



Espacios Públicos

ISSN: 1665-8140

revista.espacios.publicos@gmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México
México

Palmar G., Rafael S.; Valero U., Jhoan M.
Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la
Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia
Espacios Públicos, vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188
Universidad Autónoma del Estado de México
Toluca, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia¹

Competences and working performance of the managers in the autonomous institutions dependent of the mayoralty of Mara municipality in Zulia state

Fecha de recepción: 9 de septiembre de 2013

Fecha de aprobación: 27 de noviembre de 2013

*Rafael S. Palmar G.**

*Jhoan M. Valero U.**

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar las competencias y el desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos del municipio Mara, para lo cual se identifican los tipos de competencias, las condiciones para su desarrollo y los niveles de competencia; asimismo, se describen los factores que influyen en el desempeño del personal para formular lineamientos estratégicos dirigidos a la capacitación y desempeño. La metodología aplicada fue tipo descriptiva, de campo, transaccional y no experimental. En la recolección de los datos se utilizó como instrumento un cuestionario de escala Lickert, conformado por 38 ítems, con cinco alternativas de respuesta, aplicado a 31 sujetos que laboran en los institutos objeto de estudio; para su validez fue sometido a seis (06) expertos en el área de las Ciencias gerenciales; la confiabilidad se realizó a través del coeficiente Alfa Crombach, y se obtuvo un resultado de 0.948. En el análisis de los resultados se utilizó una estadística descriptiva.

PALABRAS CLAVE: competencias, desempeño laboral, administración pública, gerentes.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the competences and the job performance of the managers in the autonomous institutions of the local government of Mara. In order to do so we first identify the types of competences, the conditions needed for their development and the levels of competence. Then, we describe the factors that influence the managers' attitude towards the design of strategic guidelines focused on training and job performance. The method of research we used was descriptive, of field, transeccional, and no-experimental. For the data collection we used a Likert scale questionnaire consisting of 38 items, with five options each. It was applied to thirty-one people who work in the institutions considered as objects of study. To validate the questionnaire it was submitted to six experts in the field of management sciences. We used the Cronbach's alpha coefficient to estimate the reliability of the questionnaire getting a result of 0.948. We used descriptive statistics in the Analysis of the results.

KEYWORDS: competences, working performance, public administration, managers.

* Universidad del Zulia, Venezuela. Correo-e de contacto: rpalmargonzalez@gmail.com

¹ Este artículo forma parte de los resultados del trabajo de investigación para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Estudios para Graduados.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, el desempeño constituye uno de los factores determinantes para el logro de las metas y objetivos trazados, por esta razón, es de gran importancia que los trabajadores mantengan una relación entre las competencias que poseen y el cargo que ejercen, para lo cual es necesario que se exija el cumplimiento de requisitos que realmente permitan la selección del personal con características que se correspondan con la finalidad de la institución.

Particularmente, en la administración pública es necesario que el personal que ocupa los diferentes cargos, en distintos niveles, posea las competencias acordes con las funciones que deben cumplir dentro de las instituciones, en virtud de que las mismas han sido diseñadas para la prestación de servicios que garanticen la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía en su conjunto.

Por lo tanto, en una organización en la cual están presentes actividades de servicio personal, atención al usuario y administración de recursos, se requiere del manejo de información sobre las características individuales del trabajador, condiciones de trabajo y reconocimiento del nivel de desempeño definidos por la institución para el puesto que ocupa, por lo cual se hace imprescindible la realización de evaluación de su desempeño por parte de expertos, que permita analizar a los trabajadores en función del trabajo realizado, de manera que éste resulte apropiado y corresponda con las necesidades de la organización.

En este sentido, es importante destacar que el análisis de las competencias y el desempeño de los gerentes debe ser estimulado en cualquier organización, ya que, partiendo de ello, surge un mayor interés por parte de los mismos para rendir en su desempeño, de tal manera que se sientan merecedores de los incentivos que les llegarían en forma individual y colectiva, mostrando una actuación favorable y beneficiosa para la organización de acuerdo con el nivel de competencias y el desempeño correspondiente a la misma.

Finalmente, se presentan los resultados y discusión, surgidos una vez aplicado el instrumento para la recolección de los datos, a partir de lo cual se muestran las conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación, donde se hacen las sugerencias a los institutos para mejorar la selección de su personal, para lograr una mayor eficiencia en el desempeño de los gerentes, lo cual es favorable para el alcance de los objetivos organizacionales.

SOBRE LAS COMPETENCIAS

En toda organización es importante el adecuado desempeño del recurso humano, ya que a partir de ello funcionan todas las áreas de cualquier tipo de institución; considerando las tareas y actividades ejecutadas, se sujetan a las condiciones de trabajo bajo las que se llevan a cabo las mismas, por tanto, el comportamiento organizacional debe ser de

gran importancia, razón por la cual se debe disponer de un personal que reúna el perfil de competencias correspondiente y acorde con el cargo desempeñado, particularmente si se trata de puestos gerenciales dentro de la administración pública, que debe estar direccionada a cumplir con las exigencias de las comunidades.

Al hacer referencia a las competencias humanas, se entiende que es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. En este sentido, señala Alles (2005), que ser competente también implica tener la capacidad de ejecución, es decir, el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente, ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal, actuando de la manera que se considera correcta.

Desde la perspectiva de las competencias laborales, se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Las normas de competencia se conciben como una expectativa de desempeño en el lugar de

trabajo, con la cual es posible comparar un comportamiento esperado. De este modo, la norma, según Mortin (2001), constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida.

Desde el punto de vista de una organización, las competencias representan la combinación estratégica de varios elementos, las competencias individuales, los saberes técnicos de la organización y la cultura de la dirección. Las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

En el área de la administración pública, Atanasof (2002) sostiene que las competencias se refieren a tareas o situaciones de trabajo, y a la forma en que los individuos resuelven situaciones propias de su ámbito laboral. No se refieren a conductas inteligentes que pueden ir dándose en el tiempo, sin relación entre ellas. En contraste con ello, se afirma que son conjuntos de conductas organizadas en la estructura mental de un sujeto, relativamente estable y susceptible de ser aplicadas en los momentos en que esto sea necesario.

El entorno económico y laboral que está viviendo hoy Venezuela exige a los profesionales de la administración pública un conjunto de capacidades, habilidades y actitudes complementarias a su formación técnica, y el Estado venezolano está tratando de normar con nuevas regulaciones.

Otros autores, como Romero, definen la competencia como “el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana” (2005: 25).

TIPOS DE COMPETENCIAS

De acuerdo con Rodríguez (2007), para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo; a través de los cuales logra cumplir, de la manera más eficaz, eficiente y efectiva posible, sus funciones:

- a) Competencias básicas: son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente, se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información, las cuales se inician desde los primeros años de vida y posteriormente se perfeccionan con el conocimiento de la teoría y la práctica.

- b) Competencias conductuales: son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, al igual que algunos los valores individuales, como la responsabilidad y honestidad.
- c) Competencias funcionales: denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares, las exigencias, las funciones y la calidad, establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente a la actividad llevada a cabo.

Por su parte, Gordillo (2002) sostiene que las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer, en propiedad, un oficio o una actividad laboral. Al momento de clasificar los diferentes tipos de competencias, también existe una gran variedad. Sin embargo, afirma lo siguiente:

- a) Las Competencias metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- b) Las Competencias técnicas se refieren a las

aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.

- c) Las Competencias sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre evidenciadas desde la perspectiva laboral.
- d) Las Competencias individuales tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

Se puede afirmar que la integración de estas cuatro competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al nivel competitivo del individuo, ya que refiere a qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo, y todo ello, además, dimensionando en qué medida.

De entre las clasificaciones ofrecidas por diferentes autores, se puede señalar lo indicado por Atanasof (2002), básicamente, tres tipos de competencias:

- a) Competencias básicas: relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas. En el contexto laboral permiten el entendimiento de instrucciones escritas y verbales, la escritura de diferentes textos, análisis de problemas y posibles soluciones, comunicación con otras personas.
- b) Competencias ciudadanas: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes

necesarias para desenvolverse en la sociedad y contribuir al bienestar común. Aplicadas al contexto laboral, permiten al individuo tener comportamientos adecuados según la situación, respetar las normas y procedimientos, resolución de conflictos y búsqueda de armonía, etc.

