



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE
AREQUIPA**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y

CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE RELACIONES INDUSTRIALES



**"EL GERENCIAMIENTO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
AREQUIPA BASADO EN LAS COMPETENCIAS GERENCIALES - 2011"**

Tesis presentada por los Bachilleres:

Nathaly Zenaida Castillo Peñarrieta

Ricardo Enrique Grúndy López

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Relaciones Industriales.

AREQUIPA – PERU

2011

INTRODUCCIÓN

"No existe un camino libre para el futuro. No hay autopistas pavimentadas desde el hoy hasta el mañana. Solo hay desiertos. Solo terreno incierto. No hay mapas de carreteras. No hay señales en la vía. Entonces, promover líderes que se confíen a la brújula creativa y al sueño despierto".

Robert Swiggett

Hoy en día que vivimos en un mundo globalizado, las competencias son un requisito ineludible que todo profesional debe de poseer como un Now How. El contexto contemporáneo ofrece tres características resaltantes: **la turbulencia** de cambios cada vez más rápidos, profundos y globales; **la impredecibilidad** asociada a márgenes de riesgo que impiden la identificación de escenarios seguros y, finalmente, **la complejidad** determinada por la globalización de un entorno sistémico donde todo se relaciona con todo y nada se concibe al margen de ese sentido de totalidad.

Estas características definen un ambiente en el cual los sujetos y las organizaciones deben sortear gran cantidad de inconvenientes en el día a día de su gestión. En este sentido, tanto unos como otros, deben desarrollar todos sus conocimientos y destrezas a fin de poder competir en un entorno

turbulento. En este sentido, **Guédez (2001)** indica que “No puede haber competitividad empresarial sin el desarrollo de competencias personales; el conocimiento y las capacidades de los sujetos revelan las cartas del juego, y las actitudes y valores predicen cómo cada quien juega con las cartas que tiene”. Por otra parte, **Bunk** (citado por Reus) afirma que “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos **(Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994)**.

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos,

acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; "Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente" (**Schein, 1982**).

Los individuos que no han sido "entrenados como gerentes" se encuentran a menudo en puestos de gerencia (**Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994**). Muchas personas que hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales. Siempre hay alguien en la organización que dependa de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente. Existen una serie de competencias que debiese manejar un gerente ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado **(Bonache y Cabrera, 2002)**.

El funcionario Público debe tener las condiciones para encontrar la información, compartirla y utilizarla en su trabajo diario. El lograr esto implica cambiar muchas creencias arraigadas en la mente de los "funcionarios jefes", tales como: "Esta información es confidencial", "Tiene usted autorización para ver este informe?", "Está prohibido acezar a internet o descargar de internet ciertos tipos de archivos en horas de oficina", "póngalo en la intranet, pero protéjalo con un password para que solamente mi gente y yo podamos accederlo", y otras que todos hemos escuchado. Entonces, hay que erradicar las actitudes inadecuadas y generar políticas de cambio de uso de información y conocimiento.

En la actualidad, las organizaciones de la sociedad del conocimiento están utilizando la prospectiva como herramienta estratégica para construir su visión, misión y objetivos estratégicos. Es decir, la prospectiva no es profecía, ni predicción, porque no tiene por objeto predecir el futuro, sino ayudarnos a construir y nos invita pues a considerar el futuro como algo por hacer, por construir, en vez de verlo como algo que ya estaría decidido, y del que sólo faltaría descubrir el misterio. **Hugues de Jouvenel (2007)** dice “La prospectiva es la hija de la libertad y de la responsabilidad. No es pues, un oficio, menos una caja de herramientas. Es más bien una filosofía, una forma de ser, una manera de ver las cosas, y, para aquellos que la practican, a veces sin saberlo, es un modo de vida”.

En este sentido las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que pueden determinar su lugar en el mundo empresarial. Las instituciones municipales o gobiernos locales no escapan a esta realidad; más aún, por ser entes que brindan servicios básicos a nuestra comunidad, los cuales deben darse con mucha eficacia y eficiencia, y no atribuyéndose esta calidad de servicio exclusivamente al sector privado.

El presente trabajo de investigación pretende conocer cómo se encuentran las competencias gerenciales de los gerentes y subgerentes quienes son los encargados de dirigir a los colaboradores de la institución, las cuales serán contrastadas con las exigencias que requieren tener hoy en día, un gerente basado en el enfoque por competencias gerenciales.

Otro aspecto importante a tener en consideración es el término **Competencias Gerenciales** si el perfil de los gerentes y subgerentes se ajusta a ello, si se le otorga la importancia que esta se merece, por cuanto consideramos que esta no se aplica en toda su magnitud sobre todo en la administración pública (gobiernos locales) como es el caso de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Nuestra investigación ha sido realizada en la Municipalidad Provincial de Arequipa dicha institución se encarga de brindar servicios a nuestra comunidad, contando para ello con los siguientes grupos ocupacionales: Funcionarios, Profesionales, Técnicos, Auxiliares y obreros; centrándonos en los Gerentes y Subgerentes de esta institución.

En lo referido al enfoque de la investigación hemos optado por la Investigación Cuantitativa, el método de investigación utilizado es el científico, el Diseño de investigación es de tipo no experimental, por el tiempo será transeccional o transversal de tipo descriptivo.

En cuanto a la estructuración del presente trabajo de investigación, ha sido distribuido en cinco capítulos los mismos que poseen el siguiente contenido:

En el primer capítulo, se aborda el planteamiento del problema, la hipótesis, variables, objetivos, importancia y definición de términos.

En el segundo capítulo, está referido a la institución donde hemos aplicado nuestra investigación.

En Tercer capítulo, nos referimos a la Revisión de la Literatura, que se constituye en el marco teórico que guarda estrecha vinculación con el tema investigado.

El Cuarto capítulo, está referido al Planteamiento de la Investigación donde se describe el proceso de investigación realizado.

El Quinto capítulo, trata acerca del Análisis e interpretación de Datos que como consecuencia de los instrumentos aplicados se dan a conocer.

Finalmente se hace referencia a las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexo.