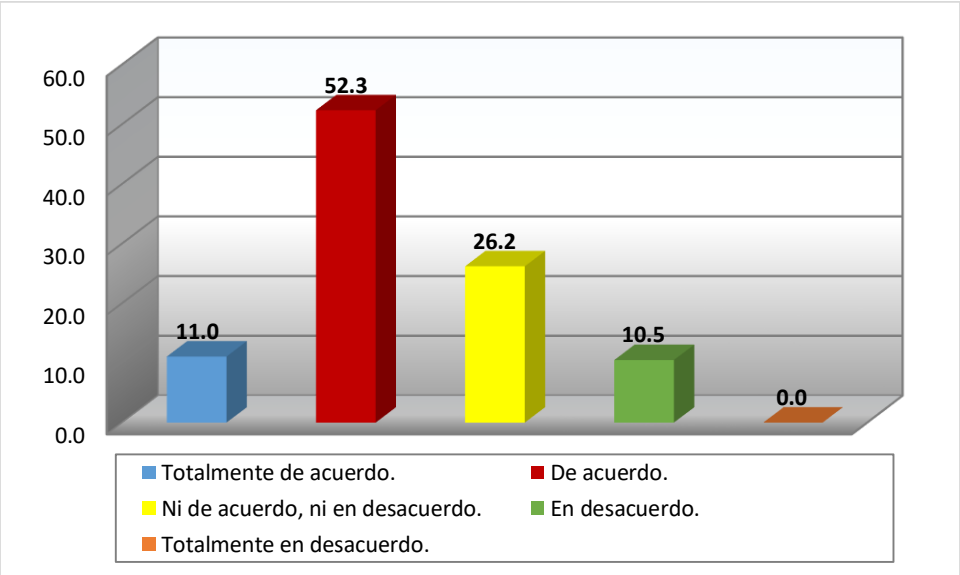
LOS TRABAJADORES MANTIENEN UN VERDADERO COMPROMISO AFECTIVO CON LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo.	19	11.0	11.0
De acuerdo.	90	52.3	63.4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	45	26.2	89.5
En desacuerdo.	18	10.5	100.0
Totalmente en desacuerdo.	0	0.0	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 14

LOS TRABAJADORES MANTIENEN UN VERDADERO COMPROMISO AFECTIVO CON LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, en cuanto a que los trabajadores mantienen un verdadero compromiso afectivo con la Municipalidad, se observa que el 52.3% de los trabajadores encuestados, están de acuerdo. El 26.2% manifiestan indiferencia o desconocimiento al estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El 11% refieren estar totalmente de acuerdo, y un 10.5% en desacuerdo.

Como el aprecia, la mayoría de los trabajadores encuestados está de acuerdo en que los trabajadores mantienen un verdadero compromiso afectivo con la Municipalidad, lo cual es sumamente importante para esta dependencia local, ya que ello se traduce en acciones favorables para su desarrollo, en un buen ambiente de trabajo.

TABLA N° 15

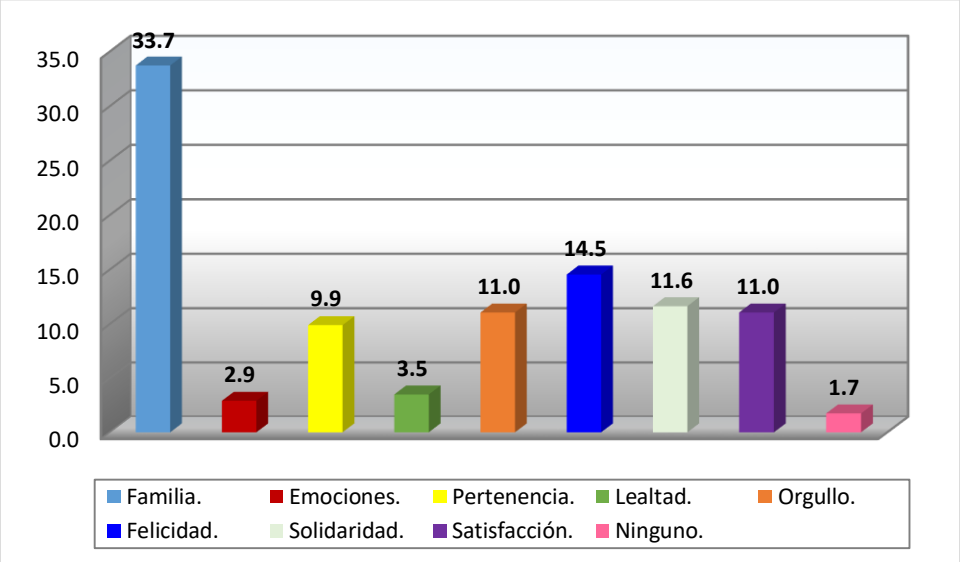
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD, SE BASA EN:

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Familia.	58	33.7	33.7
Emociones.	5	2.9	36.6
Pertenencia.	17	9.9	46.5
Lealtad.	6	3.5	50.0
Orgullo.	19	11.0	61.0
Felicidad.	25	14.5	75.6
Solidaridad.	20	11.6	87.2
Satisfacción.	19	11.0	98.3
Ninguno.	3	1.7	89.0
Total	**172**	**100.0**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 15

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD, SE BASA EN:



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, con respecto a en qué se basa el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores de la Municipalidad, se observa que el 33.7% de los trabajadores encuestados, consideran a la familia, el 14.5% la felicidad, el 11.6% la solidaridad, el 11% el orgullo, otro 11% la satisfacción, el 9.9% la pertenencia, el 3.5% la lealtad, el 2.9% las emociones.

Como se aprecia la mayoría de los trabajadores encuestados consideran a la familia como uno de los aspectos principales en los que se basa el compromiso organizacional afectivo de éstos hacia la Municipalidad.

Existen otros aspectos importantes que generan el compromiso de los trabajadores para con su centro laboral que habría que fortalecer a través de acciones que el área de Recursos Humanos podría implementar. Lo importante aquí es que los trabajadores se encuentran comprometidos con su centro de trabajo, lo cual es sumamente saludable para sus intereses, el de los propios trabajadores y el de la comunidad.