- c) Competencias laborales: capacidades que poseen las personas para desempeñar una función productiva en el escenario laboral asegurando el logro de los resultados.

Dentro de las competencias laborales, cabe distinguir entre dos tipos: competencias laborales generales y competencias laborales específicas.

- Competencias laborales generales: no están ligadas a una ocupación, sector o actividad en particular, pero permiten a las personas el acceso al puesto de trabajo, mantenerse en él y aprender.

Estas competencias implican las siguientes características: genéricas (no ligadas a una ocupación en particular); transversales (necesarias en todo tipo de empleo); transferibles (adquiridas en procesos de enseñanza aprendizaje); generativas (permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades); medibles (su adquisición y desempeño es evaluable).

NIVELES DE COMPETENCIAS

Por niveles de competencias, según Gondky (2006), se entiende como la documentación

formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y, en menor medida, las particulares, por área o familia de puestos o distintivas del puesto. Existen cuatro niveles de competencias:

- a) De las Competencias institucionales, genéricas o *Core competence*. Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.
- b) De las Competencias específicas por nivel. Son propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.
- c) De las Competencias particulares por área o familia de puestos. Nos permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos.
- d) De las competencias distintivas de un puesto. Nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen

empleable (genéricas, por nivel y por familia).

En general, en este nivel de competencias requieren indagar, de manera profunda, en las tecnologías de operación de ese puesto.

Es importante señalar que las competencias genéricas son, por definición, comunes a todos los integrantes de una empresa, no necesariamente lo son sus descriptores. Por ejemplo, la competencia “habilidad de comunicación” puede ser importante para un nivel operativo, profesional, conductivo o directivo, pero sus descriptores deberán ser diferentes. No son lo mismo, los comportamientos observables de comunicación requeridos de un nivel operativo de la organización, que los comportamientos observables de comunicación requeridos para un gerente.

Igualmente ocurre con el nivel de las competencias “específicas por nivel”. La habilidad de liderazgo puede ser importante, tanto en un supervisor como en un director, pero sus descriptores deberán ser diferentes para marcar las expectativas de desempeño que se plantean en cada uno de los niveles.

CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Al hacer referencia al desarrollo de competencias, es importante reconocer que la empresa posee responsabilidad para el alcance de ciertas condiciones, a través de las cuales se logre que el personal adquiera nuevos conocimientos que

contribuyan al desarrollo de sus habilidades y destrezas individuales.

A este respecto, sostiene Ariza (2004), el desarrollo profesional implica una corresponsabilidad entre la empresa y el individuo, por lo cual para el éxito del proceso depende de una serie de condiciones, organizativas y personales, que garanticen la correcta implementación del programa.

- a) Condiciones organizativas: de acuerdo con las ideas propuestas por Bohlander (2003), un programa de desarrollo de competencias debe disponer de lo siguiente:
- Apoyo directivo: sin el convencimiento y apoyo de la alta dirección de la empresa, cualquier intento de mejora en este sentido está condenado al fracaso, por ello los empleados deben mostrar el interés en su propio desarrollo profesional, deben colaborar con la alta dirección y con los responsables de los recursos humanos para el diseño y la implantación del sistema, el cual debe recoger la misión y la cultura presente en la organización, manteniendo su coherencia con las políticas y prácticas de recursos humanos aplicados en la misma.
- Establecimiento de metas: en referencia a ello, se considera que en la planificación del crecimiento y trayectoria profesional dentro de una organización debe existir una clara identificación de la misión, visión y objetivos organizacionales, ya que esto resulta fundamental para el avance del personal.
- Difusión del programa: esto representa un aspecto crítico para el éxito del programa

de competencias, ya que, partiendo de los grupos de desarrollo que existen dentro de la organización, se consideran las posibilidades de cada quien para el logro de su mejoramiento profesional, con pleno conocimiento de los requisitos que debe cumplir para su alcance; en función de ello, se toman en cuenta algunas herramientas como: publicación de boletines, inclusión en los manuales de los empleados, publicación de una guía especial de desarrollo, videos o presentaciones en público, utilizando las tecnologías de información.

- b) Condiciones personales: en el desarrollo de competencias de forma individual, se trata de un proceso cuyo éxito depende de la motivación e interés del empleado, debido a la existencia de una serie de factores personales que pueden condicionar la implementación del mismo, entre las que se pueden destacar: la disposición de la persona para el desarrollo profesional, aspiraciones individuales, búsqueda de estabilidad laboral y familiar, búsqueda del logro.

En cuanto a las organizaciones públicas, cada vez más atentas a las necesidades del cliente ciudadano, deberán plantearse su situación en el contexto, qué espera la sociedad de ellas, cuáles son sus metas, qué resultados deberán obtener y, en función de esto, rediseñar sus estructuras organizativas de manera que éstas respondan de manera ágil y eficiente. La incorporación de tecnología y la informatización de los trámites,

los acuerdos o “carta compromiso” con el ciudadano, el establecimiento de modelos de gestión por resultados, requieren de un diseño del trabajo que facilite estas modalidades.

En virtud de lo anterior, Martínez (2011) afirma que, para mejorar las competencias laborales, es necesario que en el contexto público se cumplan con algunas condiciones como:

- a) Estructuras más horizontales, equipos que trabajen por “proyectos”, visión horizontal de los procesos, requieren también de puestos más flexibles, cuya definición será más importante que una minuciosa descripción de las tareas, la delimitación de las competencias laborales que los ocupantes del puesto deben poseer para poder pasar de un proyecto a otro o de un área de trabajo a otra.
- b) Diseñar los puestos de trabajo que permitan definir las tareas necesarias para llevar a cabo los procesos e identificar las competencias que cada puesto, o grupo de puestos similares, deben poseer para desarrollar con éxito estas tareas, así como las competencias específicas de la organización.
- c) Las competencias laborales específicas para cada puesto, rol o posición deberán ser consistentes con las que la organización espera que la caractericen o diferencien.

DESEMPEÑO LABORAL

Se entiende que el desempeño laboral se refiere al desenvolvimiento de cada una de las personas

o individuos que cumplen su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización.

En este sentido, afirma Bohlander “el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio” (2003: 23).

Aunado a los planteamientos anteriores, el desempeño laboral es la capacidad de trabajo que tiene el individuo que labora dentro de una organización, en cuanto al cumplimiento, o no, de las responsabilidades y funciones asignadas dentro de la misma, para alcanzar las metas trazadas por la empresa, así como para que logre su desarrollo personal, siempre orientado a un trabajo eficiente y eficaz, con la finalidad de alcanzar su éxito individual y organizacional.

Por su lado, el desempeño laboral, según Chiavenato (2001), está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia, es decir, que cumpla con las funciones asignadas sin ningún tipo de limitación,

más que las derivadas de la empresa, en cuanto a tiempo, recursos, materiales, personal, entre otros.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado con el desempeño laboral, se infiere que él depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Por un lado, Chiavenato (2001) afirma al respecto que el desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, entre ellos, factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por otro lado, señala Davis (2001), el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden

mencionar, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización. Todo esto influye en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que son diferentes las posibilidades que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

- El ambiente de trabajo: se refiere a las condiciones que se ofrecen al empleado dentro de un ambiente afable, caracterizado por buenas condiciones, disposición de los elementos acordes con el desempeño y desenvolvimiento en la empresa durante la jornada laboral, de modo que se logre la armonía entre el individuo que trabaja y el lugar de trabajo, es decir, que el personal cuente con las condiciones mínimas necesarias.
- El salario: en la medida en que al trabajador se le ofrece una remuneración acorde, justa con su labor y desempeño, que satisfaga las necesidades individuales y colectivas, se esfuerza para su rendimiento, se crea un valor por el trabajo, porque sabe que está recibiendo lo justo por el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.
- Relaciones interpersonales: éste es un factor fundamental dentro de la empresa, porque en la medida que el individuo se relaciona con los demás, logra actuar con mayor armonía y equilibrio; es decir, mientras que el trabajador sienta que se desempeña con

un grupo armónico, se muestre respeto, colaboración, corresponsabilidad entre los distintos miembros del personal, él mismo actúa con más esmero y satisfacción por el trabajo que desempeña, como una forma de corresponder al grupo.

- Jornada laboral: se refiere al número de horas trabajadas y al tipo de funciones que cumple dentro de la empresa; es así como se puede mencionar que el patrono adopta medidas que satisfagan al personal en su jornada laboral en cuanto a las diferentes actividades que debe desarrollar durante la misma, en búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores, de tal modo que cumplan, en forma correspondiente, su horario normal de trabajo.
- Horario de trabajo: está en función de la cantidad de horas que el trabajador cumple con su jornada laboral, así como un horario en el cual él se sienta cómodo, ya que las labores de limpieza se realizan con mayor efectividad y eficacia durante las primeras horas de la mañana, porque son menos afectados por las altas temperaturas, pero no ocurre igual con las labores de oficina, que se realizan mejor en un horario diurno. De esta manera, se puede señalar que el horario de trabajo debe estar establecido de acuerdo con el tipo de función y desempeño que desarrolla y cumple el personal.
- Cancelación puntual del salario: la mejor forma de mantener la satisfacción del

trabajador es cancelando su remuneración puntualmente, ya que de esta manera logra satisfacer sus necesidades individuales y familiares, por lo que se muestra eficiente en su desempeño, porque sabe que va a recibir la recompensa de su esfuerzo.

- Incentivos y motivación dentro de la organización: en este grupo de factores se incluyen los incentivos que se ofrecen al personal para que se sienta estimulado a trabajar en forma más eficiente, eficaz y efectiva, ya que sabe que en la medida que realice un esfuerzo, igualmente recibirá un estímulo que retribuya ese esfuerzo.

Al respecto de las instituciones públicas, señala el Instituto Venezolano de Planificación (Iveplan, 2004) que el personal de este tipo de organizaciones, no sólo debe poseer las cualidades acordes con el cargo que ocupa, sino que la organización debe proveer de factores que estimulen un desempeño ajustado a su carácter de público, a través del cual se logre un real compromiso para con las responsabilidades que su puesto de trabajo exige.

En referencia a ello, se puede indicar que dentro de las organizaciones públicas, el personal debe poseer actitudes y aptitudes ajustadas a las exigencias sociales, como el compromiso, la responsabilidad, la vocación de servicio, al igual que la lealtad, la honestidad y la corresponsabilidad en el cumplimiento de las funciones, ya que éstas son dirigidas hacia un colectivo.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según Peters (2003), la acción pública eficaz necesita capacidades públicas a cargo de la administración pública para que las tareas de gobierno sean más efectivas en términos de las políticas del desarrollo económico y social. En este sentido, las capacidades de la administración pública constituyen una tarea permanente por realizar, considerando que los espacios públicos de la sociedad exigen atención y solución cada vez de mayor calidad. Por consiguiente, la responsabilidad de la administración pública es la combinación de apoyos, estímulos e incentivos para que se apliquen con diversas políticas públicas a favor del desarrollo de la vida comunitaria.

La participación del funcionario en los procesos de cambio debe ser controlada para dar cumplimiento y obtener buenos resultados de la modernización de la administración pública. Dejar los procesos de cambio entregados a los intereses de la burocracia implica que el Estado más bien se va a desracionalizar. Asimismo, en un proceso de transformación, sustentado en la participación del funcionario, las organizaciones pueden desvirtuarse, crecer más, el gasto se puede hacer más ineficiente, en parte por las debilidades de la conducción.

En este sentido, Sánchez y Machado (2005) consideran que el exceso de burocracia que existe hoy en día es una de las principales causas de la ineficiencia de la misma, sin embargo, no se debe culpar de todos los

problemas al personal de la administración pública, ya que existen otras razones por las que no se ofrecen los resultados que el país espera, entre las que se puede mencionar el recurso humano, quien no ha obtenido el suficiente entrenamiento para ofrecer un mejor servicio y mejores resultados al país.

Para un proceso exitoso de modernización es esencial la preparación de un recurso humano eficiente, ya que esto garantizaría la eficiencia de los procesos que se lleven a cabo. De nada serviría lograr la modernización tecnológica de la administración pública cuando no se cuenta con un personal capacitado que pueda sacar provecho de toda esa tecnología, y el resultado sería gran inversión en equipos, pero con una capacidad ociosa excesiva.

Es por esto que se considera esencial la preparación del recurso humano que labore en la administración pública, ya que esto representaría una clave principal en el proceso de modernización de la misma, en virtud de que aumentaría la productividad en todos los procesos y crearía un ambiente de confianza en todos sus ámbitos.

La participación ciudadana es considerada por algunos como un elemento que puede contribuir a la modernización de la administración pública. Sin embargo, se ha observado que la misma se ha mediatizado, se ha transformado en una vía para incorporar intereses parciales en la agenda de problemas gubernamentales. En definitiva, la participación suele ser una plataforma sobre la cual se

sustentan intereses parciales y particulares, sin darle la connotación del valor en sí.

Todos estos aspectos deben estar ajustados a la conformación de un funcionario público que tenga una visión ajustada a las necesidades de la ciudadanía, por tanto, su incorporación al cargo debe adaptarse al perfil requerido para el mismo, a fin de lograr el alcance de los objetivos para los cuales han sido creadas las instituciones dependientes del Estado en sus diferentes niveles: nacional, estatal y municipal.

El Plan Bolívar se ha desarrollado básicamente a través del Proyecto País, y se encuentra activo hoy a pesar de la existencia de las misiones sociales que fueron creadas a partir de 2003, mediante la atención directa a las necesidades de las comunidades más pobres, asistencia legal, atención médica, servicios de odontología, oftalmología, venta de alimentos, recuperación de infraestructuras escolares, carreteras y caminos, satisfacción habitacional, educación, entre otras.

La ejecución de este plan, que reviste las características de un plan de emergencia, y a pesar que está previsto dentro de los mecanismos de ejecución del plan de la participación, en realidad constituye un ejemplo de participación, donde los beneficiarios son receptores de las tareas respectivas.

Para comenzar en materia sobre el tema que compete, es importante conocer que un servidor público no es más que toda persona física contratada o designada mediante elección o nombramiento para desempeñar

actividades atribuidas al Estado, a sus órganos gubernamentales o a los de la administración pública, es por ello que debe estar comprometido con sus funciones para realizar un buen desenvolvimiento en sus tareas diarias.

No sólo implica cumplir con lo encomendado, sino dar más allá de sus propias funciones, servir con gran estímulo al necesitado, si se trabaja en una institución gubernamental deben sentirse identificados con la misma, conocer cuál es el objetivo como órgano y establecer sus propias metas para el alcance de las metas organizacionales, en virtud que se trata de la satisfacción de las necesidades del colectivo.

Ser un servidor público no solamente es atender a una persona cuando venga a la institución, sino atenderla con calidad, respeto, interesarse por sus problemas y dar soluciones rápidas a lo planteado; si bien es cierto que Venezuela posee gran número de leyes, es importante que los funcionarios públicos estén capacitados para el cumplimiento de sus funciones.

El municipio en la historia de Venezuela ha jugado un papel significativo. A partir de la Constitución de 1961 se establece la responsabilidad del Estado venezolano sobre la organización y división político territorial de los municipios y demás entidades locales, bajo la concepción de un Estado federal y un gobierno democrático, representativo, responsable y alternativo. Por su parte, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), contempla directamente 16 artículos que comprenden el quehacer de las entidades locales

en su jurisdicción, además del resto de artículos que regulan la dinámica de la gestión pública e involucran al municipio.

Asimismo, Colina (2000) sostiene que el municipio se asume como paradigma político de la democracia representativa, protagónica y participativa, donde la comunidad, además de elegir a sus representantes, es protagónica, revoca y es corresponsable. La soberanía reside en el pueblo y es intransferible, y se ejerce directa e indirectamente mediante el sufragio universal.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la LOPPM (2006), señalan que la autonomía municipal comprende tanto la elección de sus autoridades, la gestión de las materias de su competencia y la creación, recaudación e inversión de sus ingresos, así como el ordenamiento y la organización jurídica municipal, con la finalidad de impulsar el desarrollo social, cultural y económico sustentable de las comunidades locales, según los fines del Estado venezolano.

Igualmente, crea instancias, mecanismos y sujetos de descentralización conforme a la constitución nacional y la ley; asociarse en mancomunidades, crear institutos autónomos y demás formas asociativas intergubernamentales para fines de interés público determinado; legislar en materia de su competencia, y sobre la organización y funcionamiento de sus distintos órganos; controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos; impulsar y promover la participación ciudadana

en el ejercicio de sus actuaciones y las demás actuaciones relativas a los asuntos propios de la vida local conforme a su naturaleza.

