

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“LOS ROLES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
DE LOS GERENTES PÚBLICOS: DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO
DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

ZARZO TOLENTINO, MARTIN

Villa el salvador

2016

DEDICATORIA

A mi madre, porque todo lo que soy y estoy logrando se lo debo a ella y por inculcarme en mí la importancia de estudiar y seguir adelante.

A mi hermano, por el apoyo incondicional en todo momento y ser un modelo profesional a seguir.

Gracias a mi madre y hermano por ser la inspiración para finalizar este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por darme la fortaleza y acompañarme en cada momento para alcanzar uno de mis objetivos en mi vida profesional.

A mi madre y hermano, por brindarme su confianza y creer en mí incondicionalmente, porque a ellos puedo concretar uno más de mis objetivos trazados.

Gracias amigos, porque de cada uno he aprendido algo y me llevo el grato recuerdo de haber compartido con ustedes todo este tiempo de sacrificio y dedicación.

Gracias a mi alma mater por acogerme en estos años de formación profesional.

Finalmente, gracias a mis docentes, que no solo compartieron conmigo sus conocimientos y experiencias, sino que además me formaron como profesional con valores.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación lleva por título: “Los Roles Gerenciales y su relación con el desempeño de los Gerentes Públicos: Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo”, para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.

La investigación se realizó en base a la metodología de investigación científica, obteniendo información de diversas fuentes, como documentos diversos de la organización, encuestas, elaboración de una tabla (observaciones) y una revisión de temas relacionado a roles de gerencia.

Se analizaron los 10 roles gerenciales de acuerdo Herry Mintzberg, en este sentido, el propósito de este trabajo de investigación, fue evaluar el desarrollo de los Roles Gerenciales institucionales de la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, dicho análisis, ayudará a la dirección a diseñar e implantar estrategias de mejora sobre los perfiles que debe tener un buen gerente en el sector público y sobre todo su desempeño gerencial que debe cumplir para poder así también influenciar en su equipo de trabajo para que ellos sean más eficientes al momento de cumplir sus funciones.

En los resultados encontrados dentro del trabajo de investigación, obtuvimos: que los roles de representación, portavoz, asignación de recursos y de negociación, dentro de la Dirección General de Trabajo (DGT), se está

desarrollando a un nivel alto; esto quiere decir, que éstos roles se están aplicando al 100% por parte de los gerentes dentro de la dirección.

Asimismo, también encontramos que los roles de liderazgo, enlace, monitoreo, difusión, emprende y de resuelve conflictos, se está desarrollando dentro de la DGT a un nivel medio; esto quiere decir, que no se está aplicando a un 100% éstos roles por parte de los gerentes.

Lo anterior favoreció para la formulación de conclusiones, las cuales ayudan a la dirección a obtener una visión de integración y equilibrio entre el desarrollo y aplicación de estas competencias para “Gerenciar”, y para integrar como elementos de competencias en las demás personas que se encuentran involucradas dentro de esta.

ABSTRACT

This research paper is entitled: "The Management roles and its relationship to the performance of public managers. General Directorate of Labor of the Ministry of Labor and Employment Promotion", to achieve a degree in Business Administration.

The research was based on the methodology of scientific research, obtaining information from various sources, such as various documents of the organization, surveys, elaboration of a table (observations) and a review of topics related to management roles.

The ten management roles of Herry Mintzberg were analyzed. In this sense, the purpose of this research was to evaluate the development of the institutional management roles of the General Directorate of Labor of the Ministry of Labor and Employment Promotion, Will help management to design and implement improvement strategies on the profiles that a good manager should have in the public sector and above all his managerial performance that he must fulfill in order to be able to influence his work team so that they are more efficient at Time to fulfill its functions.

In the results found within the research work, we obtained: that the roles of representation, spokesperson, allocation of resources and negotiation, within the General Directorate of Labor (DGT), is developing at a high level; This means that these roles are being applied 100% by the managers within the management.

Also, we find that the roles of leadership, liaison, monitoring, dissemination, undertaking and resolving conflicts, is being developed within the DGT at a medium level; This means that these roles are not being applied to 100% by the managers.

This favored for the formulation of conclusions, which help management to get a glimpse of integration and balance between development and application of these competences to “Manage”, and integrate as elements of competence in other people who are involved in this.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| CAPÍTULO I: | 13 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.1. Descripción de la realidad problemática | 13 |
| 1.2. Formulación del Problema..... | 15 |
| 1.2.1. Problema General | 15 |
| 1.3. Objetivos..... | 15 |
| 1.3.1. Objetivo General | 15 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 16 |
| 1.4. Justificación de la investigación..... | 16 |
| 1.5. Alcances de la Investigación | 18 |
| 1.6. Limitación de la Investigación..... | 19 |
| 1.7. Operacionalización de las Variables..... | 20 |
| CAPÍTULO II: | 22 |
| MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO Y CONCEPTUAL | 22 |
| 2.1. Antecedentes | 22 |
| 2.2. Marco Teórico..... | 30 |
| 2.2.1. Los Roles Directivos según Henry Mintzberg | 30 |
| 2.2.2. 10 Reglas de oro del Buen Gerente - Publicado por: Miguel Furque / Categoría: Gestión | 34 |
| 2.2.3. La Gerencia Social y el Nuevo Paradigma de Gerencia de Álvaro Freddy Navarro Vargas | 38 |
| 2.2.4. El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo | 40 |
| 2.3. Marco conceptual | 41 |
| CAPITULO III: | 48 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 48 |
| 3.1. Tipo y Nivel de la Investigación | 48 |
| 3.1.1. Tipo de Investigación..... | 48 |
| 3.1.2. Nivel de Investigación..... | 49 |
| 3.2. Método y Diseño de la Investigación | 49 |
| 3.2.1. Método de la Investigación | 49 |
| 3.2.2. Diseño de la Investigación..... | 50 |

| | |
|---|----|
| 3.3. Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos | 51 |
| 3.3.1. Población / Muestra | 51 |
| 3.3.2. Técnicas | 51 |
| 3.3.3. Instrumentos de Recolección de Datos..... | 52 |
| 3.3.4. Validez y Confiabilidad del Instrumento | 52 |
| 3.3.5. Fuentes de Recolección de Datos..... | 53 |
| CAPITULO IV: | 55 |
| PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 55 |
| Visión:..... | 56 |
| Organigrama:..... | 57 |
| 4.1. Análisis de Resultados | 57 |
| 4.2. Discusión de los Resultados | 73 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 83 |
| ANEXOS | 86 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación comprende el estudio de “Los roles gerenciales y su relación con el desempeño de los gerentes públicos: Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción”.

El tema es de mucha importancia, ya que el mayor influyente en los trabajadores en una organización son los gerentes; de acuerdo al desempeño de cada gerente dentro de la organización, es así que a través de su equipo de trabajo, se logrará eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización, debido a que los gerentes hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen a las actividades de otras a fin de alcanzar ciertas metas.

Por ello he visto conveniente realizar mi investigación en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, para abordar la problemática sobre ¿Cuál es la situación del comportamiento de los Roles Gerenciales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo?

A lo largo del contenido de nuestro trabajo, desarrollaremos el concepto de los roles gerenciales, así como las teorías más importantes respecto a éstos. Asimismo se hará un análisis de la problemática antes mencionada.

La estructura que se ha seguido en ésta investigación se compone de cuatro (04) capítulos. El primer capítulo comprende el planteamiento del problema, se detalla la descripción del problema, el objetivo general y

específicos, la justificación de la investigación, alcance y limitaciones; y la operacionalización de las variables.

En segundo capítulo de la investigación, comprende el desarrollo del marco teórico y conceptual, se muestran las investigaciones referente a los roles gerenciales, y asimismo se hace una lista en el marco conceptual de palabras utilizadas dentro de la investigación.

En el tercer capítulo de la investigación, comprende la metodología de la investigación, donde se desarrolla el tipo, nivel, método, diseño, técnicas e instrumentos, fuentes de recolección de datos, población / muestra, validez y confiabilidad del instrumento y fuentes de recolección de datos referente al trabajo de investigación.

Finalmente en el cuarto capítulo, comprende la presentación, análisis e interpretación de resultados, donde se desarrollará el análisis de resultado y la discusión de los resultados a investigar.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad en las organizaciones públicas como en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, los gerentes cumplen roles importantes en una organización para dar una buena gestión administrativa dentro de ella, a través de su desempeño gerencial, los gerentes influyen en su equipo de trabajo para que ellos sean más eficientes y eficaces.

Idalberto Chiavenato (2002)¹ hace referencia a los diez papeles de gerencia consistente en:

Los papeles interpersonales representa las relaciones con otras personas y se asocian a las habilidades humanas, y muestran cómo interactúa el administrador con las personas e influye en los subordinados.

¹ Idalberto Chiavenato (2002).Administración en los nuevos tiempos.1era Edición McGraw Hill Colombia. Pp. 25

Los papeles informativos describen las actividades utilizadas para mantener y desarrollar una red de información. En promedio, un administrador del nivel institucional pasa cerca de 75% de su tiempo hablando con otras personas. Estos papeles muestran cómo intercambia y procesa información el administrador.

Los papeles decisorios incluyen todos los eventos y situaciones en que el administrador debe elegir o escoger. Estos papeles requieren habilidades humanas y conceptuales, y muestran cómo utiliza la información el administrador para la toma de decisiones.

En el fondo, los papeles interpersonales, informativos y decisorios dependen mucho del conocimiento, la perspectiva y la actitud del administrador. Los papeles administrativos constituyen lo que el administrador "hace", mientras las tres competencias durables representan lo que el administrador "es". Hacer y ser: dos aspectos fundamentales del administrador eficiente y eficaz.

La Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, presenta sus órganos de línea siguiente:

- Dirección de Políticas y Normativa de Trabajo.
- Dirección de Seguridad Social.
- Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral.

En este sentido es necesario conocer y comprender los roles que cumplen estos gerentes dentro de la Dirección General de Trabajo del

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que habilidades y estrategias muestran para que su equipo de trabajo se sienta comprometido con la Dirección, y así poder lograr ser más eficientes y eficaces al momento de cumplir con sus funciones.

Por lo mencionado anteriormente, surge el interés de realizar la investigación para dilucidar el grado de cumplimiento de los roles gerenciales en la gestión de la estructura bajo su conducción.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

- ¿Cuál es la situación del comportamiento de los Roles Gerenciales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo?

1.2.2. Problema Específico

- ¿Cuál es la situación del comportamiento de los roles interpersonales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo?
- ¿Cuál es la situación del comportamiento de los roles informacionales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo?
- ¿Cuál es la situación del comportamiento de roles decisionales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Describir el comportamiento de los roles gerenciales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el comportamiento de los roles interpersonales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Describir el comportamiento de los roles informacionales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Describir el comportamiento de los roles decisionales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

1.4. Justificación de la investigación

La investigación propuesta, busca por la aplicación de la teoría y conceptos básicos sobre los roles gerenciales, encontrar explicaciones a situaciones de carácter interno (desempeño de gerentes, tipos de líderes, desmotivación e influencia de los roles en la organización pública, etc.) y del entorno que afecta a los gerentes y su equipo de trabajo que brindan servicio al público.

Para nuestra investigación, se aplicará el modelo de Henry Mintzberg sobre roles gerenciales; ésta metodología se basa en categorías concretas del comportamiento de los gerentes, agrupándose en tres (03) categorías: Las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones. Ésta tipología gerencial se basa en gran parte en medidas relacionadas con el liderazgo, el clima en la organización y la sistematización en el trabajo.

La Teoría de los Roles, propuesta por Henry Mintzberg, en la que partiendo de que la principal función del directivo es la de ser “cabeza visible”, plantea que partiendo de la autoridad formal, o “status”, el directivo tiene tres tipos de roles: roles interpersonales (cabeza visible, líder, enlace), roles informativos (monitor, difusor, portavoz), roles de decisión (empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos, negociador).

Henry Mintzberg mediante estas categorías define 10 roles de un gerente. Mediante una encuesta dirigida a los gerentes de la Dirección General de Trabajo, estudiaremos el desempeño gerencial que ejerce cada gerente en su Dirección.

La investigación inicia con la búsqueda de información en situaciones concretas para analizarlas con un marco teórico general. El procedimiento es el siguiente:

1. Estudiar las teorías relacionadas con las Funciones gerenciales y los Roles gerenciales.

2. Analizar la situación y prácticas de las gerencias en la organización en relación con este tema, a realizar la investigación de campo, basada en observación, entrevistas y encuesta.
3. Correlacionar los resultados de la investigación documental y la investigación de campo.

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de desempeño, clima organizacional y estructura interna, que inciden en los resultados de la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, mediante un análisis se evaluará como se está desarrollando los roles gerenciales de los gerentes públicos; para obtener resultados, se realizará encuestas dirigidas a los gerentes y sus asesores, y también se aplicará el método de observación realizada por el investigador.

1.5. Alcances de la Investigación

- Conceptual.- Según los enfoques teóricos de Roles gerenciales de Henry Mintzberg e Idalberto Chiavenato.
- Geográfico.- Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Temporal.- 2016

1.6. Limitación de la Investigación

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- Al momento de hacer las investigaciones, fue complicado acceder a la evaluación de los roles gerenciales de los gerentes, debido a que ésta es una institución pública y no se cuenta con el espacio y tiempo suficiente.
- Al ser una institución pública, los servidores no son constantes, hay rotación de personal, y esto conlleva que al momento de realizar la investigación no tengamos un criterio específico para poder hacer un cimiento de cómo se debe desarrollar los roles gerenciales en el sector público.
- Escasez bibliográfica sobre estudios de los roles gerenciales en una institución pública, lo que conllevó a extrapolar la información existente sobre el tema referido en las instituciones privadas.

1.7. Operacionalización de las Variables

Variables. Roles de Gerencia (Papeles del Administrador)²

| Dimensiones | Indicadores |
|--------------------|-------------------------|
| Interpersonal | - Representación |
| | - Liderazgo |
| | - Enlace |
| Informativa | - Monitoreo |
| | - Difusión |
| | - Portavoz |
| Decisoria | - Emprende |
| | - Resuelve conflictos |
| | - Asignador de recursos |
| | - Negociación |

Fuente: adaptada de Henry Mintzberg, The Nature of Managenal work, Nueva York & Row 1973, pp. 92.93.

² Idalberto Chiavenato (2002).Administración en los nuevos tiempos.1era Edición McGrow Hill Colombia. pág. 26

CAPÍTULO II:

MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

Para apoyar esta investigación, se revisó otras tesis, conceptos y teorías y trabajos de investigación sobre roles de gerencia.

2.1.1. Olivera Aravena Jorge Antonio. 2012. El perfil de Competencias del Administrador de empresas Peruanas, desde una Perspectiva de Mercado Laboral. Para el título profesional de Administración de Empresas en la Universidad de Piura.

Como objetivo de este trabajo nos planteamos conocer cuáles son las competencias que debe tener el administrador de empresas peruano, para desempeñar con éxito su labor.

Las conclusiones de este trabajo de investigación son:

1. La revisión de la bibliografía nos permitió conceptualizar las competencias como: “aquellas cualidades, sean aptitudes y/o actitudes, que al ser movilizadas habitualmente permiten

desempeñar correctamente las funciones propias de un puesto de trabajo”, ya que no existe consenso entre los autores.

2. Las competencias juegan un papel importante como determinantes del buen desempeño en un determinado puesto de trabajo y como generadoras de ventajas estratégicas para las organizaciones. A partir de estas dos aplicaciones se entiende la relevancia de formar administradores bajo un enfoque por competencias de modo que los egresados se destaquen por ser los mejores administradores. Esto quiere decir que las competencias deben ser fijadas como objetivos pedagógicos y luego se deben emplear los medios que permitan alcanzar los mismos.
3. Asimismo, la revisión de la bibliografía nos permitió identificar las competencias que definen el perfil de un administrador de empresas (ver la tabla 6.1). Se trata de 26 competencias, 6 habilidades, 8 áreas de conocimiento y 12 actitudes. 24 de estas competencias fueron identificadas gracias a la teoría de Mintzberg (1980), siendo esta una herramienta muy útil para establecer las funciones de un administrador. Las otras 2 competencias, resiliencia y compromiso, derivan de las condiciones bajo las cuales un administrador debe laborar.

TABLA 6.1. COMPETENCIAS REQUERIDAS EN LOS ADMINISTRADORES

| <i>Habilidades</i> | <i>Conocimientos</i> | <i>Actitudes</i> |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de análisis• Clara comunicación escrita• Clara comunicación oral• Creatividad• Dominio de los programas de informática• Dominio del idioma inglés | <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos de administración general• Conocimientos de contabilidad• Conocimientos de derecho aplicado en las empresas• Conocimientos de economía• Conocimientos de sistemas de información• Conocimientos de finanzas• Conocimientos de marketing• Conocimientos de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none">• Actitud abierta• Apertura al cambio• Autocontrol• Compromiso• Consulta• Cordialidad• Energía• Iniciativa• Organización• Orientación a la responsabilidad social• Pro-actividad• Resiliencia |

4. La gran inestabilidad política, económica y social que históricamente ha aquejado al país ha generado que el administrador peruano posea una serie de características distintivas tales como la creatividad, el emprendimiento, la sociabilidad y, sobre todo, la versatilidad. A su vez, tales características reflejan la necesidad de que el administrador posea ciertas competencias distintivas (ver tabla 6.2).

TABLA 6.2. COMPETENCIAS MÁS DISTINTIVAS EN UN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

PERUANO

| <i>Habilidades</i> | <i>Conocimientos</i> | <i>Actitudes</i> |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de análisis• Clara comunicación escrita• Clara comunicación oral• Creatividad | <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos de administración general• Conocimientos de contabilidad• Conocimientos de derecho aplicado en las empresas• Conocimientos de economía• Conocimientos de sistemas de información• Conocimientos de finanzas• Conocimientos de marketing• Conocimientos de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none">• Actitud abierta• Apertura al cambio• Compromiso• Cordialidad• Iniciativa• Pro-actividad |

5. Conjuntamente con estas competencias, el administrador peruano también requiere resiliencia, autocontrol y orientación a la responsabilidad social. Estas competencias son relevantes porque el administrador se desenvuelve en un entorno con profesionales sub calificados, con un alto nivel de estrés y con serios conflictos sociales.
6. Los resultados de la encuesta a los empleadores dan soporte a las competencias identificadas gracias a la teoría de Mintzberg (1980). Al parecer estas son necesarias en el administrador de empresas peruano. Sin embargo unas son más requeridas que otras, como muestra la tabla 6.3.

TABLA 6.3. RANKING DE COMPETENCIAS DE UN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

| <i>Posición</i> | <i>Competencia</i> | <i>Media</i> |
|-----------------|--|--------------|
| 1 | Apertura al cambio | 4.960 |
| 2 | Autocontrol | 4.920 |
| 3 | Compromiso | 4.880 |
| 4 | Pro-actividad | 4.840 |
| 5 | Clara comunicación oral | 4.800 |
| 6 | Organización | 4.760 |
| 7 | Iniciativa | 4.760 |
| 8 | Conocimientos de administración general | 4.680 |
| 9 | Actitud abierta | 4.560 |
| 10 | Consulta | 4.520 |
| 11 | Energía | 4.440 |
| 12 | Clara comunicación escrita | 4.400 |
| 13 | Capacidad de análisis | 4.375 |
| 14 | Cordialidad | 4.360 |
| 15 | Dominio de los programas de informática | 4.240 |
| PROMEDIO | | 4.216 |
| 16 | Resiliencia | 4.160 |
| 17 | Dominio del idioma inglés | 4.120 |
| 18 | Creatividad | 3.920 |
| 19 | Conocimientos de marketing | 3.840 |
| 20 | Conocimientos de finanzas | 3.800 |
| 21 | Conocimientos de recursos humanos | 3.760 |
| 22 | Orientación a la responsabilidad social | 3.720 |
| 23 | Conocimientos de economía | 3.440 |
| 24 | Conocimientos de contabilidad | 3.320 |
| 25 | Conocimientos de derecho empresarial | 3.040 |
| 26 | Conocimientos de sistemas de información | 3.000 |

A pesar de que la creatividad y la orientación a la responsabilidad social, son competencias que distinguen a un administrador peruano, vemos que existen competencias percibidas como más importantes. Además, la mayoría de los conocimientos también ocupan los últimos lugares. Lo que sucede es que las actitudes son mucho más difíciles de desarrollar, por eso ocupan los primeros puestos; en cambio, los conocimientos, e incluso las habilidades, son más fáciles de desarrollar.

7. Las empresas consultadas afirmaron que también consideran que los administradores deben poseer las competencias visión de negocio y orientación a los resultados. El primero, entendido como el conocimiento del funcionamiento del negocio, es efectivamente una competencia imprescindible en el administrador. Más la segunda, entendida como el logro de resultados, no es verdaderamente una competencia ya que puede perjudicar el desempeño del administrador, por ejemplo, cuando falta a la ética profesional para obtener mejores resultados.

8. En base a la encuesta dirigida a los ex-alumnos de la Universidad, pudimos determinar el nivel de desarrollo de competencias (ver tabla 6.4). En general, hemos observado que el nivel de desarrollo de competencias en la Universidad es bueno. Aunque habría que analizar el dominio del idioma inglés y los conocimientos de sistemas de la información, que han obtenido los puntajes más bajos. Sin embargo, la Universidad tiene el compromiso de mejorar su nivel de formación en los educandos.

TABLA 6.4. RANKING DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA

| <i>Posición</i> | <i>Competencias</i> | <i>UDEP</i> |
|-----------------|--|--------------|
| 1 | Proactividad | 4.333 |
| 2 | Conocimientos de finanzas | 4.321 |
| 3 | Conocimientos de marketing | 4.143 |
| 4 | Resiliencia | 4.125 |
| 5 | Cordialidad | 4.119 |
| 6 | Compromiso | 4.052 |
| 7 | Creatividad | 4.012 |
| 8 | Energía | 4.008 |
| 9 | Actitud abierta | 4.006 |
| 10 | Conocimientos de contabilidad | 4.000 |
| 11 | Clara comunicación escrita | 4.000 |
| 12 | Clara comunicación oral | 4.000 |
| 13 | Consulta | 3.994 |
| 14 | Or. Responsabilidad social | 3.976 |
| 15 | Organización | 3.958 |
| 16 | Apertura al cambio | 3.905 |
| 17 | Conocimientos de recursos humanos | 3.869 |
| 18 | Iniciativa | 3.863 |
| PROMEDIO | | 3.821 |
| 19 | Capacidad de análisis | 3.778 |
| 20 | Conocimientos de economía | 3.762 |
| 21 | Conocimientos de administración general | 3.690 |
| 22 | Autocontrol | 3.673 |
| 23 | Conocimientos de derecho empresarial | 3.071 |
| 24 | Dominio de los programas de informática | 3.000 |
| 25 | Inglés | 2.881 |
| 26 | Conocimientos de sistemas de información | 2.810 |

9. A pesar de que sostenemos que la Universidad de Piura ofrece un buen nivel de desarrollo de competencias, tal desarrollo no se ajusta al perfil del administrador que pide el mercado laboral. El nivel de coeficiente de correlación fue de 0.39, por lo que se concluye que no existe correlación alguna entre estas dos variables. Los conocimientos obtuvieron un 0.525, convirtiéndose en el único grupo con un coeficiente de correlación positivo medio. Las actitudes obtuvieron un -0.212 y las habilidades un 0.332, mostrando que no guardan relación con la demanda.

10. La Universidad de Piura debe apostar por el desarrollo de competencias, preparando adecuadamente a los docentes para que estos conozcan las competencias solicitadas por las empresas peruanas en los administradores. Así la metodología de enseñanza estará orientada al desarrollo de competencias y definirán los medios adecuados para alcanzar los mismos³.

2.1.2. Valencia Pomareda Pedro Herbert Jaime. 2008. Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Para obtener el grado de Magíster en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El objetivo del presente trabajo es “Determinar cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M.”

Al ser una investigación explicativa, tenemos como hipótesis específicas:

1. Existe un grado de asociación poco significativo entre el Estilo Gerencial Autoritario Explotador y Autoritario Benevolente, con los factores Motivadores e Higiénicos de la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M.

³ El Perfil de Competencias del Administrador de Empresas Peruano, desde una perspectiva de mercado laboral. Posted on Friday, Jul 15, 2016 de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1663/AE-L_002.pdf?sequence=1

2. Existe un grado de asociación significativo entre el Estilo Gerencial Consultivo y Participativo, con los factores Motivadores e Higiénicos de la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M.

Asimismo las conclusiones a que se arribaron fueron:

1. Se acepta la hipótesis general al probarse que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral.

Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

2. Se acepta la hipótesis específica 1 al probarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los

indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.

3. Se acepta la hipótesis específica 2 al probarse Existe una grado de asociación significativo aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y Participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseca como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción⁴.

⁴ Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Posted on Tuesday, Jun 07, 2016 de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia_pp.pdf

2.1.3. Reyes Maldonado Karla Yesenia. 2016. Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango). Para el título profesional de Psicóloga Industrial / Organizacional en la Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

El objetivo de la investigación es “Determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango”.

Las conclusiones a la cual se llegó en la investigación son:

- Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.
- Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.

- Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar.
- De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz⁵.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Los Roles Directivos según Henry Mintzberg

Coordinación El libro de Henry Mintzberg, "La naturaleza del trabajo directivo", permite conocer más a fondo la actividad directiva. En él clasifica las actividades de los directivos en diez categorías, desgranando los roles que cada una lleva implícitos y describiendo los comportamientos que a ellos se adhieren. En su clasificación pueden diferenciarse tres grandes áreas: las relaciones interpersonales, los roles informativos y la toma de decisiones.

- **Relaciones interpersonales**

En esta área se engloban todos los comportamientos que se estructuran en torno a las asociaciones de dos o más personas, en términos de largo plazo. La naturaleza del vínculo puede tener carácter

⁵ Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango). Posted on Friday, Jun 24, 2016 de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

personal, si se basa en sentimientos o emociones; o profesional, cuando implica un interés concreto u alude a un determinado negocio.

Existen tres roles directivos que pueden aglutinarse en el área de relaciones interpersonales que propone Mintzberg:

- **Cabeza visible:** Destaca su faceta de representante de la organización frente a otras compañías y también ante la comunidad.
- **Líder:** Es el rol más completo ya que se basa en su cualidad de orientar, influir en otros y sus comportamientos, motivar, crear equipo y definir clima, cultura y políticas de empresa.
- **Enlace:** Define las funciones a través de las que establece relaciones horizontales con personas de su mismo nivel dentro de la empresa y enlaza a la organización con el entorno que la rodea.

- **Roles informativos**

La categoría de los roles informativos de Mintzberg describe los comportamientos de los directivos en su faceta relacionada con la comunicación. En esta área se engloban todas las acciones que de este intercambio bidireccional o multidireccional se requieren, en último término, para la toma de decisiones. Su misión la configura como una de las áreas más importantes del trabajo de cualquiera que ostente un cargo de este tipo.

- **Monitor:** Identifica al rol directivo como centro neurálgico de la afluencia de información. La continua búsqueda y recepción de la misma son el elemento necesario a partir del cual será capaz de

alcanzar una completa comprensión de la realidad de la empresa y su entorno. Con ese conocimiento podrá emplearse a fondo en la detección de amenazas y la búsqueda de oportunidades.

- **Difusor:** Este rol describe su función de comunicar a la organización información procedente del exterior desde su posición de experto en la materia, que deberá demostrar a la hora de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos.
- **Portavoz:** Este rol hace referencia a la diseminación hacia el entorno de la información propia de la organización, permitiéndole desarrollar un conocimiento sumamente profundo de su organización.

- **Toma de decisiones**

La elección es una parte inherente a la realidad de cualquier directivo. Entre sus funciones se encuentra el decidir y escoger lo que es mejor para la empresa, seleccionando entre todas las alternativas posibles. El uso de metodologías cuantitativas suele ser habitual en esta área, cuando lo importante es resolver situaciones de la mejor manera y, muchas veces, en un plazo que no deja tiempo para las dudas. La precisión es fundamental para ejecutar cualquier de los siguientes roles:

- **Empresario:** Esta faceta del directivo hace hincapié en su misión de búsqueda de oportunidades para la organización. Explorar opciones y detectar posibles situaciones adversas es necesario para emprender cualquier cambio. Actuar con el margen de tiempo suficiente puede ser la diferencia entre un resultado excelente y

uno desastroso y, por eso, hoy día muchos directivos prefieren apoyarse en la automatización, evitando subjetividades y errores, empleando para ello alguno de los softwares que existen en el mercado.

- **Gestor de anomalías:** Describe el comportamiento que el directivo adopta al actuar ante situaciones imprevistas. Su capacidad para reaccionar, contemporalizar, regular y para afrontar circunstancias de este tipo debe ser impecable. Los focos que las originan son muy variados y pueden provenir de la plantilla, de los clientes, de los recursos, el mercado, etc. Ante una situación así es necesario contar con datos fiables y actualizados, que conduzcan al éxito en la toma de decisiones.
- **Asignador de recursos:** Uno de sus roles más obvios, ya que en él se engloban las funciones relativas a la distribución de los recursos humanos y materiales en la empresa. En relación a él se encontrarían la gestión de incentivos, la planificación de las tareas y el tiempo dedicado a ellas, la gestión de proyectos y las autorizaciones.
- **Negociador:** El rol directivo interviene como cabeza visible en los procesos de negociación que se trasladan al exterior de la organización. Su papel de portavoz es necesario.⁶

⁶ "Los Roles directivos según Henry Mintzberg". Posted on Monday, Febr 22, 2016 de <http://es.workmeter.com/blog/bid/329355/Los-roles-directivos-seg%C3%BAAn-Henry-Mintzberg>.

2.2.2. 10 Reglas de oro del Buen Gerente - Publicado por: Miguel Furque /

Categoría: Gestión

A principio del siglo XX, se pensaba que los gerentes, eran pensadores reflexivos, que procesaban información cuidadosa y sistemáticamente antes de tomar una decisión. Fue a fines de la década del 60, cuando Henry Mintzberg, realizando un estudio sobre las actividades de gerentes de alto nivel, descubrió que los conceptos que se manejaban desde aquella época, dejaban mucho que desear con las medidas que arrojaba la realidad. "Mintzberg descubrió que los gerentes se dedicaban a un gran número de actividades muy variadas y que eran de corta duración. Disponían de muy poco tiempo para ejercitar el pensamiento reflexivo, porque estaban sometidos a constantes interrupciones, y la mitad de esas actividades duraban menos de nueve minutos cada una".

Mintzberg, concluyó que los gerentes desempeñan roles diferentes que pueden referirse a tres grandes categorías: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión.

Los roles interpersonales tienen que ver con la relación directa con las personas. El autor las dividió en rol de figura destacada, cuando representaba al jefe simbólico de la organización que está para realizar los actos de rutina de carácter jurídico social; el papel de líder, responsable de motivar y conducir a sus subordinados para un eficaz cumplimiento de objetivos; y el papel de enlace, que es aquel que

mantiene los contactos entre los agentes internos y externos que poseen información.

En los roles referidos a la información, el gerente realiza el papel de monitor, aquel que busca y recibe información especial para comprender a la organización y a su ambiente en donde se desarrolla; realiza también el papel de divulgador, cuando transmite a sus subordinados las consignas necesarias para realizar las tareas; y se transforma en portavoz cuando transmite información al exterior de la organización sobre planes, políticas, programa, acciones, resultados, etc.

En la toma de decisiones es cuando el gerente asume la mayor cantidad de roles. Se transforma en empresario cuando busca oportunidades y arriesga recursos en proyectos ambiciosos que buscan generar superávit que permita a la organización perdurar en el tiempo; controlador de perturbaciones cuando actúa como garante de relaciones armónicas entre los miembros de la organización; asignador de recursos, cuando es responsable de delegar responsabilidades y autoridad a sus subordinados para una correcta distribución de tareas y actividades administrativas; y por último como negociador cuando representa a la empresa en el proceso de conseguir los mejores resultados a través de la gente y para la gente.

Del quehacer de los administradores es muy importante analizar en conjunto lo que he denominado “Las Reglas de Oro” de un gerente. Estas guías de acción han sido extractadas de la práctica gerencial, de los libros de management y de casos de empresas exitosas.