TABLA N° 16

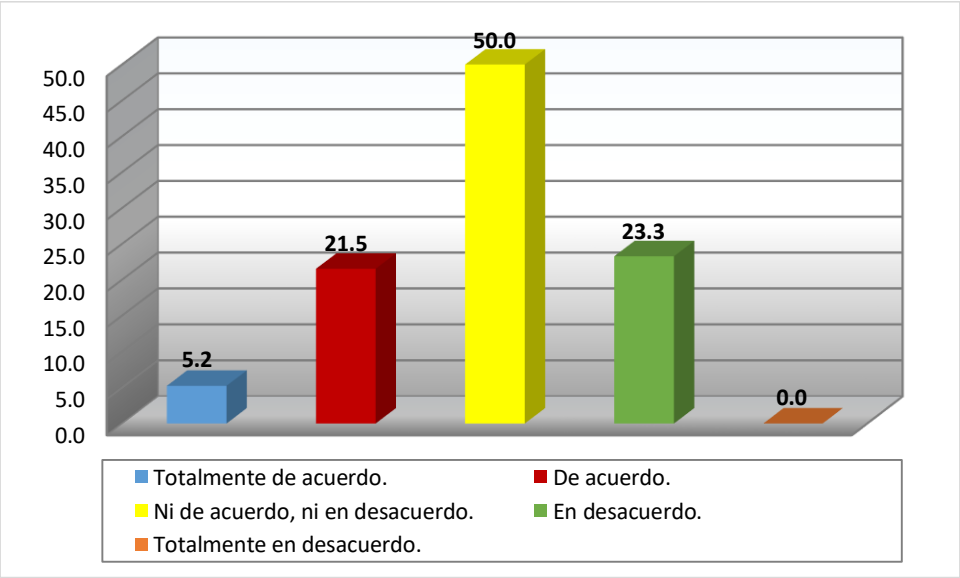
LOS TRABAJADORES MANTIENEN UN VERDADERO COMPROMISO DE CONTINUIDAD CON LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo.	9	5.2	5.2
De acuerdo.	37	21.5	26.7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	86	50.0	76.7
En desacuerdo.	40	23.3	100.0
Totalmente en desacuerdo.	0	0.0	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 16

LOS TRABAJADORES MANTIENEN UN VERDADERO COMPROMISO DE CONTINUIDAD CON LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, con respecto a que los trabajadores mantienen un verdadero compromiso de continuidad con la Municipalidad, se observa que el 50% de los trabajadores encuestados, muestran indiferencia o desconocimiento sobre el tema al haber optado por la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El 23.3% está en desacuerdo, el 21.5% está de acuerdo y un 5.2% totalmente de acuerdo.

Se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores encuestados muestran indiferencia o desconocimiento sobre el tema al haber optado por la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Al respecto, la Municipalidad debe de adoptar acciones o estrategias que contribuyan a alentar o mantener el compromiso real de los trabajadores, ya sea a través de acciones institucionales o informales que los directivos / gerentes lleven a cabo con sus colaboradores, ya que ello contribuirá a una buena gestión y a la obtención de resultados esperados, ya que es sabido que sin compromiso no se alcanzan metas.

TABLA N° 17

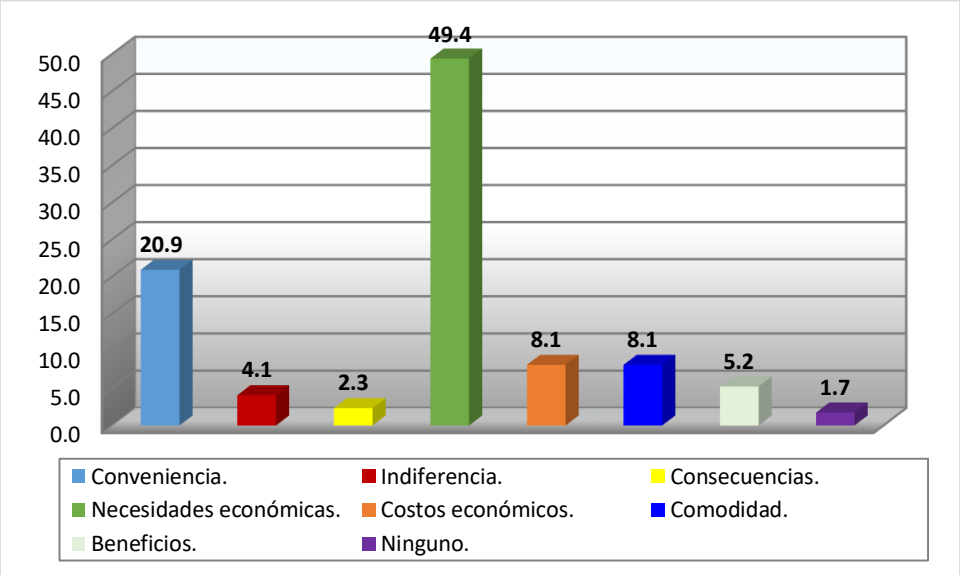
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE CONTINUIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD, SE BASA EN:

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Conveniencia.	36	20.9	20.9
Indiferencia.	7	4.1	25.0
Consecuencias.	4	2.3	27.3
Necesidades económicas.	85	49.4	76.7
Costos económicos.	14	8.1	84.9
Comodidad.	14	8.1	93.0
Beneficios.	9	5.2	98.3
Ninguno.	3	1.7	100.0
Total	**172**	**100.0**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 17

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE CONTINUIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD, SE BASA EN:



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, en cuanto a en qué se basa el compromiso organizacional de continuidad de los trabajadores de la Municipalidad materia de estudio, se observa que el 49.4% de los trabajadores encuestados, considera las necesidades económicas. El 20.9% la convivencia, el 8.1% los costos económicos y la comodidad, el 5.2% los beneficios, el 4.1% indiferencia y el 2.3% consecuencias.

Como se aprecia, la mayoría de los trabajadores encuestados consideran como base del compromiso organizacional de continuidad de los trabajadores de la Municipalidad, las necesidades económicas, aspecto complejo que debe ser analizado y atendido por la Municipalidad. Existen otros aspectos importantes que también deben ser tomados en cuenta para mejorar el compromiso de los trabajadores.

TABLA N° 18

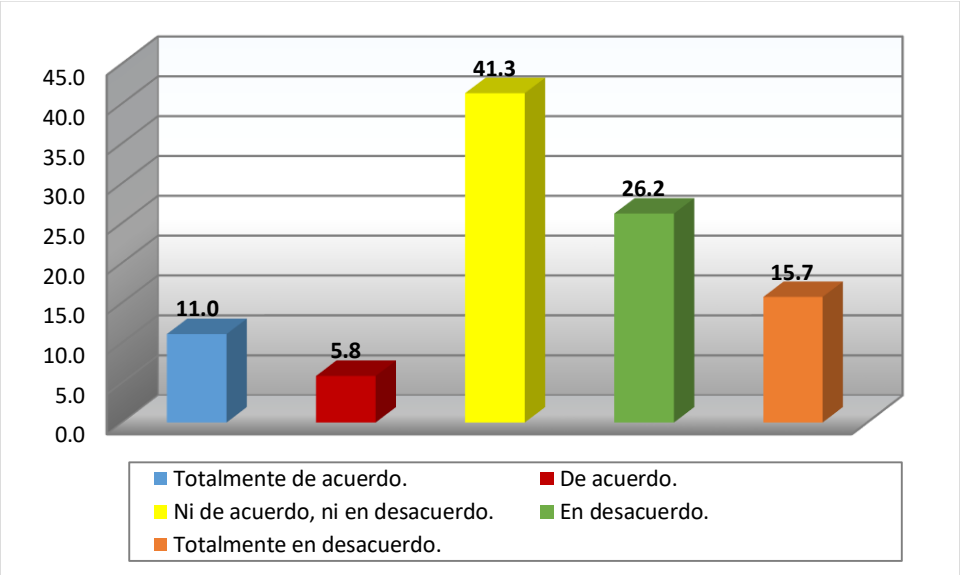
LOS TRABAJADORES MANTIENEN UN VERDADERO COMPROMISO NORMATIVO CON LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo.	19	11.0	11.0
De acuerdo.	10	5.8	16.9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	71	41.3	58.1
En desacuerdo.	45	26.2	84.3
Totalmente en desacuerdo.	27	15.7	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 18

LOS TRABAJADORES MANTIENEN UN VERDADERO COMPROMISO NORMATIVO CON LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, respecto a que los trabajadores mantienen un verdadero compromiso normativo con la Municipalidad, se observa que el 41.3% de los trabajadores encuestados, eligieron la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El 26.2% refieren estar en desacuerdo. El 15.7% está totalmente en desacuerdo, el 11% está totalmente de acuerdo, y un 5.8% de acuerdo.

Los resultados obtenidos revelan que la mayoría de los trabajadores demuestran indiferencia o desconocimiento sobre el tema, al haber optado por la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo, seguido de la opción en desacuerdo lo cual es preocupante. Al igual que en los resultados del cuadro anterior, la Municipalidad debe de implementar estrategias para mejorar el compromiso normativo de los trabajadores y difundir los mismos para que les sirva de motivación y se logre un cambio de actitud sobre ello. Las normas, disposiciones u órdenes, se dan para ser cumplidas, siendo necesaria su difusión e implementación para su cumplimiento, para ello hay que mejorar los mecanismos de información y comunicación.

TABLA N° 19

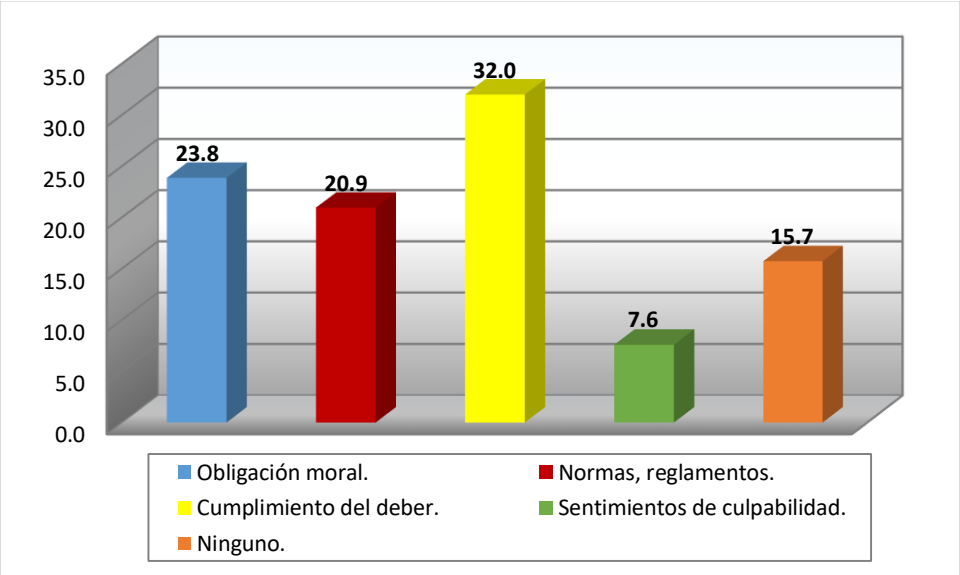
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD, SE BASA EN:

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Obligación moral.	41	23.8	23.8
Normas, reglamentos.	36	20.9	44.8
Cumplimiento del deber.	55	32.0	76.7
Sentimientos de culpabilidad.	13	7.6	84.3
Ninguno.	27	15.7	100.0
Total	**172**	**100.0**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 19

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD, SE BASA EN:



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, respecto a en qué se basa el compromiso organizacional normativo de los trabajadores de la Municipalidad, se observa que el 32% de los trabajadores encuestados considera el cumplimiento del deber. El 23.8% a la obligación moral. El 20.9% a las normas y reglamentos, el 15.7% ninguno, y un 7.6% sentimientos de culpabilidad.

Como se aprecia la mayoría de los trabajadores encuestados considera el cumplimiento del deber como el aspecto principal, básico del compromiso organizacional normativo de los trabajadores para con la Municipalidad. Ello es sumamente importante, ya que el cumplimiento del deber, no debe ser una meta en sí misma, ni una obligación, se debe tener la certeza que el deber debe ser lo suficientemente noble, ajustado a la moral y acorde con la propia ética y comportamiento social de las personas y en especial de los trabajadores.

TABLA N° 20

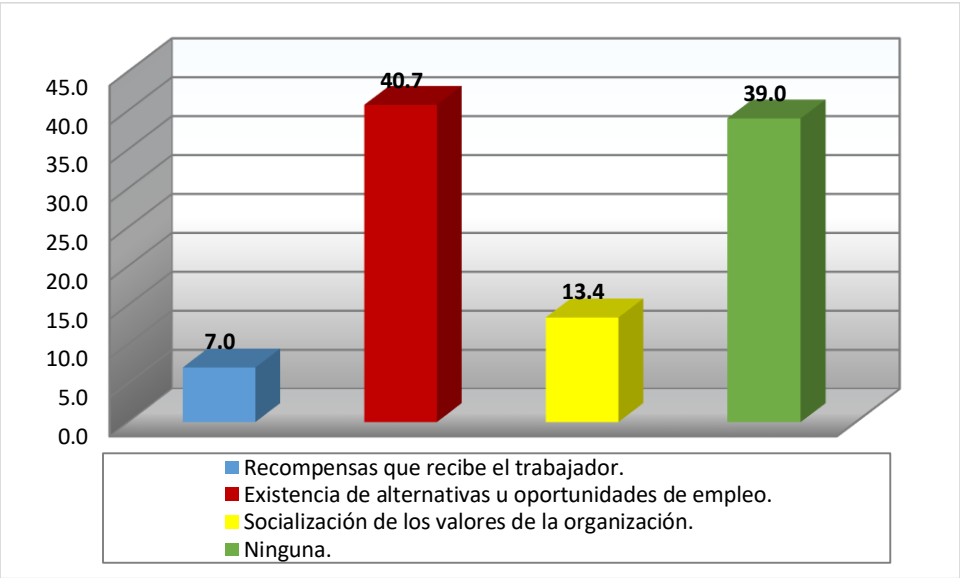
FACTORES DEL TRABAJO QUE DETERMINAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Recompensas que recibe el trabajador.	12	7.0	7.0
Existencia de alternativas u oportunidades de empleo.	70	40.7	47.7
Socialización de los valores de la organización.	23	13.4	61.0
Ninguna.	67	39.0	100.0
Total	**172**	**100.0**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 20

FACTORES DEL TRABAJO QUE DETERMINAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, con respecto a las características del trabajo que determinan el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad, se observa que el 40.7% de los trabajadores encuestados, consideran que la característica más resaltante es la existencia de alternativas u oportunidades de empleo, el 39% ninguna, el 13.4% la socialización de los valores de la organización y el 7% recompensas que recibe el trabajador.

Como se observa la mayoría de los trabajadores consideran que la característica más resaltante del trabajo que determinan el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad, es la existencia de alternativas u oportunidades de empleo que oferta esta dependencia local, lo cual es apreciado por los trabajadores y los motiva a trabajar en bien de la Municipalidad y consecuentemente de la comunidad.

TABLA N° 21

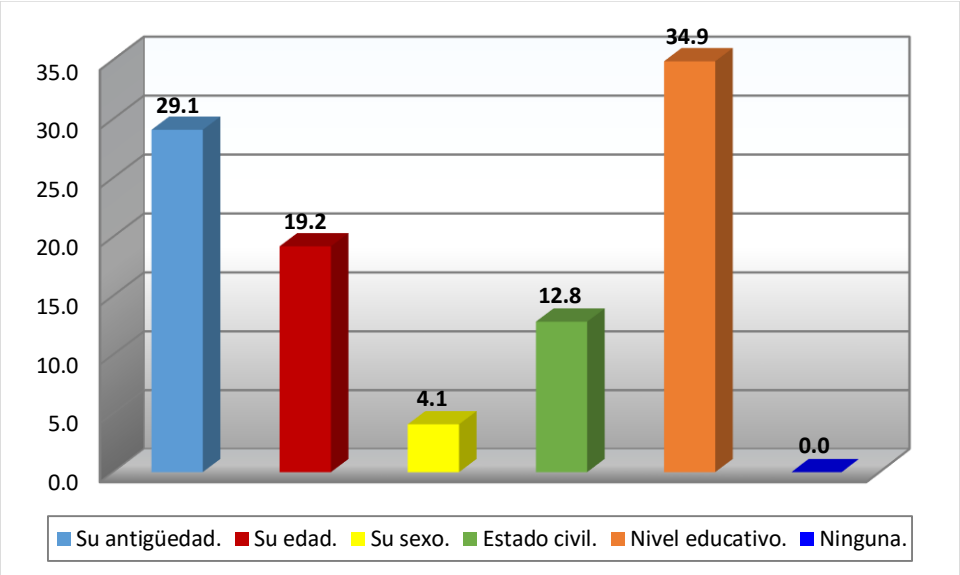
CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL TRABAJADOR QUE DETERMINAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Su antigüedad.	50	29.1	29.1
Su edad.	33	19.2	48.3
Su sexo.	7	4.1	52.3
Estado civil.	22	12.8	65.1
Nivel educativo.	60	34.9	100.0
Ninguna.	0	0.0	100.0
Total	**172**	**100.0**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 21

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL TRABAJADOR QUE DETERMINAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, respecto a las características personales del trabajador que determinan el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad, se observa que el 34.9% de los trabajadores encuestados, consideran el nivel educativo, el 29.1% señalan su antigüedad, el 19.2% su edad, el 12.8% su estado civil y el 4.1% su sexo.

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los trabajadores encuestados en cuanto a las características personales del trabajador que determinan su compromiso organizacional para con la Municipalidad, se tiene el nivel educativo, seguido de su antigüedad, edad, estado civil y sexo, todos importantes por cierto; siendo sumamente positivo que el nivel educativo sea considerado como la característica personal del trabajador que más determina el compromiso organizacional de los trabajadores.

TABLA N° 22

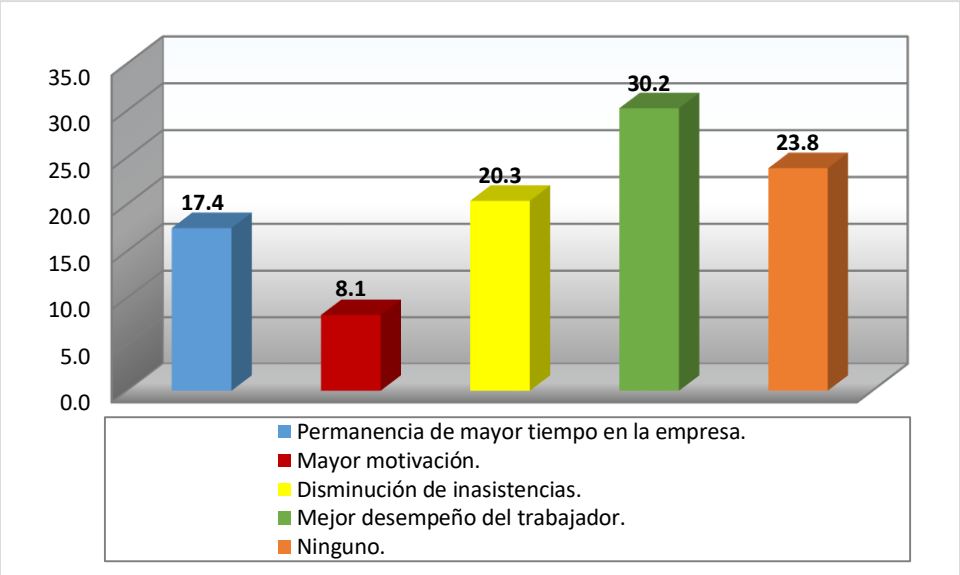
BENEFICIOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Permanencia de mayor tiempo en la empresa.	30	17.4	17.4
Mayor motivación.	14	8.1	25.6
Disminución de inasistencias.	35	20.3	45.9
Mejor desempeño del trabajador.	52	30.2	76.2
Ninguno.	41	23.8	100.0
Total	**172**	**100.0**	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 22

BENEFICIOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, respecto a los beneficios del compromiso organizacional de la Municipalidad, se observa que el 30.2% de los trabajadores encuestados, consideran el mejor desempeño del trabajador, el 23.8% ninguno, el 20.3% la disminución de inasistencias, el 17.4% la permanencia de mayor tiempo en la empresa, y un 8.1% mayor motivación.

Se aprecia que la mayoría de los trabajadores consideran como uno de los principales beneficios que obtiene la Municipalidad del compromiso organizacional de los trabajadores hacia ella, su mejor desempeño, lo que se traduce en identificación, cooperación, lealtad, entre otros aspectos. Corresponde a esta dependencia implementar estrategias tendentes a fortalecer el desempeño del trabajador, básicamente motivándolos constantemente, a través de la delegación de una mayor autoridad, asignándoles mayores responsabilidades, recompensándoles los logros obtenidos, ofreciéndoles un buen clima laboral, entre otros.