La representación de los municipios se establece en la Ley Orgánica de Régimen Municipal (1989), la cual tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, funcionamiento y control de los municipios, lo cual establece la separación del poder ejecutivo del legislativo a nivel municipal, y a su vez permite al municipio adquirir una personalidad política y administrativa más definida.

El municipio autónomo Mara es uno de los 21 que corresponden al estado Zulia, constituye el cuarto en población. Ubicado en la zona noroccidental del estado Zulia, tiene un área de 3.312 km² lo cual representa 6.58% de la superficie del estado, con una población de 155.918 habitantes, de acuerdo con la proyección presentada por el INE (2010). Políticamente se encuentra dividido en siete parroquias: Luis de Vicente, Monseñor Marcos Sergio Godoy, Ricaurte, Las Parcelas, Tamare, La Sierrita y San Rafael, donde se ubica su capital, conocida como San Rafael de El Moján.

En este caso concreto, se encuentra la Alcaldía de Mara que, como ente autónomo, entra en vigencia el 15 de junio de 1989, mediante la reforma a la Ley Orgánica del Régimen Municipal, que viene a ser el órgano representativo del Municipio, el cual estará regido por el Alcalde y la Cámara Municipal. En el año 1990, la denominación del órgano Ejecutivo

del Municipio Mara deja de llamarse Concejo Municipal y pasa a ser Alcaldía de Mara, fecha en la que entra en posesión el Primer Alcalde electo, Nelson Ocando Ruiz, dándole así cumplimiento a la Ley de Reforma del Estado y otorgándole la potestad al alcalde de ser jefe Superior de la Administración social.

Posteriormente, asume el gobierno local el ciudadano Salvador Spinello Silva, en 1993, quien fue reelecto para el periodo 1996–1999, cuando entra en vigencia la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y es electo nuevamente, pero ahora bajo el nuevo régimen jurídico nacional. En 2004 resultó electo, para el periodo 2004–2008, como alcalde del municipio, el ingeniero Luis Caldera, y reelegido para el periodo 2008–2012, y quien actualmente es la máxima autoridad civil del municipio Mara.

Los municipios, como entes descentralizados territorialmente, se han visto en la necesidad de descentralizar algunas de las funciones que tienen encomendadas a través de la creación de entes paramunicipales, dando así lugar al fenómeno y generalizado de la descentralización funcional o por servicios al interior de la descentralización territorial. De esta forma, puede observarse cómo las municipalidades crean institutos autónomos municipales, empresas, fundaciones y asociaciones de diversa naturaleza.

Los institutos autónomos son personas jurídicas de derecho público creadas por el Estado, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es cumplir la gestión de un servicio público administrativo, industrial o

comercial, creados por ley de conformidad con lo establecido en la Constitución.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 consagra en su artículo 142 que “Los institutos autónomos sólo podrán crearse por ley. Tales instituciones, así como los intereses públicos en corporaciones o entidades de cualquier naturaleza, estarán sujetos al control del Estado, en la forma que la ley establezca”.

Esta exigencia constitucional la reafirma el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de la Administración Pública, publicada en *Gaceta Oficial* N° 5.890 de fecha 31 de julio de 2008, que contempla en su artículo 96 que “los institutos públicos son personas jurídicas de derecho público de naturaleza fundacional, creadas por ley nacional, estatal u ordenanza municipal, dotadas de patrimonio propio, con las competencias determinadas en estas”.

La Ley Orgánica del Poder Público Municipal, publicada en *Gaceta Oficial* N° 38.421, de fecha 21 de abril de 2006, establece en el artículo 72 que “la creación de institutos autónomos sólo podrá realizarse dada la iniciativa reservada y debidamente motivada del alcalde o alcaldesa, mediante ordenanza. La creación de sociedades, fundaciones o asociaciones civiles municipales será dispuesta por el alcalde o alcaldesa mediante decreto con la autorización del Concejo Municipal. En todo caso, deberá constar en el procedimiento de creación, la opinión previa del síndico procurador o síndica procuradora y del contralor o contralora municipal”.

Estos institutos autónomos tienen como objetivo atender actividades de carácter industrial, agropecuario y de servicios como social, educación, científico y cultural, propios de la administración descentralizada. Se caracterizan por ser órganos de la administración pública y descentralizada, son personas jurídicas de derecho público creados por el Estado, con patrimonio propio.

En este sentido, el municipio Mara cumple con los extremos legales anteriormente descritos y es fiel a sus valores, como modelo de gestión y de calidad para sus habitantes y, consecuente con su misión y visión de “ser el mejor aliado del ciudadano”; promueve la creación de institutos autónomos dirigidos a la atención en materia de transporte público, saneamiento ambiental, recolección de desechos, deporte y recreación, suministro de gas doméstico y soluciones habitacionales.

Para ello, el Concejo Municipal sanciona ordenanzas para establecer normas con carácter de ley municipal, de aplicación general sobre asuntos específicos de interés local. Las ordenanzas recibirán, por lo menos, dos discusiones y en días diferentes, deberán ser promulgadas por el alcalde o alcaldesa, y publicadas en la Gaceta Municipal o Distrital, según el caso, y prever, de conformidad con la ley o si lo amerita la naturaleza de su objeto, la *vacatio legis* a partir de su publicación.

Estas ordenanzas municipales son reglamentadas mediante decretos municipales, que son actos administrativos de efecto general, dictados por el alcalde o alcaldesa, y alteran el espíritu,

propósito o razón de la misma, y deberán ser publicados en la Gaceta Municipal.

Esta investigación tuvo como objetivo analizar las competencias y el desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del Municipio Mara del estado Zulia, con el fin de reconocer las cualidades, habilidades y destrezas presentes en ellos, a la vez de identificar los factores que influyen en el desenvolvimiento del personal, estableciendo de esta manera una relación entre ambas variables, a los fines de permitir a su personal administrativo laboral, en forma conjunta, organizada y armónica. El instrumento estuvo constituido por 38 ítems dirigidos a la población objeto de estudio.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, dirigido a la población de estudio, el cual permitió, mediante el procesamiento estadístico, conformar los cuadros y gráficos respectivos, además de los índices que califican a los ítems. Los mismos han sido relacionados, según los objetivos que se pretenden alcanzar.

Con el objeto de presentar una mejor visualización, se presentan los cuadros y gráficos claramente identificados en la parte inferior de cada uno de estos análisis de comportamiento. Todo esto permitirá establecer la correspondencia existente y definiciones presentes en las bases teóricas, para lo cual, en la discusión de los resultados quedarán establecidos los vínculos que permiten las respuestas obtenidas. Esta situación representa un aspecto importante en el plano de

la investigación, dado que determina la utilidad que ofrece el marco teórico, y a su vez permite la confrontación para con los resultados.

En el mencionado análisis se realiza un cuadro en el cual se indican las alternativas de respuesta, la frecuencia o coincidencia de las mismas a un mismo objetivo, así como el porcentaje obtenido, posteriormente se presenta un gráfico de torta, en los cuales se muestra el porcentaje de cada una de las opciones de respuesta; ahí se puede visualizar la diferencia entre las alternativas seleccionadas por los sujetos que representan la población; de acuerdo con las respuestas de los encuestados, se obtuvieron los siguientes resultados.

Al dar comienzo al análisis de los resultados en el contexto de la variable Competencias, Dimensión 4: Tipos de competencias, se obtuvo que para el indicador competencias básicas: 73% estuvo totalmente de acuerdo, 26% de acuerdo, pero 1% estuvo en desacuerdo. Así, para el indicador Competencias conductuales, los encuestados manifestaron en 56% estar absolutamente de acuerdo, y 41% de acuerdo, sin embargo, 3% manifestó estar en desacuerdo. Del mismo modo, para el indicador Competencias laborales, se obtuvo que 55% están absolutamente de acuerdo, 44% de acuerdo, contrario a esto, 1% estuvo en desacuerdo.