Regla Número 1: SABER ORDENAR LAS PRIORIDADES

... mi madre me decía: “pon atención a tu salud, sin ella tú no tienes nada; la familia viene en segundo lugar; los negocios en tercero. Hay que reconocer y tomar conciencia de las dos primeras prioridades para poder atacar la tercera”

Regla Número 2: JAMÁS DELEGAR LO ESENCIAL

“Entre los problemas que se presentan hay que atacar personalmente el más difícil. Aquí es donde se reconoce a un líder; tomar las decisiones difíciles en lugar que las tome un subalterno o un comité”.

Regla Número 3: EXIGIR MUCHO

..... De sí mismo y de los otros. No transigir. Cuando un líder empieza a transigir y hacer concesiones, compromete toda la compañía.

Regla Número 4: ACTUAR RÁPIDO

Reconocer el valor del tiempo. Es mejor hacer cualquier cosa aceptable ahora que no hacer nada.

Regla Número 5: INFORMARSE BIÉN

“Cada vez que cometí un error fue porque no me tomé el tiempo necesario para conseguir información sobre los hechos. Es cierto que no se pueden conocer todos los hechos antes de decidir, pero el 5% o 10% de información que hace falta, importa poco”.

Regla Número 6: COMPROMETERSE

Hay que comprometerse en la acción empresarial, convertirla en un objetivo personal, en lugar de considerar el trabajo como un simple empleo para ganarse un sueldo.

Regla Número 7: NO OCUPARSE SINO DE LO POSIBLE

No perder el tiempo tratando de resolver problemas sin solución. Concentrarse en el campo de lo posible.

Regla Número 8: SABER PERDER

Numerosas empresas ponen a sus funcionarios en situaciones donde no se permite ningún error. No se puede innovar sin aceptar de antemano perder ciertas jugadas y ganar otras.

Regla Número 9: SER JUSTO Y DECIDIDO

Es la consecuencia de exigir mucho. No dejar que las emociones interfieran con una decisión necesaria, en materia de personal por ejemplo.

Regla Número 10: GOZAR DEL TRABAJO

“Usted no hará jamás nada si no le gusta hacerlo. A mí me gusta trabajar. Yo llego a la oficina a primera hora; los otros funcionarios lo saben y siguen el ejemplo. Espero que a ellos les guste como a mí”.⁷

⁷10 reglas de oro del buen gerente. Posted on Monday, May 09, 2016 de <http://www.miguelfurque.com/10-reglas-de-oro-del-buen-gerente/>

2.2.3. La Gerencia Social y el Nuevo Paradigma de Gerencia de Álvaro Freddy Navarro Vargas

La aplicación del modelo cliente/servicio no se puede dar automáticamente en toda la Administración Pública, ya que “el Estado continua cumpliendo misiones de supervisión, vigilancia y represión; la preocupación del nuevo paradigma de gerencia pública, surge de la preocupación por incorporar al sector público aquellas técnicas y conceptos que han tenido éxito en el sector privado.

Por gerencia pública se entiende el proceso de guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el logro de su misión y los objetivos que éstas se han propuesto en políticas, programas y proyectos, en un ambiente complejo que requiere una negociación constante con actores y grupos internos y externos a la organización, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos. La gerencia pública, es básicamente una gerencia intergubernamental que la distingue de la gerencia privada y la hace más compleja y donde las técnicas de la gerencia y planificación estratégica adquieren dimensiones particulares.

El gerente público es básicamente un gerente de políticas en una red interinstitucional, y en su trabajo gerencial destacan las siguientes funciones:

- Liderar la organización.
- Innovar y ser agente de cambio.
- Interpretar y formular políticas.
- Ejecutar, evaluar y supervisar las políticas, programas y proyectos de la organización.

- Diseñar las estructuras organizacionales.
- Negociar dentro y fuera de la organización.
- Manejar conflictos.
- Servir de coordinador y enlace de las actividades intra y multiorganizacionales.
- Ser vocero, representar y defender los programas de la organización.
- Ser estrategia de la organización y organizar las bases externas de apoyo.
- Gestor de los recursos humanos y financieros de la organización.
- Buscar, manejar y difundir información.
- Evaluar el desempeño.⁸

2.2.4. El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo

Un Gerente Público es un profesional altamente calificado, que es empleado por el Estado y está íntimamente involucrado en lo que se ha llamado “La profesión gubernamental”. Es preciso insistir desde un comienzo que un Gerente Público realiza su trabajo a través de otros servidores públicos. Este funcionario de alto nivel es capaz de obtener, a través de su liderazgo, la activa cooperación, participación y dedicación de su personal. En otras palabras, el Gerente Público es capaz, a través de su actuación, alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad por parte del funcionamiento del Estado. Platón es uno de los grandes filósofos que en la antigüedad se refiere a este profesional y lo identifica como perteneciente al cuerpo de ayudantes del filósofo rey.

⁸ “La Gerencia Social y el Nuevo Paradigma de Gerencia” – Alvaro Freddy Navarro Vargas
<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000170.pdf> (Recuperado el 27-06-2016 - hora: 14:10 pm).

Algunos pensadores relacionados con el tema de la Gerencia Pública han tratado de ilustrar este concepto de gerente Público, usando la imagen o metáfora del Compositor / Director de orquesta sinfónica. El Compositor / Director, es un artista de nivel superior que está calificado para escribir piezas musicales, tales como, conciertos, sinfonías y también está calificado para dirigir la orquesta que ejecutará tales composiciones.⁹

2.3. Marco conceptual

- **Rol:** Es un papel que un individuo o cosa determinada juega en un determinado contexto. Por ejemplo, una persona puede asumir el rol de padre dentro del ámbito de una familia y a su vez asumir el rol de empleado en una empresa. El rol tiene que ver con la función que se ejerce, con el sentido de las actividades que se desarrollan.
- **Gerente:** Persona responsable de dirigir actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.
- **Administración:** Proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.
- **Planificación:** Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

⁹ El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo – Fernando Duque - <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n4/v4n4a04> - (Recuperado el 27-06-2016 - hora: 10:10 am).

- **Organización:** Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- **Dirección:** Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- **Administración por Objetivos:** Serie de Procedimientos formales que establece y revisa el avance logrado hacia las metas que comparten gerentes y subordinados.
- **Gestión:** Es la acción y el efecto de gestionar y administrar de una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.
- **Roles Gerenciales:** Es básicamente las diferentes funciones o labores que debe realizar un gerente para poder cumplir con los objetivos estipulados para su puesto según con lo proyectado por la empresa.
- **Motivación:** Es el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.
- **Equipo de Trabajo:** Genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.
- **Liderazgo:** Es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas.

- **Delegar Facultades (empowerment):** El acto de atribuir facultades y suministrar conocimientos y recursos a las personas para que éstas puedan alcanzar sus objetivos de trabajo.
- **Delegar Autoridad:** Para que una organización funcione con eficiencia es preciso que los gerentes deleguen en los empleados autoridad y responsabilidad. El delegar maximiza la efectividad de los empleados, agiliza la toma de decisiones y puede llevar a mejores decisiones.
- **Toma de decisiones:** Es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.
- **Negociación:** Es un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.
- **Cultura Organizacional:** Es un sistema de significado compartido por lo miembros, el cual distingue a una organización de las demás.
- **Clima Laboral:** es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.
- **Comunicación:** Proceso mediante el cual las personas trata de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.
- **Evaluación del Desempeño:** Es una Valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.
- **Desempeño Gerencial:** medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

- **Desempeño Organizacional:** Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.
- **Objetivo de la Organización:** Es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado.
- **Estrategia Organizacional:** Se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno.
- **Eficiencia:** Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer las cosas bien”.
- **Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer”.
- **Incentivo:** Es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.
- **Orientación:** Programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse tranquilamente a la organización; también llamado socialización.
- **Capacitación:** Es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo, la capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.
- **Grupos de interés:** Aquellos individuos o grupos que son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos.
- **Habilidades:** Supone aptitudes por parte del individuo para ejecutar una tarea, actividad o acción específica.

- **Estrategias:** Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.
- **Coaching:** Es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.
- **Feedback:** Retroalimentar o dar respuesta a un determinado pedido o acontecimiento. En algunos contextos, la palabra feedback puede significar respuesta o reacción.
- **Red de Contactos:** Es una herramienta ideal para que dejar conocer nuestro perfil profesional, nuestros logros y metas. Es por eso que es importante mantenerla actualizada, que sea real y veraz, y que tenga toda la información importante de su carrera profesional de trabajos anteriores y en el que se encuentra actualmente.
- **Acciones Correctivas:** Es un actuación o efecto implementado a eliminar las causas de una no conformidad, defecto, o situación indeseable detectada con el fin de evitar su repetición.
- **Lecciones Aprendidas:** Pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente.

- **Capacidad:** se refiere a los recursos y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido.
- **Conocimiento:** Es un conjunto de representaciones abstractas que se almacenan mediante la experiencia o la adquisición de conocimientos o a través de la observación. En el sentido más extenso que se trata de la tenencia de variados datos interrelacionados que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.
- **Experiencia:** Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.
- **Participación:** Es la intervención en un suceso, en un acto o en una actividad.
- **Información:** Está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.
- **Mejoras:** Es el incremento de la calidad de una institución, programa o actividad docente, investigadora o de gestión. Normalmente, se contrasta con criterios o estándares previamente establecidos para alcanzar niveles superiores de calidad.
- **Representación:** Símbolo, imagen o imitación que hace pensar en determinada cosa.

- **Interés:** Proviene del latín interesse (“importar”) y tiene tres grandes acepciones. Por un lado, hace referencia a la afinidad o tendencia de una persona hacia otro sujeto, cosa o situación.
- **Valores:** Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.
- **Oportunidad:** Se denomina oportunidad a toda circunstancia en la cual existe la posibilidad de lograr algún tipo de mejora de índole económica, social, laboral, etc.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y Nivel de la Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

Para la presente investigación se implementaron los siguientes tipos de investigación:

- **Descriptiva.**

La investigación es de carácter descriptivo por cuanto al objeto de estudio se identificó en sus particularidades a partir de observaciones y encuestas, las cuales sirvieron para ver en qué medida se está desarrollando los roles gerenciales institucionales de los gerentes públicos de la Dirección General de Trabajo.

3.2. Método y Diseño de la Investigación

3.2.1 Método de la Investigación

Los métodos de investigación nos permiten desarrollar de una manera correcta la investigación y así llegar a los resultados planteados.

Los métodos aplicados son los siguientes:

- **Inductivo – deductivo**

Este método permite ir de lo general a lo específico. Para que el desempeño del personal sea correcto, debe ir acompañado de un buen líder, quien es el encargado de sobrellevar al equipo de trabajo, al tiempo se debe llevar a efecto procesos de capacitación, se necesita implementar un buen sistema de evaluación; aumentar la eficacia de los procesos y comprometer todos los aportes para optimizar los servicios de la institución, esto conlleva a una buena aplicación de los roles gerenciales por parte de los gerentes. Es decir si se induce al personal a una capacitación permanente, se considera su opinión y experiencia de un determinado campo y se va ajustando los procesos en función del mejoramiento individual y colectivo se deduce que la institución tendrá el éxito y eficacia en su misión y visión.

- **Analítico – sintético.**

Este método permite analizar y describir de manera ordenada algún hecho que se esté suscitando en la parte administrativa de la institución.

La falta de un Manual de funciones, un reglamento interno y un organigrama funcional en la institución deriva en un deficiente proceso administrativo y operativo de la misma, la implementación de estos componentes permitirá fortalecer la problemática planteada debido al grupo de aspectos formales que deben asumir y cumplir los trabajadores de la institución.

3.2.2 Diseño de la Investigación

M – O

Donde:

M: Muestra

O: Observación

3.3. Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos

3.3.1 Población / Muestra

- **La población**

Considerada para investigación son todos los componentes humanos con que cuenta la institución, Dirección General de Trabajo y Promoción de Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y que en total llegan a 41 personas, de las cuales 5 son asesores, los restantes cumplen funciones administrativos (colaboradores).

- **Muestra**

Se ha trabajado con toda la población.

3.3.2 Técnicas

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Observaciones, Encuestas, entrevistas y todo lo que se deriva de ellas.

Las técnicas de investigación permiten recolectar información para procesar y luego analizar, por lo tanto se justificó llevar a efecto una encuesta y el método de observaciones, así podemos validar las encuestas realizadas a los gerentes y a los colaboradores.

3.3.3 Instrumentos de Recolección de Datos

En la presente investigación se utilizó los Instrumentos de recolección de datos como: cuestionario, encuesta, observaciones y protocolo de entrevista.

3.3.4 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Haciendo uso de los fundamentos teóricos se estudiará, comparará los resultados emitidos por los estadígrafos a partir de los cuadros se generarán las conclusiones respectivas.

En términos generales, un indicador es válido cuando mide lo que dice medir. Existen distintos tipos de validez:

- Validez interna: existe validez interna cuando hay una adecuada conceptualización y operacionalización de la variable y, obviamente, existe correspondencia entre ambas. Puede que la conceptualización sea más amplia que la operacionalización o viceversa. También puede que se dé una combinación de ambas posibilidades, es decir que la operacionalización cubra parcialmente a la variable y a la vez la exceda. Si bien ningún procedimiento es infalible a la hora de establecer si existe o no validez interna existen dos ayudas fundamentales: la revisión bibliográfica y la consulta a especialistas en el tema.
- Validez externa: se refiere básicamente a la confianza o veracidad de la fuente de información. Esto en ocasiones intenta solucionarse mediante técnicas que muchas veces resultan poco operativas, tales como cotejar con los gestos de la persona o enviar a otro a que realice las mismas

indagaciones. Por otra parte un indicador o instrumento de medición es confiable cuando, administrado sucesivamente a una misma muestra o población (sin que haya cambiado las condiciones iniciales) reproduce los mismos resultados.

3.3.5 Fuentes de Recolección de Datos

Las fuentes de recolección de datos tenemos:

- **Fuentes primarias.**

Encuesta: La encuesta permitió recolectar información a un grupo de personas elegida a través de un cuestionario que es elaborado por el investigador.

Esta técnica se utilizó para conocer los criterios de los administradores y empleados, para determinar las falencias operativas que existen dentro de la empresa, es por esta razón que se procedió a realizar la encuesta, ya que a través de ella se obtiene respuestas que sirvieron para solucionar los problemas.

También se usó la técnica de observación con el objetivo de validar las encuestas realizadas a los gerentes públicos, asesores y colaboradores.

- **Fuentes secundarias.**

Estos son los registros escritos que fueron recogidos en un trabajo práctico; la información proveniente de bibliografía y fuentes de Internet.

CAPITULO IV:

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Información General Sobre la Institución:

La Dirección General de Trabajo es un Órgano de línea que depende jerárquicamente del Viceministro de Trabajo. Es la responsable de proponer y ejecutar las políticas públicas y funciones en materias: socio laboral, de relaciones colectivas e individuales de trabajo, seguridad social, prevención y solución de conflictos laborales, asesoría y defensa legal al trabajador, responsabilidad social empresarial y difusión de la normativa laboral, en el marco de su competencia. En el marco de la política del Sector y dentro de las materias asignadas, propone normas y reglamentos; asimismo, formula y de ser el caso, emite directivas, lineamientos, mecanismos y establece precedentes vinculantes administrativos de ámbito nacional.

La Dirección General de Trabajo se compone a su vez de tres unidades orgánicas para el cumplimiento de sus funciones: Dirección de Política y Normativa de Trabajo, Dirección de Capacitación y Difusión Laboral y Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral.

Misión:

“La Dirección General de Trabajo coordina, propone y evalúa la política nacional en materia de las relaciones colectivas e individuales de trabajo y seguridad social, promueve el diálogo y otros mecanismos como medios de solución de los conflictos que se puedan suscitar en las relaciones de trabajo, tanto individuales como colectivas. Asimismo, capacita y difunde la normativa a los trabajadores en materia laboral. Es asimismo, instancia definitiva en las materias de su competencia cuando estas se tramiten vía recurso de revisión”.

Visión:

“Ser el órgano rector del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo orientado a difundir políticas socio laboral y planes nacionales en materia de relaciones colectivas e individuales de trabajo, seguridad social, prevención y solución de conflictos laborales, asesoría y defensa legal del trabajador, responsabilidad social empresarial y difusión de la normativa laboral. Establecer y ejecutar eficientemente mecanismos alternativos de solución de conflictos”.¹⁰

¹⁰<http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-trabajo/direccion-general-de-trabajo/informacion-general/>

Organigrama:



Fuente: Ministerio de Trabajo.

4.1. Análisis de Resultados

Es tarea de los roles directivos el darse cuenta de que las personas son el verdadero valor de las organizaciones y de que, sólo a través de su motivación, compromiso y satisfacción, es posible plantearse el ser competitivo de manera sostenible en el tiempo.

Se formuló un cuestionario dirigido a los Directores y Asesores de la Dirección General de Trabajo, asimismo se aplicó el método de observación para cruzar y analizar la información obtenida por las encuestas realizadas, y así encontrar las debilidades de los gerentes públicos al momento de mostrar su desempeño gerencial (aplicación de los roles gerenciales).

Al realizar la encuesta a los Directores y Asesores de la Dirección General de Trabajo Obtuvimos el siguiente resultado:

Tabla 1: Respuesta de los Directores de la Dirección General de Trabajo

| Nº | Preguntas | Dirección General de Trabajo | Dirección de Políticas y Normativas de Trabajo | Dirección de Seguridad Social | Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales y Responsabilidad Social Empresarial Laboral |
|----|--|---|--|--|---|
| 1 | ¿Usted representa a la entidad ante otras organizaciones? ¿De qué manera usted representa a la entidad en otras instituciones? | Si, en representaciones en comisiones multisectoriales y grupos de trabajo. | Si, mediante participación en forma presencial en las comisiones de trabajo, otras veces a través de medio informativo. | Si, ellos se concretiza en la reuniones de trabajo, mesas de trabajo y demás reuniones de coordinación en las cuales ha participado. | Si, a través de eventos de capacitación. |
| 2 | ¿Cuáles son sus funciones relacionadas en dichas representaciones? | Representación de la Dirección y posturas institucional. | En las funciones resolutiveas como primera instancia en procedimientos administrativos, coadyuvar en la elaboración de propuestas normativas y en la gestión de conflictos sociales. | Participación de manera activa en las reuniones de coordinación para la elaboración por consenso de la Política Nacional de Seguridad Social. Coordinando con los órganos del Ministerio, temas transversales a la Seguridad Social. | Representar a la entidad en los temas que se caracteriza la participación. |
| 3 | ¿Usted fortalece las capacidades de su equipo de trabajo en su Dirección? ¿Cómo lo hace? | Si, a través de retroalimentación sobre el desarrollo de actividades diarias. | Si, con reuniones de coordinación una vez al mes, para analizar los problemas e | Si, a través de reuniones internas para coordinar las líneas de acción que se han venido adoptando en la Dirección, así como las acciones que de cara al futuro se pueden adoptar. | Si, brindándoles las capacitaciones necesarias para el mayor desarrollo de sus funciones, a través de talleres sobre liderazgo, comunicación efectiva, etc. |
| 4 | ¿De qué manera usted motiva a su equipo de trabajo? | Resaltando las cualidades de los colaboradores y se saludan los aciertos. | Se reconoce públicamente sus méritos, remisión de correos y llamadas; y visitas a las oficinas de los trabajadores. | A través de reuniones mensuales a fin de escuchar sus percepciones y puntos de vista respecto del ambiente de trabajo y de la carga laboral que se viene afrontando en la Dirección. | A través de reconocimientos, estímulos, certificados, cartas de agradecimientos; otorgándoles la confianza correspondiente e instándoles a que superen a |

| | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|
| | | | | | sus superiores tanto personal como profesional. |
| 5 | ¿Cuenta usted con una red de contacto externo, que le proporciona información para la gestión de sus actividades? | Si | Si, los mismos usuarios del servicio. | Si | Si, contacto de empresas, sindicatos, Stakeholders. |
| 6 | ¿De qué manera usted gestiona sus involucrados externos (personas, entidades, organismos)? | Medios de coordinación formal cuando corresponde. | Atendiendo a todos los usuarios, sobre todo a los más exaltados, por gestión de documentos, de personas y de conflictos. También a través de la web, redes sociales, correos electrónicos y trámites administrativos. | Me valgo de experiencias externas a fin de tomarlas como referente o buenas prácticas a fin de assimilarlas al contexto de mi gestión. | Compartiendo información, actividades comunes, mesas de diálogo y consultas. |
| 7 | ¿Usted gestiona la información del entorno interno y externo? ¿De qué manera dicha información contribuye al desarrollo de su Dirección (identificación de oportunidades y mitigación de amenazas)? | Si, se socializa con el equipo de trabajo según materia, dado que impera la decisión de trabajo. La socialización permite que los involucrados manejen la misma información de forma oportuna. | Si, las recomendaciones de mejoras pueden venir de los trabajadores o de los propios usuarios, y solución de futuros conflictos socios laborales. | Si, respecto de la identificación de oportunidades, las experiencias de otras entidades nos han servido para comparar la situación actual y de acuerdo a ello, decidir acciones de mejora. Respecto de la mitigación de amenazas, las experiencias externas nos ayudan a ser más creativos al momento de pensar en nuevas alternativas para mitigar las amenazas. | Si, mediante medios informáticos estadísticos, boletines, evaluaciones de escenarios, se cuenta con un vocero en caso de crisis; se toma como experiencia adquirida, en algo que pueda ser superado o mejorado. |
| 8 | ¿Comunica usted a su equipo de trabajo so- | Conforme al punto anterior dicha data es socializada por | Si, para confrontar la problemática y haya una solución | Si, a través de reuniones de trabajo y desayunos de confraternidad. | Sí, todo lo que se hace se comunica, se comunica a través de equipos que se retroalimentan |

| | | | | | |
|----|--|--|---|---|--|
| | bre la información recibida de su entorno (interno y externo)? ¿Cómo usted comunica dicha información a su equipo de trabajo? | medio virtual, oral (se realiza reuniones de despacho). | conjunta, también se comunica cara a cara y en determinadas ocasiones por escrito. | | de información, en algunos casos directamente para proponer ideas y deliberar sobre aquellas, a través de correos. |
| 9 | ¿Usted transmite información de su Dirección al entorno? ¿Cómo usted transmite dicha información? | Si, se trasmite diariamente, a través de correos, oficios. | Si, A través de reuniones mensuales de coordinación, informando lo pertinente. | Si, a través de los eventos de capacitación que se realiza a nivel nacional como Dirección. | Si, se transmite con medios audiovisuales, en forma verbal y escrita. |
| 10 | ¿Usted ha implantado mejoras en los procesos de su Dirección? ¿Qué proyectos de mejora ha implementado, y que cambios ha producido en su Dirección? | Si, la implementación de la distribución de trabajo por materias, lo cual ha generado una especialización por parte del equipo de trabajo. | Si, se implementó una mesa de partes propia para que los usuarios hayan largas colas en una mesa de partes única y coadyuvando en la elaboración de distintas propuestas normativas de trabajo. | Si, se ha tenido la iniciativa de trabajar la Política Nacional de Seguridad Social y la Estrategia Integral de Promoción de la cultura en Seguridad Social. | Si, mejoras en el Sistema informático, en el trabajo en equipo y asumir responsabilidades. |
| 11 | ¿Cómo los proyecto de mejora coadyuva al logro de sus objetivos estratégicos de su Dirección? | En el trabajo ordenado y optimizado en atención celebre de requerimiento internos y externos. | Se van solucionando problemas o incluso el clima laboral, a través del diálogo directo y reuniones de trabajo; y análisis conjunta. | Tanto la Política Nacional de Seguridad Social como la Estrategia de una Cultura en Seguridad Social, contribuyen al fortalecimiento de la institución de la Seguridad Social y el rol del MTPE como ente rector en dicha política pública. | Con la mejora de procesos y procedimientos, agilidad en el trabajo, permitiendo la conciliación de las partes proyectadas en el período correspondiente. |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|---|
| 12 | ¿Qué acción correctiva toma usted ante el incumplimiento de su equipo de trabajo? | Se observan a los colaboradores sus funciones y responsabilidades como parte del trabajo en equipo. | Conversaciones, amonestaciones, llamada de atención de manera individual, se indica que debe mejorar. | La primera alternativa es incentivar el diálogo a fin que se fomente un buen ambiente de trabajo y cultura organizacional al interior de la Dirección de Seguridad Social. | Dialogar con el equipo para el cumplimiento, si no lo resuelve, se manda memorando, Acciones verbales. |
| 13 | ¿Usted genera un registro de lecciones aprendida a partir de lo aprendido? | Si, para aprovechar las experiencias aprendidas, y no volver a cometer los mismos errores. | Si, se hace a través de apuntes, se tiene una nube online sobre lo aprendido. | Sí, tenemos una base de datos de experiencias de buenas prácticas que se comparte internamente entre los miembros de la Dirección. | Sí, todo lo aprendido se registra para que la experiencia no se pierda. |
| 14 | ¿De qué manera usted programa o planifica sus actividades? ¿Cómo distribuye dichas actividades a su equipo de trabajo? | A través de la planificación, se realiza en torno a la carga laboral del día, la cual no es constante. Ello sin prejuicio de atender temas urgentes. | De la forma conservada a través de reuniones de trabajo, y por orden de prioridades. | A través de agendas, apuntes de notas y en hojas de Excel. | En forma equitativa mediante 3 equipos se programa por tiempos y por conocimientos o especialidades a desarrollar. |
| 15 | ¿De qué manera busca usted la nivelación de conocimiento y/o experiencia de su equipo de trabajo? | Existe un equipo multidisciplinario por lo que es posible ha nivelación referida. | El que sabe debe de capacitar al que no sabe. Se programan capacitaciones internas obligatorias, y también mediante un sistema de comportamiento y reuniones de grupo. | Trato de enviar al personal a las capacitaciones que el propio Ministerio organice u otras entidades similares, de acuerdo a la carga de trabajo que tengan. Asimismo, se trata de enviar de viaje a cada uno de los colaboradores especialistas a fin que obtengan la misma o similar experiencia en el campo de trabajo. | Con estudios, capacitaciones y mejoramiento de mejor conocimiento del puesto de trabajo, que cada miembro cumpla un rol de actividades. |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <p>16 ¿Usted participa en negociaciones como representante de su Dirección? ¿Qué estrategia de negociación utiliza?</p> | <p>Si, a través de reuniones con empresas y sindicatos, otros directores. Las estrategias que se utiliza la comunicación efectiva, diálogo permanente y respetuoso.</p> | <p>Si, se utiliza el diálogo respetuoso y amical, para la solución de diversas clases de problemas, estrategia de necesidades y convicción de los actores, estrategia de enfoques participativo, estrategia de teorías de juego y estrategia de teoría de derechos humanos y juegos y capacidades.</p> | <p>Puedo citar el caso de reuniones de trabajo en los que se ha tenido que negociar con representantes de otras entidades a fin de ponernos de acuerdo en los lineamientos de la estrategia de seguridad social y la política nacional de seguridad social.</p> | <p>Si, se usa diálogo, conciliación, mediación, negociación asertiva, ganar y ganar, utilizando el diálogo permanente, confianza que debe existir con los representantes.</p> |
|---|---|--|---|---|

Fuente: Elabora de la encuesta abierta a los gerentes de la Dirección General de Trabajo.

Sobre las respuestas obtenidas en el cuestionario, para poder medir mejor el desarrollo que se está dando sobre los roles gerenciales institucionales en la Dirección General de Trabajo, tuvimos que elaborar el siguiente cuadro, se realizó una tabla de valores con 3 escalas, para poder medir el desempeño gerencial, de acuerdo a los hallazgos de las encuestas y observaciones realizadas, tenemos:

Tabla 2: Diagnóstico del desempeño gerencial en la Dirección General de Trabajo Del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (instrumento encuesta)

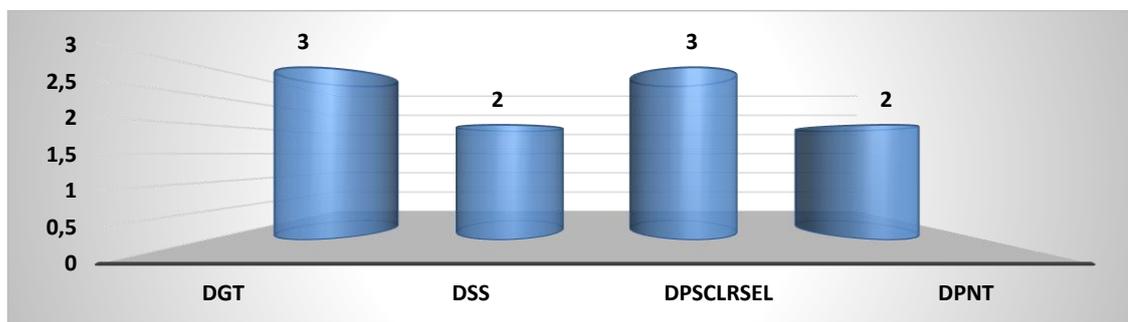
| | |
|-------|---|
| ALTO | 3 |
| MEDIO | 2 |
| BAJO | 1 |

| ROLES | DGT | DSS | DPSCLRSEL | DPNT |
|---|-----|-----|-----------|------|
| Representante | 3 | 2 | 3 | 2 |
| Líder | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Enlace | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Supervisor (monitoreo) | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Difusor | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Vocero (portavoz) | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Empresario | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Manejador de perturbaciones (resuelve conflictos) | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Distribuidor de recursos | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Negociador | 3 | 2 | 3 | 2 |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación mostramos los gráficos de los resultados obtenidos en el cuestionario realizado a los directores y asesores, de acuerdo a cada rol gerencial que fueron los siguientes:

1. Gráfico 1: Rol del Representante

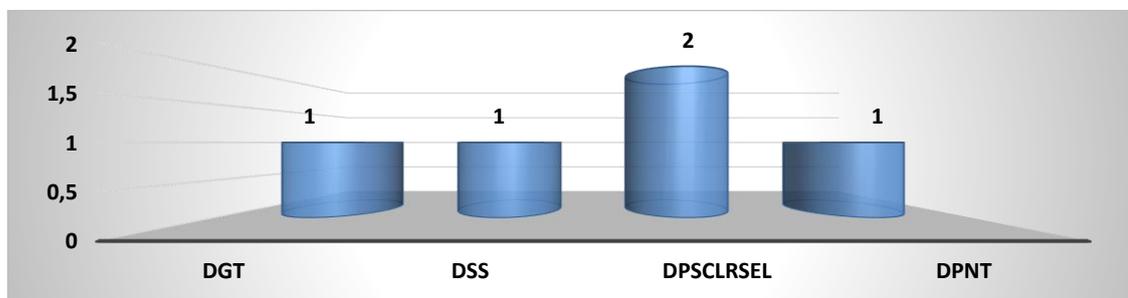


Fuente: Elaboración Propia.

El rol del representante, de acuerdo a los resultados, se está desarrollando en un nivel alto en la DGT y la DPSCLRSEL, así mismo en la DSS y la DPNT en un nivel medio, esto puede referirse que en la DGT y DPSCLRSEL los directores si cumplen con la figura simbólica, en la DSS y la DPNT cumplen a un nivel medio su figura simbólica; ejecutando así cierto número de deberes rutinarios de naturaleza legal o social.

De acuerdo a Henry Mintzberg este rol debe ser bien representado por el gerente en la institución para que haya una buena gestión administrativa, esto conllevaría a tener que fortalecer el rol del representante, para poder dar una

2. Gráfico 2: Rol de Líder

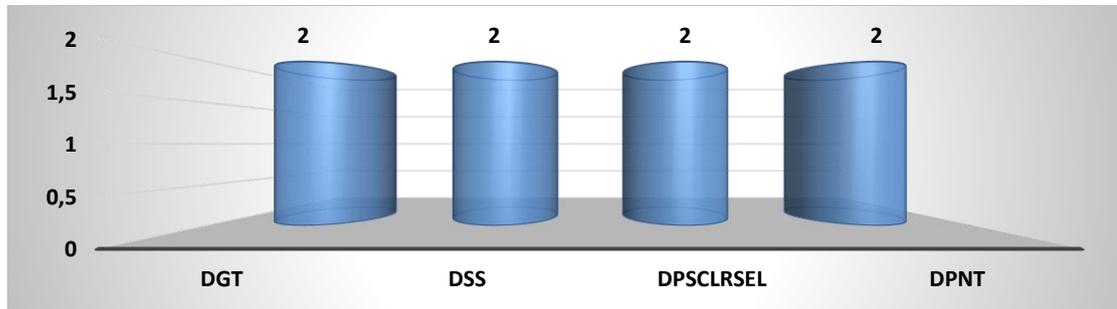


Fuente: Elaboración Propia.