TABLA N° 23

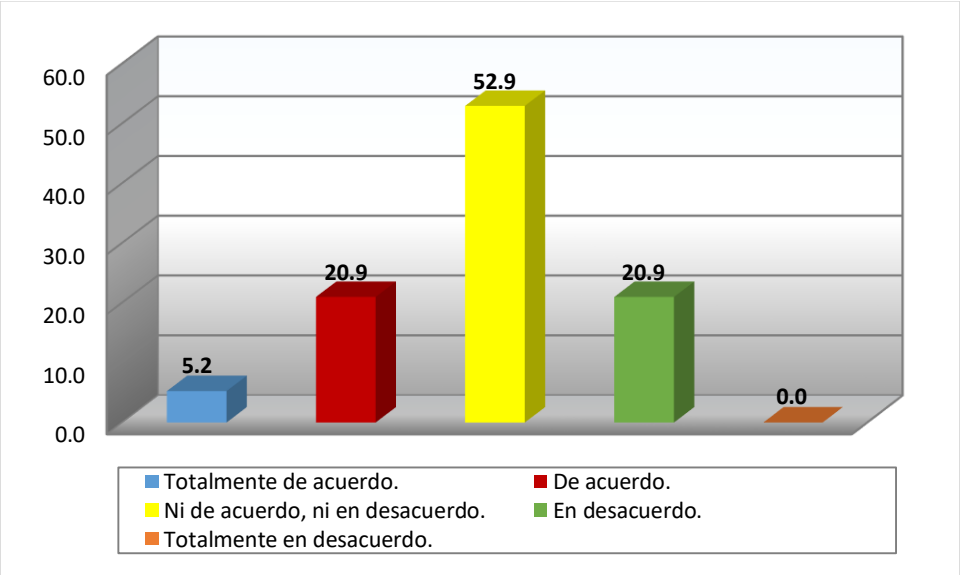
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES SE BASA EN LOS VALORES IMPLANTADOS POR LA MUNICIPALIDAD

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Totalmente de acuerdo.	9	5.2	5.2
De acuerdo.	36	20.9	26.2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	91	52.9	79.1
En desacuerdo.	36	20.9	100.0
Totalmente en desacuerdo.	0	0.0	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 23

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES SE BASA EN LOS VALORES IMPLANTADOS POR LA MUNICIPALIDAD



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, respecto a que el compromiso organizacional de los trabajadores se basa en los valores implantados por la Municipalidad, se observa que el 52.9% de los trabajadores encuestados, manifiestan indiferencia o desconocimiento sobre el tema al haber elegido la alternativa, ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El 20.9% refieren estar de acuerdo, y en desacuerdo respectivamente.

Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los trabajadores encuestados han mostrado su indiferencia o desconocimiento sobre este aspecto al haber optado por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados son preocupantes, por cuanto al parecer las áreas responsables de la Administración de los Recursos Humanos y de Comunicación, han descuidado la difusión de los valores implantados por la Municipalidad, motivando que los trabajadores prácticamente desconozcan sobre ellos. La Municipalidad debe superar estos resultados a través de acciones concretas de información y comunicación, ya que ello fortalece el compromiso de los trabajadores con la organización.

TABLA N° 24

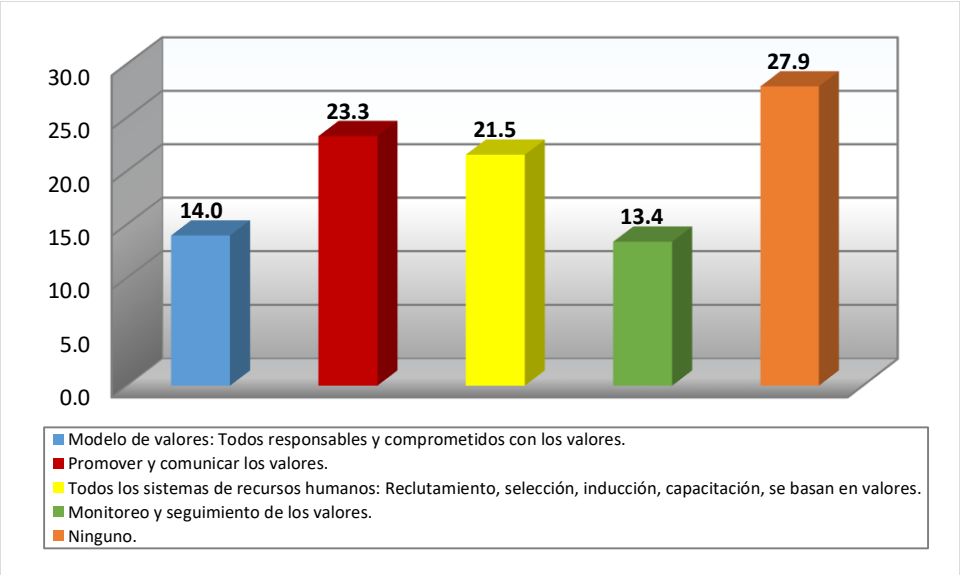
RESPECTO A LOS VALORES, EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD SE BASA EN:

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Modelo de valores: Todos responsables y comprometidos con los valores.	24	14.0	14.0
Promover y comunicar los valores.	40	23.3	37.2
Todos los sistemas de recursos humanos: Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, se basan en valores.	37	21.5	58.7
Monitoreo y seguimiento de los valores.	23	13.4	72.1
Ninguno.	48	27.9	100.0
Total	**172**	**100.0**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 24

RESPECTO A LOS VALORES, EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD SE BASA EN:



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, **respecto a los valores, en que el compromiso organizacional de la Municipalidad,** se basa, se observa que el 27.9% de los trabajadores encuestados, eligió la alternativa ninguno, el 23.3% el promover y comunicar los valores, el 21.5% señalan que el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, se basan en valores, el 14% consideran el modelo de valores: todos responsables y comprometidos con los valores, y un 13.4% consideran el monitoreo y seguimiento de los valores.

Como se aprecia la mayoría de los trabajadores optó por la alternativa ninguno, lo cual es preocupante teniendo en consideración que los valores constituyen un aspecto fundamental para generar en los trabajadores el compromiso con la organización, ya que permiten orientar el comportamiento como personas y ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o asumir un comportamiento en lugar de otro, constituyéndose en fuente de satisfacción y plenitud.

La Municipalidad a través de las áreas de Recursos Humanos y Comunicaciones, deben de implementar estrategias tendentes a mejorar tan importante aspecto.

TABLA N° 25

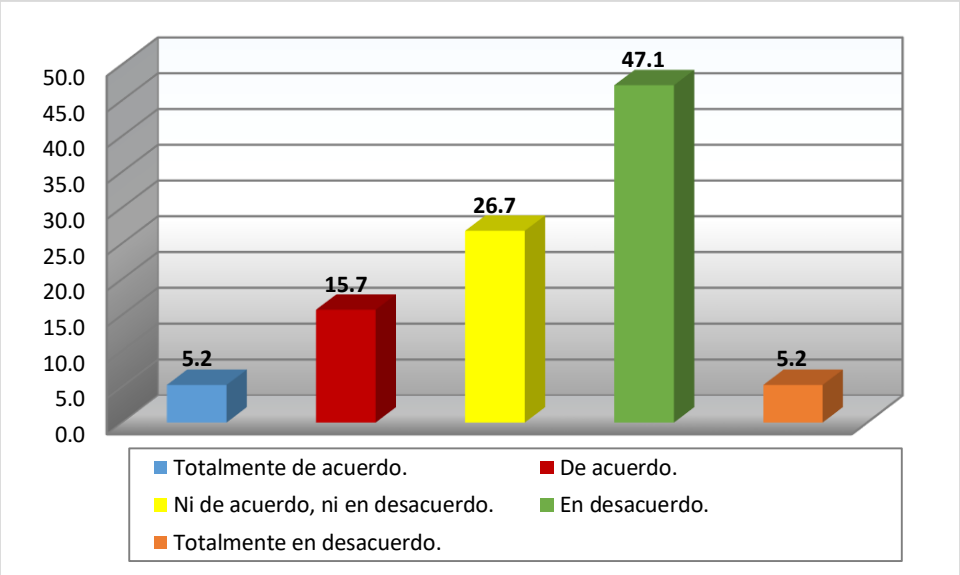
EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES SE LES PERMITE MEJORAR SU COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Alternativas	**f**	**%**	**Porcentaje acumulado**
Totalmente de acuerdo.	9	5.2	5.2
De acuerdo.	27	15.7	20.9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	46	26.7	47.7
En desacuerdo.	81	47.1	94.8
Totalmente en desacuerdo.	9	5.2	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 25

EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES SE LES PERMITE MEJORAR SU COMPROMISO ORGANIZACIONAL



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, respecto a que los programas de capacitación a los trabajadores les permite mejorar su compromiso organizacional, se observa que el 47.1% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo, el 26.7% muestra indiferencia o desconocimiento al haber elegido la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El 15.7% refiere estar de acuerdo. El 5.2% está totalmente de acuerdo y otro 5.2% totalmente en desacuerdo.

Se aprecia que la mayoría de los trabajadores encuestados no están de acuerdo en que los programas de capacitación a los trabajadores les permite mejorar su compromiso organizacional, lo cual es incorrecto, ya que la capacitación como tal constituye un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, a través de la cual se desarrollan conocimientos, habilidades, destrezas, entre otros, de los trabajadores, lo que les permite un mejor desempeño en sus actividades cotidianas y, por ende, el compromiso organizacional.

Este resultado es preocupante y la Municipalidad a través del área de Recursos Humanos, debe de implementar justamente actividades planificadas de capacitación en favor de los trabajadores a fin de cambiar esta percepción errónea.

TABLA N° 26

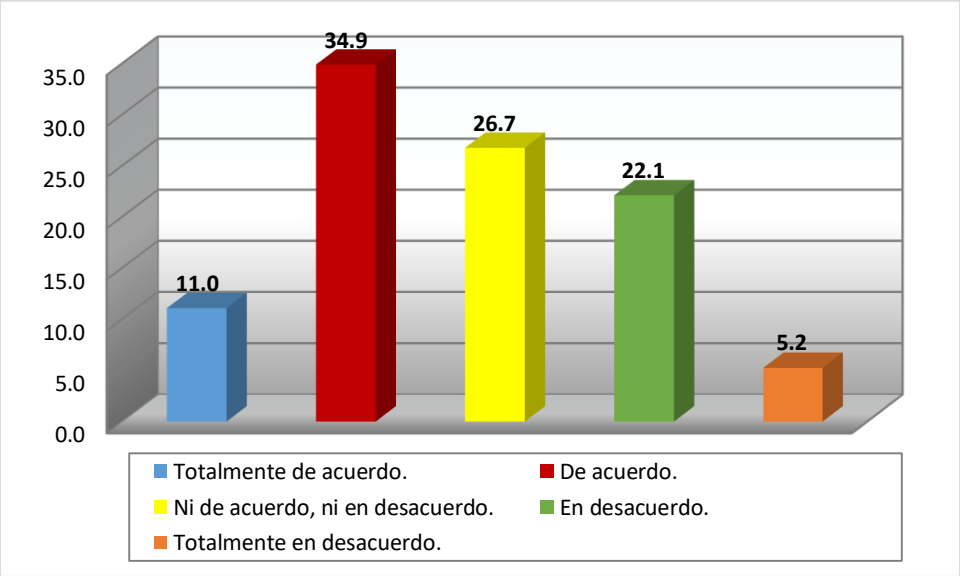
LA FILOSOFÍA DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD ESTÁ BASADA EN LA ÉTICA

Alternativas	f	%	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo.	19	11.0	11.0
De acuerdo.	60	34.9	45.9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	46	26.7	72.7
En desacuerdo.	38	22.1	94.8
Totalmente en desacuerdo.	9	5.2	100.0
Total	**172**	**100**	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 26

LA FILOSOFÍA DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD ESTÁ BASADA EN LA ÉTICA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la tabla y gráfico que antecede, en cuanto a que la filosofía de trabajo en la Municipalidad está basada en la ética de los valores, se observa que el 34.9% de los trabajadores encuestados, refieren estar de acuerdo, el 26.7% muestran indiferencia o desconocimiento sobre el tema, al haber elegido la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El 22.1% refieren estar en desacuerdo. El 11% está totalmente de acuerdo y un 5.2% totalmente en desacuerdo.

Estos resultados muestran que la mayoría de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que la filosofía de trabajo en la Municipalidad Distrital de Miraflores, está basada en la ética de los valores, lo cual es importante, ya que como se sabe, la ética es la rama de la filosofía que estudia el comportamiento de las personas, lo que moralmente ésta realiza y aunada a los valores, se constituyen en guías de comportamientos que regulan la conducta de las personas y con mayor razón de los trabajadores.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Los tipos de habilidades directivas que poseen los gerentes de la Municipalidad Distrital de Miraflores son: habilidades técnicas y profesionales y habilidades prácticas.

SEGUNDA: El desarrollo de las habilidades directivas por los gerentes en la Municipalidad Distrital de Miraflores son: Saber hacer (habilidades) y saber (conocimientos).

TERCERA: La característica principal de la gestión directiva de los Gerentes en la Municipalidad Distrital de Miraflores es: Liderazgo de los equipos.

CUARTA: La mayoría de los trabajadores están: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el manejo de los conflictos que realizan los gerentes en la Municipalidad de Miraflores y consideran que la forma, en que los gerentes manejan los conflictos de la Municipalidad de Miraflores es: con el uso de la autoridad formal, amenazas y manipulación.

QUINTA: La mayoría de los trabajadores están: ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la toma de decisiones y solución de los problemas que realizan los gerentes de la municipalidad y consideran que la forma en que los gerentes toman decisiones y solucionan problemas es: Eligen una alternativa de solución y evalúan las alternativas de solución

SEXTA: La mayoría de los trabajadores consideran que las habilidades directivas de los gerentes no influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores.