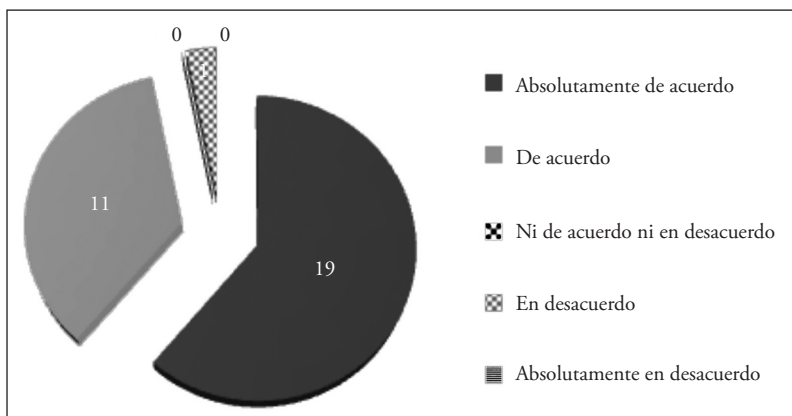
Variable: Competencias

Cuadro 1
DIMENSIÓN: TIPOS DE COMPETENCIAS

Ítems	Competencias básicas		Competencias conductuales		Competencias laborales		Totales		Media	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
<i>Absolutamente de acuerdo</i>	23	73%	17	56%	17	55%	57	184%	19	61%
<i>De acuerdo</i>	8	26%	13	41%	13,5	44%	34,5	111%	11	37%
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0%	0	0%	0	0	0	0%	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0,3	1%	1	3%	0,5	1%	1,8	5%	1	2%
<i>Absolutamente en desacuerdo</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
<i>Total</i>	31	100%	31	100%	31	100%	93,3	300%	31	100%

FUENTE: elaboración propia.

Gráfica 1
TIPOS DE COMPETENCIA



FUENTE: Elaboración propia.

Estos resultados muestran la presencia de competencias básicas que refuerzan lo planteado por Rodríguez (2007), cuando hace referencia a la importancia de la inclusión de las competencias en los empleados y su aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información, las cuales se inician desde los primeros años de vida y, posteriormente, se perfeccionan con el conocimiento de la teoría y la práctica dentro de la misma organización.

Del mismo modo, se pudo observar para el indicador competencias conductuales, la presencia de habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la flexibilidad, la innovación, etc., al igual

que algunos atributos que forman parte de los valores individuales, como la responsabilidad y honestidad.

En relación con el indicador Competencias laborales, estos resultados concuerdan con Atanasof (2002), cuando expone que estas son las competencias requeridas para desempeñar las actividades que componen una función de acuerdo con el cargo que se desempeña dentro de los estándares y la calidad establecidos por una organización.

Al respecto de lo señalado por los autores, se puede inferir que los tipos de competencias comprenden los conocimientos y habilidades en lenguaje, cálculo, resolución de problemas; a la vez incluye la conducta que forma parte de la personalidad del individuo y que se debe adaptar a las exigencias de la organización en la cual se desempeña, de tal manera que en su

conjunto alcance los niveles requeridos por la institución para el logro de su éxito.

Luego de analizados los resultados, se puede observar que para este objetivo la teoría de cumplimiento a las funciones correspondientes de los cargos observados en los institutos, citada a través de los antecedentes, y que permite reconocer e identificar los diferentes tipos de competencias que existen, así como la importancia que tienen para su

adecuado funcionamiento en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía de Mara, particularmente en el área gerencial de los mismos.

A su vez, es importante destacar que son las competencias laborales las que forman parte del correcto desempeño del personal gerente, al respecto de las tareas que deben cumplir para el logro de los objetivos de las organizaciones en las cuales laboran.

Cuadro 2

DIMENSIÓN: CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

<i>Ítems</i>	<i>Condiciones organizacionales</i>		<i>Condiciones personales</i>		<i>Totales</i>		<i>Media</i>	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Absolutamente de acuerdo	10	32%	15	48%	25	80%	13	40%
De acuerdo	12	37%	14,5	47%	26,5	84%	13	42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	7	25%	1,5	5%	8,5	30%	3	15%
Absolutamente en desacuerdo	2	6%	0	0%	0	0%	1	3%
Total	31	100%	31	100%	62	200%	31	100%

FUENTE: elaboración propia.

A continuación se exponen los resultados para la dimensión Condiciones para el desarrollo de las competencias, donde, para el indicador Condiciones organizativas, 37% estuvo de acuerdo, 32% manifestó estar totalmente de acuerdo, sin embargo, 25% estuvo en desacuerdo, y 6% absolutamente en desacuerdo. Por lo que

para la dimensión se obtuvo que 42% estuvo de acuerdo, 40% de acuerdo, contrario a esto, 15% se mostró en desacuerdo y 3% absolutamente en desacuerdo.

Los resultados arrojados en la presente investigación coinciden con los planteamientos de Bohlander (2003), cuando establece que un

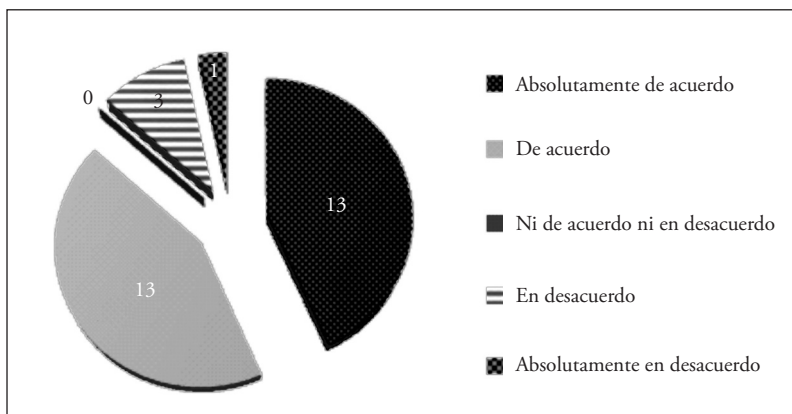
programa de desarrollo de competencias debe disponer de ciertas condiciones organizativas, como son: el apoyo directivo, ya que sin el convencimiento y apoyo de la alta dirección de la empresa, cualquier intento de mejora en este sentido está condenado al fracaso.

Por ello, los empleados deben mostrar interés en su desarrollo profesional, colaborar con la alta dirección y con los responsables de los recursos humanos para el diseño y la implantación del sistema, el cual debe recoger la misión y la cultura presente en la organización, manteniendo su coherencia con las políticas y prácticas de recursos humanos aplicados en la misma, así como también establecer metas; en referencia a ello, se considera que en la planificación del crecimiento y trayectoria profesional dentro de una organización, debe existir una clara identificación de la misión,

visión y objetivos organizacionales, ya que esto resulta fundamental para el avance del personal, en cuanto a las funciones que deben cumplir para el alcance del éxito de la organización.

Del mismo modo, es obligación difundir los programas, ya que esto representa un aspecto crítico para el éxito del programa de competencias; partiendo de los grupos de desarrollo que existen dentro de la organización, se consideran las posibilidades de cada quien para el logro de su mejoramiento profesional, con pleno conocimiento de los requisitos que debe cumplir para su alcance; en función de ello se toman en cuenta algunas herramientas como: publicación de boletines, inclusión en los manuales de los empleados, publicación de una guía especial de desarrollo, videos o presentaciones en público y utilización de las tecnologías de información.

Gráfico 2
CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS



FUENTE: elaboración propia.

Ariza (2004) señala que las competencias sólo alcanzan un adecuado desarrollo, cuando se produce una responsabilidad compartida entre la organización y el individuo, se establecen condiciones personales referidas al nivel individual, ya que se trata de un proceso de éxito que depende de la motivación e interés del empleado, y que forman parte de su ciclo profesional.

Así, se puede apreciar, de acuerdo con los resultados y lo aportado por los antecedentes de la investigación, que dentro de las organizaciones es necesario que se produzcan las condiciones que estimulen al personal a desarrollar más ampliamente sus habilidades o competencias, en búsqueda de alcanzar un mayor nivel de eficiencia, efectividad y eficacia dentro de la organización, y principalmente si se trata de la administración pública, la cual requiere de un mayor nivel de competitividad en cuanto al

alcance de los objetivos, particularmente debido a sus objetivos dirigidos a la satisfacción de las necesidades de las personas.

En este mismo orden de ideas, se indica que dentro de las organizaciones, resulta de vital importancia estimular al personal mediante diferentes mecanismos, como, por ejemplo, la existencia de las condiciones organizativas que permitan a los trabajadores un mayor rendimiento en su desempeño para el logro de los objetivos organizacionales, y así establecer un mayor nivel de competencia y de satisfacción de la organización.

En el contexto de la dimensión Niveles de competencias, se obtuvo que para el indicador Nivel de competencias institucionales 37% estuvo de acuerdo, 30% absolutamente de acuerdo, 25% estuvo en desacuerdo, 6% estuvo absolutamente en desacuerdo y 2% ni de

Cuadro 3
DIMENSIÓN: NIVELES DE COMPETENCIAS

<i>Ítems</i>	<i>Comp. institucional</i>		<i>Comp. Específicas por nivel</i>		<i>Comp. Part. Por área o familia de puestos</i>		<i>Comp. Distintivas de un proceso</i>		<i>Totales</i>		<i>Media</i>	
	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>
Absolutamente de acuerdo	9	30%	15	48%	8	29%	12	38%	44	145%	11	36%
De acuerdo	12	37%	14	46%	11	35%	9	31%	46	149%	12	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2%	1	2%	2	5%	1	2%	5	11%	1	3%
En desacuerdo	7	25%	1	4%	6	23%	6	23%	20	75%	5	19%
Absolutamente en desacuerdo	2	6%	0	0%	4	8%	3	6%	9	20%	2	5%
Total	31	100%	31	100%	31	100%	31	100%	124	200%	31	100%

FUENTE: elaboración propia.

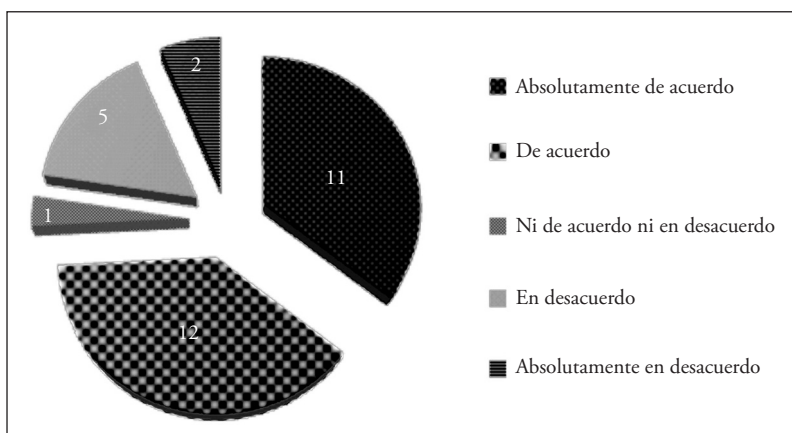
acuerdo ni en desacuerdo. Así, para el indicador Nivel de competencias específicas por nivel, los encuestados manifestaron en 48% estar absolutamente de acuerdo, 46% de acuerdo, 4% manifestó estar en desacuerdo, y 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Del mismo modo, para el indicador Nivel de competencias particulares por área o familia de puestos, se obtuvo que 29% dijo estar absolutamente de acuerdo, 35% de acuerdo, contrario a esto, 23% estuvo en desacuerdo, 8% estuvo absolutamente en desacuerdo y 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, para el indicador Nivel de competencias distintivas de un puesto, se obtuvo como resultado que 38% estuvo absolutamente de acuerdo, 31% manifestó estar de acuerdo, 23% en desacuerdo, 6% absolutamente en desacuerdo y 2% ni de acuerdo ni desacuerdo.

Respecto al nivel de competencias, señala Gondky (2006) que existen cuatro niveles de competencias, unas que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones, y les permiten tener éxito; otras que se aplican a niveles de línea, conducción, gerenciales o de jefatura, algunas a través de las que se pueden definir los conocimientos, habilidades, actitudes y valores; y las que conducen a identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen apto para ocupar un cargo en una organización.

Siguiendo este orden, se destaca lo aportado por los antecedentes, cuando se indica que el personal que labora en la organización debe poseer habilidades y capacidades para llevar a

Gráfico 3
NIVELES DE COMPETENCIAS



FUENTE: elaboración propia.

cabo su trabajo y que lo fundamental es lograr valorar la contribución individual y compartir conocimientos y resultados, de manera que alcancen los máximos niveles de gerencia. Asimismo, se hace referencia a que en la medida en que los gerentes desarrollan sus capacidades, conocimientos, competencia, compromiso y acción, mejoran su nivel de competencias en la institución, lo cual se traduce en resultados favorables para la misma.

Al dar inicio a la presentación de los resultados de la dimensión Factores que influyen en el desempeño laboral, el primero de sus indicadores, Ambiente de trabajo, muestra 48% de acuerdo y 45% absolutamente de acuerdo, pero también se mostró 7% en desacuerdo. Así, para el segundo indicador, Salario, los resultados se mostraron: 49% de acuerdo, 24% absolutamente de acuerdo, sin embargo 19% de los encuestados manifestaron desacuerdo y 8% absolutamente en desacuerdo. Respecto al tercer indicador, Relaciones interpersonales, 48% contestó estar de acuerdo y 45% absolutamente de acuerdo, al respecto del cuarto indicador, Jornada laboral, 60% de los encuestados, estuvo de acuerdo y 40% absolutamente de acuerdo.

En relación con los resultados obtenidos en el quinto indicador, Horario de trabajo, los resultados se ubicaron en 52% de acuerdo y 48% en totalmente de acuerdo. Asimismo, para el sexto indicador, Cancelación puntual del salario, los resultados se ubicaron en 68% en absolutamente de acuerdo y 32% de acuerdo, y para el último indicador de esta

dimensión, Incentivos y motivaciones dentro de la organización, los resultados se mostraron en 58% de acuerdo, 36% absolutamente de acuerdo. Por lo que para la dimensión Factores que influyen en el desempeño, 50% está de acuerdo, 44% está absolutamente de acuerdo, no así 5% que está en desacuerdo y 1% en total desacuerdo.

Los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores que definen la dimensión Factores del desempeño, refuerzan los planteamientos de Davis (2001), cuando señala que el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden señalar el ambiente de trabajo, referido a las condiciones que se ofrecen al empleado dentro de un ambiente afable, es decir, que el personal cuente con las condiciones mínimas necesarias. Otro factor importante es el salario, el cual representa 49%, en la medida en que al trabajador se le ofrece una remuneración acorde, justa con su labor y desempeño, que satisfaga las necesidades individuales y colectivas, pues se esfuerza para su rendimiento, ya que en la medida que por trabajar se le dé una buena remuneración, se crea un valor por el trabajo.

En cuanto a las relaciones interpersonales con los jefes y con el resto del personal, afirman estar de acuerdo 48%, y consideran que es un factor fundamental en la organización, porque en la medida que el individuo se relaciona con los demás, logra actuar con mayor armonía y equilibrio. Del mismo modo, otro factor importante es la Jornada laboral, con 60% que

Variable: Desempeño laboral

Cuadro 4

DIMENSIÓN: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

<i>Ítems</i>		<i>Absolutamente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>En desacuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Absolutamente en desacuerdo</i>	<i>Total</i>
Ambiente de Trabajo	Fa	14	15	0	2	0	31
	Fr	45%	48%	0%	7%	0%	100
Salario	Fa	7,5	15	0	6	2,5	31
	Fr	24%	49%	0%	19%	8%	100
Relaciones Interpersonales	Fa	14	15	0	1,5	0,5	31
	Fr	45%	48%	0%	5%	2%	100
Jornada laboral	Fa	13	18	0	0	0	31
	Fr	40%	60%	0%	0%	0%	100
Horario de Trabajo	Fa	15	16	0	0	0	31
	Fr	48%	52%	0%	0%	0%	100
Cancelación puntual del salario	Fa	21	10	0	0	0	31
	Fr	68%	32%	0%	0%	0%	100
Incentivos y Motivación	Fa	11	18	0	1	1	31
	Fr	36%	58%	0%	3%	3%	100
Totales	Fa	95,5	107	0	10,5	4	217
	Fr	306%	347%	0%	34%	13%	700%
Media	Fa	13	15	0	2	1	31
	Fr	44%	50%	0%	5%	1%	100

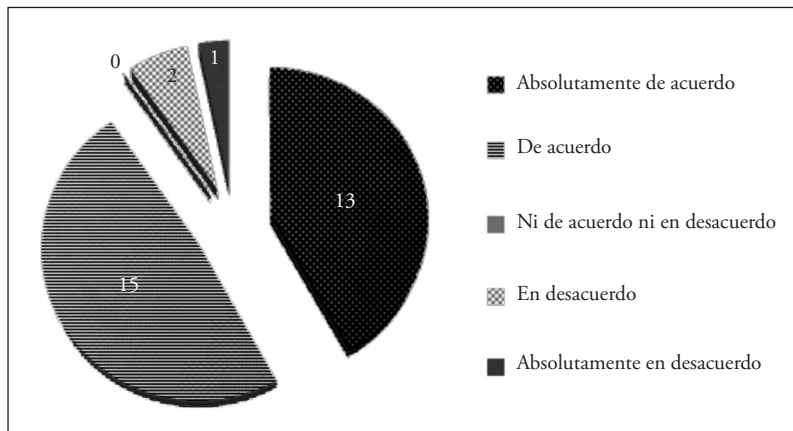
FUENTE: elaboración propia.

señalan estar de acuerdo con que este factor debe estar sujeto al tipo de cargo y función que tienen los gerentes en la institución. Igualmente, el Horario de trabajo obtuvo 52% en la opción de acuerdo, es un factor determinante, ya que

está en función de la cantidad de horas en que el trabajador cumple su jornada laboral, así como un horario en el cual el trabajador se sienta cómodo para realizar sus labores con mayor efectividad y eficacia.

Gráfico 4

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: elaboración propia.

Del mismo modo se presenta el factor Cancelación puntual del salario, 68% de los encuestados sostienen que están absolutamente de acuerdo con que la mejor forma de mantener la satisfacción del trabajador es cancelando su remuneración puntualmente, ya que de esta manera éste logra satisfacer sus necesidades individuales y familiares, por lo que se muestra eficiente en su desempeño. Por último, y no menos importante, el factor Incentivos y motivación, representado por 58% de acuerdo con la organización, en este grupo de factores se incluyen los incentivos que se ofrecen al personal para que se sienta estimulado a trabajar de forma más eficiente, en esa misma medida recibirá un estímulo que retribuya ese esfuerzo. Todos estos factores influyen, en forma directa, en el individuo que trabaja, en vista de que es

diferente la posibilidad que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

En atención a ello, se puede señalar que son diversos los factores que influyen en un adecuado desempeño laboral dentro de las organizaciones, los cuales giran en torno a los beneficios que ofrece la institución, ya sea en el entorno personal, como organizacional, puesto que los ofrecimientos de la organización buscan estimular a los trabajadores para obtener un mayor rendimiento en el cumplimiento de las funciones que corresponden al cargo que desempeñan.

En relación con la formulación de los lineamientos estratégicos para la capacitación y desempeño de los gerentes, sostiene Medina (2009), que en la administración pública es necesario mejorar el desempeño laboral,

con el objetivo de garantizar los fines de las organizaciones públicas, para lo cual considera que pueden aplicarse los siguientes lineamientos estratégicos:

- a) Revisar, adecuar y actualizar el marco normativo que permite la integración armónica de todos los principios de rango constitucional y legal relativos a la planificación, organización, control y supervisión de la administración pública a fin de reconocer cuáles son las normas que regulan las funciones específicas de cada instituto autónomo, y de tal manera se logre la adecuación y actualización de las normas municipales en correspondencia con el dinamismo organizacional, promoviendo así el diseño de políticas articuladas y coherentes, acompañadas de medidas y acciones de seguimiento y evaluación de su impacto en la transformación de la calidad de vida de la población y en la satisfacción de sus necesidades, sobre la base de la consolidación de la soberanía y la independencia nacional.

El resultado de esta estrategia, aplicada a los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía de Mara, generará un beneficio sustancial para los ciudadanos y ciudadanas, ya que la actualización de las normas municipales como, por ejemplo, las ordenanzas de creación de los institutos, permitirá que los organismos

objeto de estudio estén a la par del dinamismo organizacional de la administración pública.

- b) Brindar a los gerentes las condiciones organizativas mínimas dirigidas a mejorar el rendimiento de las estructuras organizacionales de la administración pública. El quehacer de los servidores públicos necesita orientarse más claramente a conseguir los resultados demandados por la sociedad a su institución. Igualmente, se requiere fortalecer una cultura de evaluación del desempeño, así como de ingreso y permanencia en el servicio público basados en el mérito.

Para implementar esta estrategia, por un lado, es necesario tener claridad en lo referente a la misión y la cultura presente en la organización, mantener su coherencia con las políticas y prácticas de recursos humanos aplicados en la misma, promover el crecimiento profesional. Por otro lado, esta estrategia comprende una serie de incentivos de tipo monetario y de reconocimiento, así como sueldos justos acordes con el rol, funciones y desempeño de los gerentes, horarios flexibles ajustados a las necesidades y exigencias del cargo; además de un clima laboral armónico.

- c) Adoptar un modelo de Plan Operativo Anual (POA) basado en la viabilidad y factibilidad, en virtud de que los planes operativos deben direccionarse hacia metas realizables y alcanzables, permitiendo que la

administración pública cumpla los objetivos y las metas planteadas.

De esta manera, se establecen planes de trabajo que realmente sean efectivos, eficientes y eficaces, basados en presupuestos que permitan el alcance de las metas fijadas. Todo ello en virtud de que en la actualidad es importante el uso correcto de los recursos públicos, y de que también se pretende conocer lo que se logra con esos fondos y a quiénes benefician. Por esto, el gobierno debe disponer de la adopción del presupuesto dirigido al alcance de resultados y metas trazadas, en correspondencia con los planes operativos realizables, teniendo como vertientes un nuevo tipo de gestión pública para resultados, lo cual modifica y mejora, de manera estructural, el proceso de planeación, programación, aprobación y ejercicio presupuestario.

Al respecto, los planes operativos realizables, basados en presupuestos no deficitarios, comprende un conjunto de actividades que permitirán que las metas establecidas sean alcanzadas y la toma de decisiones que involucren el presupuesto incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos en la aplicación de los recursos públicos que reciben los institutos autónomos de la Alcaldía de Mara, de manera que se direccionen los recursos al alcance de las metas para los cuales han sido creados.

d) Implementar un sistema de evaluación de desempeño dirigido a los gerentes de

los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía de Mara. Respecto a esta estrategia, incluye el diseño de los perfiles para los cargos basados en competencias, permitiendo una evaluación del desempeño que se lleve a cabo de forma clara y objetiva con metas y/o conductas concretas, ya que, en la medida que se reconozcan las competencias requeridas para cada cargo o función, se podrán desplegar las acciones de “cierre de brechas” identificadas en los titulares de tales puestos de trabajo.

Además, la medición de la calidad del desempeño permitirá sostenerse en bases más objetivas para alcanzar un mejor desempeño por parte del funcionario, posibilitando, en el futuro, la optimización del sistema al identificar las fortalezas y debilidades en el desempeño individual. La evaluación del desempeño mediante los perfiles basados en competencias determinará, en forma clara y objetiva, la adecuación puesto-persona; es decir, entre lo que los institutos autónomos necesitan que sus funcionarios realicen para cumplir los objetivos estratégicos de la institución y lo que sus funcionarios ofrecen para poder cubrir dichos objetivos.

Así, se podrá evaluar el desempeño, el potencial de los funcionarios, definir estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta adecuación persona-puesto. El equipo evaluador identificará el nivel de habilidades que observe en el

funcionario, a su vez, determinará si existen brechas asociadas.

Los funcionarios que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos, bonificaciones y reconocimientos organizacionales, y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los funcionarios que tengan un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados, participarán de programas de capacitación y desarrollo, además de otras acciones para incentivar la superación de los funcionarios, como el otorgamiento de bonos e incentivos al desempeño, ajuste de remuneraciones, identificación de candidatos para cargos de mayor responsabilidad, carrera y traslados o movimientos de personal en general.

Posteriormente, el equipo evaluador explicará al funcionario las áreas en las que deberá reforzar sus conocimientos o habilidades. Por su parte, el funcionario podrá realizar sugerencias en las áreas en las cuales considere necesario actividades de capacitación para su perfeccionamiento laboral. Esta estrategia, aplicada a los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía de Mara, precisa que para mejorar el desempeño es importante desarrollar las competencias que poseen los gerentes, en virtud de que en la actualidad el propio dinamismo organizacional, tanto en el ámbito privado como público, requiere de actualización profesional, con la finalidad de mejorar el desempeño en las diferentes áreas de la administración, y distintos niveles del organismo.