SÉPTIMA: La mayoría de los trabajadores están de acuerdo con que los trabajadores mantienen un verdadero compromiso afectivo con la Municipalidad de Miraflores y que se basa en la familia.

OCTAVA: La mayoría de los trabajadores encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo de que los trabajadores mantienen un verdadero compromiso de continuidad con la Municipalidad y que se basa este compromiso en las necesidades económicas.

NOVENA: En cuanto a si los trabajadores mantienen un compromiso normativo con la Municipalidad, la mayoría de los trabajadores encuestados muestran indiferencia o desconocimiento sobre el tema al haber optado por la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

DÉCIMA: Los factores que determinan el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores son: Existencia de alternativas u oportunidades de empleo.

DÉCIMO PRIMERA: Los beneficios del compromiso organizacional para los trabajadores de la Municipalidad de Miraflores son: Mejor desempeño del trabajador.

DÉCIMO SEGUNDA.- La mayoría de trabajadores están: ni de acuerdo, ni en desacuerdo que el compromiso organizacional de los trabajadores se basa en los valores implantados por la Municipalidad de Miraflores.

DÉCIMO TERCERA.- La manera en que las habilidades directivas de los gerentes desarrollan el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad es a través de la filosofía de trabajo basada en la ética.

SUGERENCIAS

PRIMERA: La Municipalidad Distrital de Miraflores a través del área de Recursos Humanos, deberá fortalecer las habilidades de los Directivos, enfocándose en las en lo individual como buen trato, empatía y en lo grupas como liderazgo, motivación, etc. con lo del cual depende para el logro de los compromiso de los trabajadores de la Municipalidad; ello debe percibirse en los Directivos y trabajadores en general, de la misma forma debe presentarse en los equipos de trabajo, se debe enfocar en integración entre ambos grupos.

SEGUNDA: Se hace necesario que la Municipalidad Distrital de Miraflores, organice periódicamente actividades de confraternidad e integración institucional, con la finalidad de unir lazos de amistad, solidaridad, culturales y deportivas entre todos los trabajadores, para mejorar su compromiso con la institución, así como se propicien reuniones sociales de camaradería para celebrar logros personales e institucionales.

TERCERA: Que la Municipalidad Distrital de Miraflores a través de sus autoridades, impulsen políticas administrativas adecuadas, en concordancia con las normas vigentes, para seleccionar a los profesionales que reúnan las habilidades administrativas necesarias, así como también que renueven los cuadros directivos con la finalidad de dar un nuevo impulso de calidad.

CUARTA: Además de lo mencionado, la Municipalidad Distrital de Miraflores debe implementar acciones tendentes a reforzar el compromiso organizacional de los trabajadores, a través de:

- Establecer programas institucionales de capacitación sobre liderazgo, motivación, comunicación, relaciones humanas, compromiso organizacional y otros que partan de los mencionados.

- Mejorar la comunicación interna compartiendo y/o difundiendo información institucional de manera oportuna, frecuente y mediante los canales correspondientes, así como la difusión de los valores institucionales.

- Mostrar apertura al diálogo y la disposición para escuchar a los trabajadores.

- Mejorar la comunicación efectiva entre líderes (directivos / gerentes) y trabajadores.

- Establecer políticas de reconocimiento para los trabajadores ya sea a nivel institucional o por los líderes mismos en forma pública y oportuna.

- Transmitir un interés especial hacia el bienestar de los trabajadores y sus familias, prestando atención a sus necesidades.

- Mejorar las remuneraciones y bonificaciones de los trabajadores de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360^0.* España: Ed. Granica.

Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento. (2010). *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogo*tá (tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación.* 3ra. Ed. Colombia. Editorial Prentice Hall.

Chiang, Salazar y Núñez (2008). *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de instrumentos*, Grupo de Investigación FEDRA, Chile.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: Mc. Graw – Hill Interamericana.

Crespo, T., López, J., Peña, J. y Carreño, F. (2003). Administración de empresas. España: Edit. Mad, S.L.

Dessler, G. (2003). *Administración en las Organizaciones.* México: Mc Graw Hill.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua. (1992). Espasa Calpe Mexicana, S.A.

Druker, P. (2007). *Druker para todos los días*. Bogotá: Edit. Norma.

Flores. (2003). *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE Nº 06 Ate-Vitarte*, (tesis de maestría). Universidad Nacional de educación, Lima.

Folberg, J. y Taylor, A. (1996). *Mediación: Resolución de conflictos sin Litigio.* México: Edit. Limusa, S.A.

Galaz, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad pública.* México: Colección Biblioteca de la Educación Superior.

Garcés, M. (2007). *Diccionario histórico: nuevas perspectivas lingüísticas*. España: Edit. Iberoamericana.

Garrido, A. (2006). *Sociopsicología del Trabajo*. Bogotá: Editorial UDC

Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica.* (2da. Ed.). España: Mcgraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional.* (9na. Ed.). México: Editorial CENGAGE Learning.

Heirriegel, J. (2009). Comportamiento Organizacional. México**:** Cengage Learning Latin America.

Hernández, S., & Rodríguez. (2006). *Introducción a la Administración.* México D.F: Interamericana Editores S.A.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* (5ta. Ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES. S.A. DE C.V.

Huamán, B. (2009). *Relaciones humanas interactivas y el nivel de desempeño docente en las instituciones del nivel secundario del distrito de La Perla – Región Callao*,(tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta.

Huerta, J. & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Edit. Pearson Prentice Hall.

Ibáñez, M. (2011). *Nuevo sistema de Justicia penal.* México: Ed. Canal del congreso.

Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento organizacional.* México: Mc Graw- Hill.

Jimenez, A. (2003). S*atisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa chilena de servicios financieros.* Colombia: Actcolombiana de Psicología.

Kalleberg, A. (1977). Work Values and Job Rewards: A theory of Job Satisfaction. American Sociological Review, Vol. 42, N° 1.

Katcher, A. y Pasternak, K. (2002). *Managing Your Strengths.* United States Of America: Xilibris. Com.

Koontz y O'Donell (1982). *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. 6° ed. México: editorial McGrraw-Hill.

Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas.* México: Mc Graw Hill.

Marchesi. A., & Martín, E. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempo de cambio.* Madrid: Alianza.

Marín, A. (1992). *Sociología de la empresa.* 5ta. Edición ampliada, Madrid: Edit. Ibérico Europea de Ediciones.

Maxwell, J. (2006). *Liderazgo real***.** México: Nelson.

Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo.* Georgia: Edit. Maxwell Motivation, Inc.

Medina, G. y. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores. *Revista de Administración*, 18.

Mintzberg, H. (2007). Traking Strategies: Toward A. General Theory. New York: Oxfor University Press.

Murillo, F. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE.

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* España: Edit. ESIC.

Pierre, S. & Lucien, A. (1989). Las relaciones interpersonales: Ejercicios prácticos y fundamentos teóricos. Barcelona: Ed. Herder.

Robbins, S. (1987)*. Comportamiento organizacional.* México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización chilena (tesis de maestría).* Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile, Chile.

Serafino, P. (2002). *Health Psichology, Biopschosocial interactions.* U.S.A.: University Of United States of America.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 01

CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES

El cuestionario es de carácter confidencial, lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y establezca si se aplica o no a su empresa marca con una aspa (x) la alternativa que usted crea conveniente

1. **Está Ud. de acuerdo con: ¿Los Directivos de la Municipalidades Distrital de Miraflores cuentan con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades de los trabajadores?**

   ( ) a. Totalmente de acuerdo.
   ( ) b. De acuerdo.
   ( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
   ( ) d. En desacuerdo.
   ( ) e. Totalmente en desacuerdo.

2. **¿Los Directivos o Gerentes de la Municipalidad son capaces de desarrollar buenas relaciones internas en todos los niveles de la organización?**

   ( ) a. Totalmente de acuerdo.
   ( ) b. De acuerdo.
   ( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
   ( ) d. En desacuerdo.
   ( ) e. Totalmente en desacuerdo.

3. **¿Qué habilidades poseen los Directivos o Gerentes de la Municipalidad Distrital de Miraflores?**

   ( ) a. Habilidades técnicas y profesionales.
   ( ) b. Habilidades interpersonales
   ( ) c. Habilidades sociales.
   ( ) d. Habilidades académicas.
   ( ) e. Habilidades de innovación.
   ( ) f. Habilidades prácticas
   ( ) g. Habilidades físicas.
   ( ) h. Habilidades de pensamiento creativo.
   ( ) i. Habilidades de liderazgo.
   ( ) j. Habilidades directivas.
   ( ) k. Ninguna.

4. **¿Cómo es el desarrollo de las habilidades directivas por los gerentes de la Municipalidad?**

( ) a. Saber: Conocimiento.
( ) b. Saber hacer: Habilidades.
( ) c. Saber ser: Cualidades.
( ) d. Ninguna.

5. **¿Cuáles son las características de la gestión directiva de los gerentes de la Municipalidad?**

( ) a. Liderazgo de los equipos.
( ) b. Pensamiento creativo y analítico.
( ) c. Administración adecuada de los conflictos.
( ) d. Toma de decisiones y solución de problemas.
( ) e. Comunicación y habilidades interpersonales.
( ) f. Autoconocimiento y empatía.
( ) g. Manejo de las emociones y el estrés.
( ) h. Ninguna.

6. **¿Los directivos o gerentes desarrollan estrategias de motivación dirigidas a los trabajadores para mejorar su rendimiento?**

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

7. **¿Los trabajadores están de acuerdo con el manejo de los conflictos que realizan los gerentes?**

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

8. **¿De qué forma los gerentes manejan los conflictos de la Municipalidad?**

( ) a. Uso de la autoridad formal, amenazas, manipulación.
( ) b. Descuida los intereses y responsabilidades para complacer a los directivos.
( ) c. Descuida los intereses de ambas partes, esquiva el problema.
( ) d. Resuelve el problema en conjunto.
( ) e. Ninguna.

9. **¿Los Trabajadores están de acuerdo con la toma de decisiones y solución de los problemas que realizan los gerentes de la Municipalidad?**

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

10. **¿Los directivos se comunican en forma efectiva, clara y precisa con los miembros de la organización?**

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

11. **¿De qué forma los gerentes toman decisiones y soluciones los problemas de la Municipalidad?**

( ) a. Identifican el problema.
( ) b. Plantean alternativas de solución.
( ) c. Evalúan las alternativas de solución.
( ) d. Eligen una alternativa de solución.
( ) e. Ponen en práctica la solución.
( ) f. Evalúa la solución.
( ) g. Ninguna.
( ) h. No sabe.

12. **¿La Municipalidad asigna los sueldos y bonificaciones de los trabajadores según sus funciones y responsabilidades?**

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

13. **Cree Ud. que las habilidades directivas de los Gerentes influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad?**

( ) a. Si.
( ) b. No.
( ) c. No sabe.

14. ¿Los trabajadores mantienen un verdadero compromiso afectivo con la Municipalidad?

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

15. ¿En qué se basa el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores de la Municipalidad?

( ) a. En la familia.
( ) b. Emociones.
( ) c. Pertenencia.
( ) d. Lealtad.
( ) e. Orgullo.
( ) f. Felicidad.
( ) g. Solidaridad.
( ) h. Satisfacción.
( ) i. Ninguna.

16. ¿Los trabajadores mantienen un verdadero compromiso de continuidad con la Municipalidad?

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

17. ¿Los trabajadores mantienen un verdadero compromiso normativo con la Municipalidad?

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

18. ¿Los trabajadores mantienen un verdadero compromiso normativo con la Municipalidad?

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

19. ¿En qué se basa el compromiso organizacional normativo de los trabajadores de la Municipalidad?

( ) a. Obligación moral.
( ) b. Normas, reglamentos.
( ) c. Cumplimiento del deber.
( ) d. Sentimientos de culpabilidad.
( ) e. Ninguno.

20. ¿Qué características del trabajo determinan el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad?

( ) a. Recompensas que recibe el trabajador.
( ) b. Existencia de alternativas u oportunidades de empleo.
( ) c. Socialización de los valores de la organización.
( ) d. Ninguna.

21. ¿Qué características personales del trabajador determinan el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad?

( ) a. Su antigüedad.
( ) b. Su edad.
( ) c. Su sexo.
( ) d. Su estado civil.
( ) e. Nivel educativo.
( ) f. Ninguna.

22. ¿Cuáles son los beneficios del compromiso organizacional en la Municipalidad?

( ) a. Permanencia de mayor tiempo en la empresa.
( ) b. Mayor motivación.
( ) c. Disminución de inasistencias.
( ) d. Mejor desempeño del trabajador.
( ) e. Ninguno.

23. Está Ud. de acuerdo con: "El compromiso organizacional de los trabajadores se basa en los valores implantados por la Municipalidad".

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

24. Respecto a los valores ¿En qué se basa el compromiso organizacional de la Municipalidad?

( ) a. Modelo de valores: Todos responsables y comprometidos con los valores.
( ) b. Promover y comunicar los valores.
( ) c. Todos los sistemas de recursos humanos. Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, se basan en valores.
( ) d. Monitoreo y seguimiento de los valores.
( ) e. Ninguno.

25. ¿Está de acuerdo con que "En los programas de capacitación a los trabajadores se les permite mejorar su compromiso organizacional?

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

26. La filosofía laboral en el centro de trabajo se encuentra conformado por valores y ética.

( ) a. Totalmente de acuerdo.
( ) b. De acuerdo.
( ) c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
( ) d. En desacuerdo.
( ) e. Totalmente en desacuerdo.

Gracias