A MODO DE CONCLUSIONES

De acuerdo con lo establecido en los objetivos de la investigación, se concluye que en los gerentes de los institutos autónomos del Municipio Mara se encuentran presentes las competencias básicas, conductuales y funcionales. De esta forma, se identificó que dicho personal gerencial posee capacidades que se inician desde temprana edad y que luego van perfeccionándose; conocen las actividades y funciones que desarrollan, son capaces de efectuar los procesos que llevan a cabo habitualmente e interactúan con el resto del personal involucrado en los procesos ordinarios en la institución. En el mismo orden de ideas, se logró identificar las habilidades para innovar, se caracterizan por ser líderes proactivos y rigurosos en el cumplimiento de sus funciones; los mismos cuentan con las capacidades técnicas y las destrezas para cumplir con el trabajo que se le ha asignado.

Al analizar las condiciones para el desarrollo de competencias, se determinó que en los institutos autónomos existen condiciones necesarias para el desarrollo de las capacidades y habilidades de sus gerentes. Dicho personal está identificado con los valores organizativos, cuentan con programas de mejoramiento profesional, y se encuentran motivados en su crecimiento personal.

En ese sentido, dentro de estas organizaciones están presentes las condiciones mínimas necesarias que estimulan al personal a desarrollar ampliamente sus habilidades y/o competencias,

en búsqueda de alcanzar un mayor nivel de eficiencia y efectividad dentro de la institución, se considera que son de carácter público, por esta naturaleza requieren un mayor nivel de exigencia para satisfacer las demandas del colectivo.

Otra conclusión relevante fue en cuanto a los niveles de competencia, se evidencia que no siempre se corresponden con las exigencias de los cargos desempeñados, esto como consecuencia de la politización para la asignación de algunos cargos gerenciales, así como por no realizar una evaluación por parte de expertos en el área donde desarrollan sus actividades.

Consecuentemente, en los gerentes se observa el nivel de competencias institucionales y las competencias específicas por nivel, no obstante, las competencias particulares y las distintivas, se encuentran limitadas sólo a algunos gerentes, lo cual es un factor limitante a la hora de requerir la innovación para el alcance de objetivos y metas que ameritan un mayor nivel, dado que sus capacidades, en muchos casos, están direccionadas a otras funciones, diferentes de lo que corresponde al cargo desempeñado.

En otro orden de ideas, al describir los factores que influyen en el desempeño laboral, se concluye que en los institutos autónomos del Municipio Mara existen una serie de factores para un adecuado desenvolvimiento laboral, tales como: un ambiente de trabajo agradable, los gerentes reciben un salario justo y oportuno, lo que satisface sus necesidades básicas. Lo anterior permite que los gerentes se esfuercen

por su rendimiento para alcanzar una buena remuneración y, por ende, se crea un mayor compromiso por el trabajo.

Cabe destacar que la presencia de los factores indicados anteriormente influye en el desempeño laboral de los líderes que desarrollan las funciones en este tipo de organización, puesto que los mismos, estimulan a los trabajadores para obtener un mayor rendimiento en el cumplimiento de lo que corresponden al cargo que desempeñan.

Finalmente, para formular los lineamientos estratégicos para la capacitación y desempeño de los gerentes, se determina que, hasta hoy, el aumento de recursos destinados a la administración pública no se ha traducido necesariamente en una mayor eficacia y eficiencia general de sus servicios. Por ello, es necesario implementar estrategias que orienten a la función pública a mejorar su desempeño para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas en cuanto a bienes y servicios públicos, en virtud de lo cual, cada día se hace más importante la aplicación de lineamientos estratégicos para el fomento de la eficiencia, eficacia y efectividad de la función social de la administración pública, en clara correspondencia con las leyes nacionales, y el cumplimiento de las garantías que ha de ofrecer el Estado a la población en general a través de las instituciones públicas.

Por ello, para proveer con eficacia y eficiencia los bienes públicos que demanda la sociedad, es necesario mejorar el desempeño y los resultados

de la función pública, así como combatir frontalmente la ineficiencia y la ineficacia con acciones innovadoras que castiguen los conflictos de interés, el tráfico de influencias, la desviación de recursos públicos y el clientelismo, entre otras prácticas. Asimismo, una administración pública eficaz, eficiente, transparente y honesta ayudará a consolidar la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha (2005), *Desarrollo del Comportamiento*, México, Granica, 3ª edición.
2. Arellano, Rolando (2002), *Revista del Instituto de Administración Pública de México*, núm. 57-59.
3. Asamblea Nacional (2010), *Ley orgánica del régimen municipal*, Gaceta oficial N° 4109 extraordinaria, 15 de junio de 1989.
4. Asamblea Nacional (2008), *Ley orgánica de la administración pública*, Gaceta oficial N° 5890.
5. Asamblea Nacional (2006), *Ley orgánica del poder público municipal*, Gaceta oficial 38.421, 21 de Abril de 2006.
6. Ariza, José (2004), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, D.F., Iberoamérica, 4ª edición.
7. Atanasof, Alfredo (2002), *Competencias laborales en la Administración Pública*, México, D.F., Iberoamérica.
8. Bazdresch, Carlos (2003), *Administración de Recursos Humanos*, México, D.F., Iberoamérica.
9. Bohlander, Sherman (2003), *Administración de Recursos Humanos*, México, D.F., 4ª Edición.
10. Bohórquez, Jorge (2004), *Productividad del Recurso Humano*, Bogotá, Colombia, Legis.
11. Brunet, Lue (2004), *Administración de Recursos Humanos*, México, D.F., 4ª edición.
12. Bunk, Manuel (2003), "Gestión de Recursos Humanos", *Revista Calidad Empresarial*, Caracas.
13. Cabrero Mendoza, Enrique (2000), *Gerencia pública municipal. Conceptos básicos y estudios de caso*, México, CIDE-Porrúa.
14. Castellanos, Miguel (2000), *Diccionario de Administración y Finanzas*.
15. Chiavenato, Idalberto (2001), *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill, 2ª edición.
16. *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999), *Gaceta Nacional* número 3456, 30 de diciembre de 1999.
17. Colina, B. (2000), *La finalidad última del Municipio*, Barquisimeto, Venezuela, Ediciones IRAU.
18. Cortes, Ángel (2009), *Competencias laborales: Una herramienta para elevar la efectividad de la Administración pública*, Madrid, Siglo XXI.
19. Davis, Keith (2001), *Administración de Personal*, www.monografía.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml (consultado el 25 de abril de 2008).
20. Gondky (2006), *Las Competencias en la Administración Pública*, México, Mc Graw Hill.
21. Gordillo, Agustín (2002), *Gerencia de Recursos Humano*, Legis, Bogotá.

22. Klingner, Donald (2001), *Sistemas y Procedimientos*, México, Diana.
23. IVEPLAN (Instituto Venezolano de Planificación) (2004), *Planificación y Política*, Caracas, Venezuela.
24. INE (Instituto Nacional de Estadísticas) (2010), *Censo Poblacional*, Caracas, Venezuela
25. Maldonado, Antonio (2002), *Revista Adiestramiento del Recursos Humano*, núm. 16.
26. Martínez, N. (2011), *Administración de Recursos Humanos*, México, D.F., 4ª edición.
27. Medina, César (2009), *Gestión por Resultados en la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina.
28. Moreno, Antonio (2006), *Modelos de Investigación*, Caracas-Venezuela, 2ª edición.
29. Mortin, Edgar (2001), *Gerencia Dinámica*, Bogotá, Legis.
30. Peters, Guy (2003), “La capacidad de gobernar”, *Revista Reforma y democracia*, núm. 27, Caracas, Venezuela, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
31. Robbins, Stephen (2004), *Comportamiento Organizacional*, Prentice-Hall.
32. Rodríguez, Joaquín (2007), *Decisiones Gerenciales Efectivas*, México, Trillas.
33. Romero (2005), “Competitividad en la Organización”, *Revista Organización de Hoy*, Caracas.
34. Sánchez, María y Jorge Machado (2005), *Influencia del Nivel de Productividad del Recurso Humano en la Modernización de la Administración Pública en el caso específico de Venezuela*, Caracas, IUPJL.