En la DGT, DSS y DPNT el rol de líder se está desarrollando a un nivel bajo, por ende se debe reforzar en este rol para poder influir mejor en el desempeño de los colaboradores de la Dirección General de Trabajo; asimismo en la DPSCLRSEL el rol del líder está siendo desarrollado a un nivel medio.

Henry Mintzberg, detalla que en el rol del liderazgo es el encargado de dirigir y motivar a las personas, entrena, aconseja, orienta y se comunica con los subordinados, esto genera un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores. Por lo tanto los gerentes deben tomar más importancia en fortalecer el rol del líder para que sus colaboradores se sientan más comprometidos con la institución y puedan cumplir con los objetivos institucionales.

3. Gráfico 3: Rol de Enlace

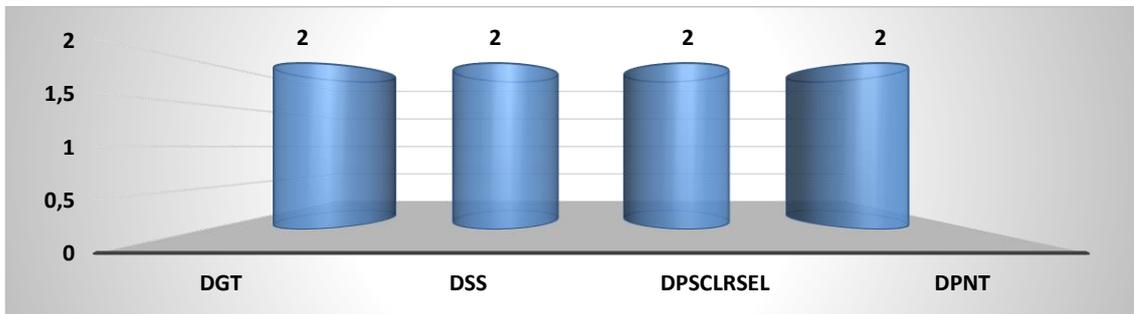


Fuente: Elaboración Propia.

En las direcciones de la DGT, el rol de enlace se desarrolla a un nivel medio, esto se debe a que no se es constante con en el desarrollo de este rol.

Henry Mintzberg nos dice que en el rol del enlace, el director es quien mantiene las redes de comunicación dentro y fuera de la organización, emplea portafolios, asiste a reuniones dando una imagen de representación sobre su dirección. Por ello es necesario fortalecer el rol del enlace a un nivel alto, porque lo que se percibe del gerente es lo que se percibirá de los trabajadores.

4. Gráfico 4: Rol de Supervisor

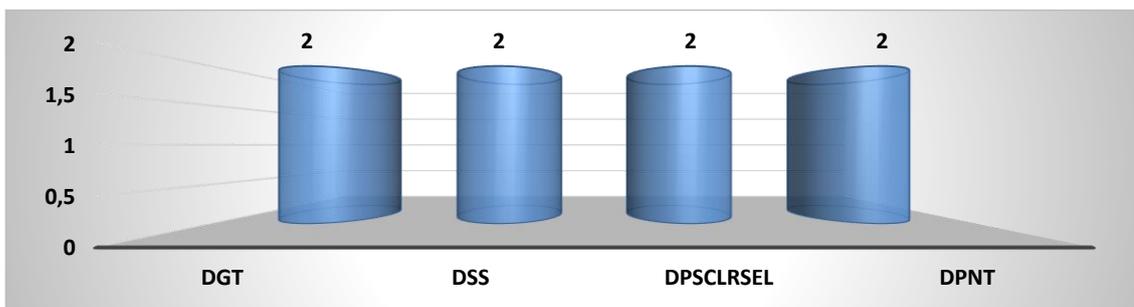


Fuente: Elaboración Propia.

En las direcciones de la DGT, el rol de supervisor se desarrolla a un nivel medio, esto se debe a que la las búsqueda y resección de información interna y externa no es constante y debe de fortalecerse más para una buena comprensión de la institución.

Henry Mintzberg, detalla que este rol es importante porque se envía y recibe información, manteniendo contactos personales a beneficio de la institución.

5. Gráfico 5: Rol de Difusor

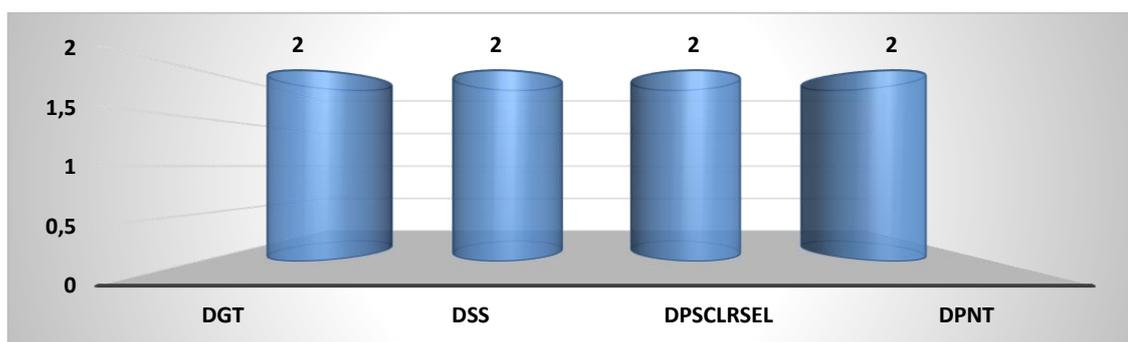


Fuente: Elaboración Propia.

En las direcciones de la DGT, el rol de difusor se desarrolla a un nivel medio, esto se debe a que no se percibe bien la información transmitida recibida de fuera a los equipos de trabajo.

Henry Mintzberg, nos dice que es el encargado de enviar información a los miembros de la organización, envía memorandos e informes y establece contactos. Para ello es necesario ampliar una buena red de contactos que nos permita salir malas eventualidades.

6. Gráfico 6: Rol de Vocero

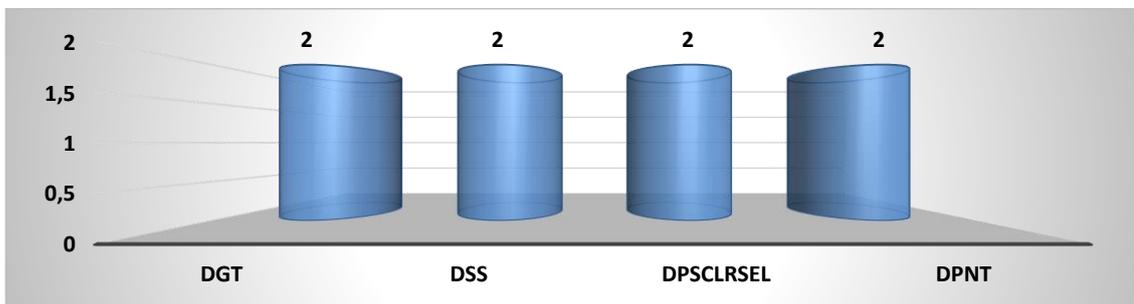


Fuente: Elaboración Propia.

En las direcciones de la DGT, el rol de vocero se desarrolla a un nivel medio, esto se debe a que no se difunde por completo (hay distorsión) la información al público sobre los planes de la institución. Por ello se debe fortalecer en la difusión de los planes institucionales al público general.

Henry Mintzberg, nos dice que en este rol se debe encargarse de transmitir información a personas de afuera mediante conversaciones, informes y memorandos el encargado de enviar información a los miembros de la organización, envía memorandos e informes y establece contactos. Para ello el gerente debe subordinar a un colaborador para hacer este tipo de papel.

7. Gráfico 7: Rol de Empresario

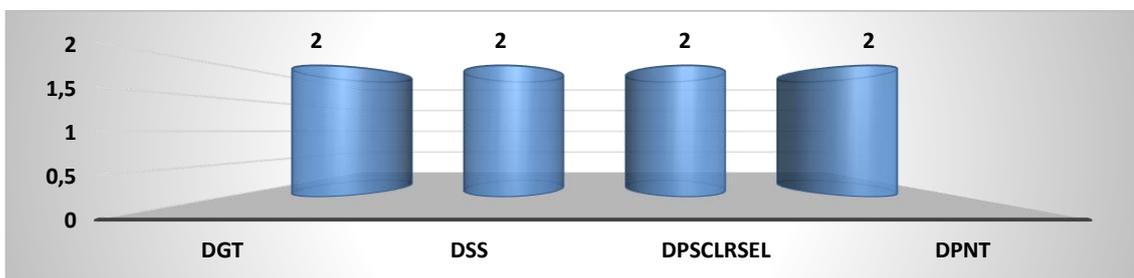


Fuente: Elaboración Propia.

En las direcciones de la DGT, el rol de empresa se desarrolla a un nivel medio, esto se debe a que la búsqueda de oportunidades no es muy bien aprovechada por la dirección. Por ello se debe investigar e iniciar proyectos de mejora para producir cambios.

Henry Mintzberg, nos dice que en este rol es importante debido a que inicia proyectos, identifica nuevas ideas, asume riesgos, delega responsabilidades de ideas en otros. Por ende dentro de la DGT debemos fortalecer este rol a un nivel alto.

8. Gráfico 8: Rol del Manejador de Perturbaciones



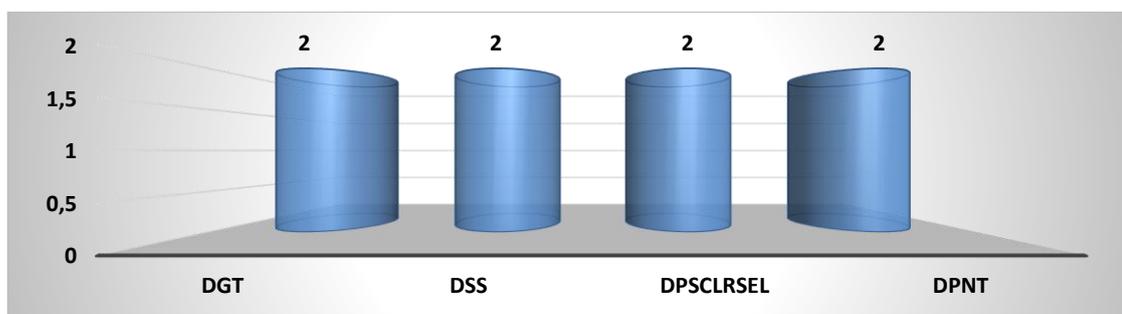
Fuente: Elaboración Propia.

En las direcciones de la DGT, el rol del manejador de perturbaciones se desarrolla a un nivel medio, esto es debido a que no se aplica bien las acciones

correctivas dentro de la dirección cuando se enfrenta a problemas significativos e inesperados.

Henry Mintzberg, señala que con este rol emprendemos medidas correctivas en disputas o crisis, resuelve conflictos entre subordinados, adapta el grupo a la crisis y a los cambios. Por consiguiente debemos afianzar mejor en la aplicación de este rol dentro de la DGT, debido a que toma medidas correctivas en situaciones difíciles.

9. Gráfico 9: Rol de Distribuidor de Recursos

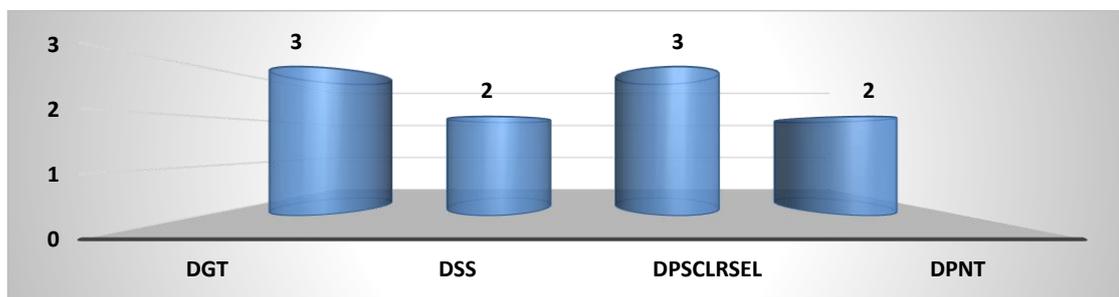


Fuente: Elaboración Propia.

En las direcciones de la DGT, el rol de distribuidor de recursos se desarrolla a un nivel medio, esto es debido a una regular distribución y asignación de los recursos dentro de la dirección.

Henry Mintzberg, plantea que este rol es quien decide quien asigna los recursos. Programa, presupuesta y establece prioridades. Por ello debemos fortalecer este rol, porque debemos mostrar una adecuada planificación dentro de la dirección para que se cumpla los objetivos institucionales.

10. Gráfico 10: Rol de Negociador



Fuente: Elaboración Propia.

Rol de negociador en la DGT y DPSCLRSEL se está desarrollando a un nivel alto, debido a que se cumple con las funciones del representar bien a la dirección en las principales instituciones, asimismo la DSS y la DPNT el rol del negociador está en un nivel medio, es por ello que se debe fortalecer en este rol para que los representantes cumplan con los principales negocios.

Henry Mintzberg dice que este rol representa los intereses de la organización en las negociaciones con los sindicatos, ventas, compras y financiación. Por ello es importante mostrar un nivel alto en este rol, para tener un adecuado equilibrio dentro de la institución.

Asimismo, realizando una comparación de resultados del cuestionario con el cuadro de diagnóstico de desempeño gerencial elaborado por el investigador (método de observación).

Primeramente observamos los resultados obtenidos a través del método de observación, construimos una tabla de escala para poder interpretar el nivel de desarrollo de los roles gerenciales dentro de la Dirección General de Trabajo, y así ver esto como repercute con los colaboradores de cada Dirección, y esto

como logra afianzar con el equipo de trabajo para el logro de los objetivos institucionales. Analizando el cuadro de desempeño gerencial en la Dirección General de Trabajo tenemos:

Tabla 3: Diagnóstico de desempeño gerencial en la Dirección General de Trabajo (instrumento de observación)

| | |
|-------|---|
| ALTO | 3 |
| MEDIO | 2 |
| BAJO | 1 |

| ROLES | FACTORES A OBSERBAR | DGT | DSS | DPSCLR-SEL | DPNT |
|-----------------------------|--|-----|-----|------------|------|
| Representante | Representa a la entidad ante otras organizaciones. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Líder | Fortalece las capacidades de su equipo de trabajo. | 1 | 1 | 2 | 1 |
| | Muestra interés por el personal de su equipo de trabajo. | 1 | 1 | 2 | 1 |
| | Desarrolla programas de capacitación para el personal a todos los niveles. | 1 | 1 | 2 | 1 |
| | Utiliza valores de la Dirección para guiarte. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Motiva a su equipo de trabajo a mejorar en lo laboral y personal. | 2 | 1 | 2 | 2 |
| Enlace | Cuenta con una red de contacto externo, que le proporciona información para la gestión de sus actividades. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Supervisor | Gestiona la información del entorno interno y externo. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Identifica las oportunidades y mitigación de amenazas con esta información. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Difusor | Comunica a su equipo de trabajo sobre la información recibida de su entorno (interno y externo). | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Vocero | Transmite información de su Dirección al entorno. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Cuenta con un vocero para transmitir información de la dirección a gente de fuera | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Empresario | Implanta mejoras en los procesos de su Dirección. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Manejador de perturbaciones | Realiza acciones correctivas ante el incumplimiento de su equipo de trabajo. | 2 | 3 | 2 | 2 |
| | Genera un registro de lecciones aprendida a partir de lo aprendido. | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Distribuidor de recursos | Programa o planifica sus actividades. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Busca la nivelación de conocimiento y/o experiencia de su equipo de trabajo. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Negociador | Participa en negociaciones como representante de su Dirección. | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Logra cumplir con su objetivo en sus negociaciones. | 2 | 2 | 2 | 2 |

Fuente: Elaboración Propia.

Primeramente sacamos un promedio por cada rol para poder diagnosticar el desempeño gerencial en la DGT, de este modo obtenemos el siguiente cuadro:

Tabla 4: Promedio de los valores sobre Diagnóstico de desempeño gerencial en la Dirección General de Trabajo (instrumento de observación)

| Roles | Promedio |
|-----------------------------|----------|
| Representante | 2 |
| Líder | 2 |
| Enlace | 2 |
| Supervisor | 2 |
| Difusor | 2 |
| Vocero | 3 |
| Empresario | 2 |
| Manejador de perturbaciones | 2 |
| Distribuidor de recursos | 3 |
| Negociador | 2 |

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 11: Roles Gerenciales

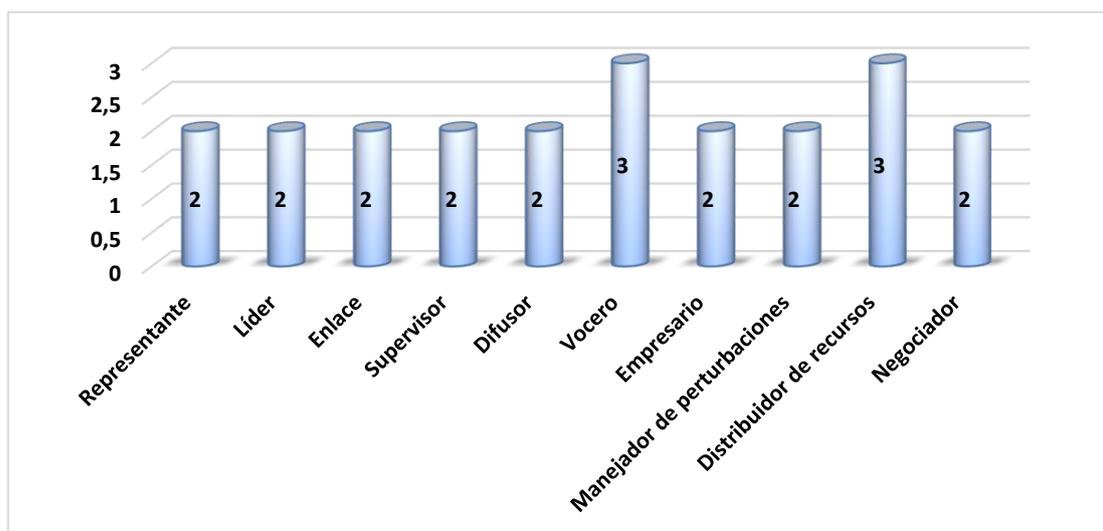


Tabla 5: Promedio del resultado del cuestionario

| Roles | Promedio |
|-----------------------------|----------|
| Representante | 3 |
| Líder | 1 |
| Enlace | 2 |
| Supervisor | 2 |
| Difusor | 2 |
| Vocero | 2 |
| Empresario | 2 |
| Manejador de perturbaciones | 2 |
| Distribuidor de recursos | 2 |
| Negociador | 3 |

Fuente: Elaboración Propia.

Realizando una comparación con el resultado del promedio del cuestionario realizado a los directores y asesores de la DGT con la tabla Promedio de los valores sobre Diagnóstico de desempeño gerencial en la Dirección General de Trabajo observamos:

- Que los resultados son similares en 5 roles, y estos son: Rol de enlace, supervisor, difusor, empresario y manejador de perturbaciones.
- También se muestra una variación entre los roles de enlace, líder, vocero, distribuidor de recursos y negociador.

Henry Mintzberg clasifica los roles gerenciales en 3 categorías: **Interpersonales** (rol del representante, rol del líder, rol de enlace), **Informativo** (rol del supervisor, rol de difusor, rol del vocero) y **De Decisión** (rol del empresario, rol del manejador de perturbaciones, rol del distribuidor de recursos, rol del negociador). En la investigación realizada a los directores y asesores de la Dirección General de Trabajo (DGT) del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE), según los roles detallado por Henry Mintzberg, desarrollándose bien

los roles gerenciales dentro de la DGT, podremos tener una buena gestión administrativa, y esta conllevará al cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo decimos que los colaboradores (equipo de trabajo) son la matriz principal de la dirección, porque ellos hacen que la dirección cumpla con los objetivos y metas, esto será de acuerdo a como se sienten ellos mismos (motivados, dirigidos), la motivación dependerá del rol que cumplirá el director dentro de la dirección. Observamos las categorías con los roles gerenciales.

El perfil idóneo de un gerente público debe ser aquel que ponga la ética por encima de cualquier cosa, debe ser una persona con un alto grado de espiritualidad. Necesariamente un gerente público debe poseer un alto nivel de instrucción académica. Un ser con un alto nivel de ética y de humanismo, por simple lógica es responsable, es honesto, es sincero, es generoso, está comprometido con su trabajo, camina por lo legal y mueve masa sin mayor esfuerzo, es decir se transforma en un líder, en un ejemplo a seguir. A continuación se conocerá el nivel de desarrollo de los roles gerenciales por parte de los directores y/o asesores en la Dirección General de Trabajo, mostramos un cuadro donde se detalla los resultados obtenidos a través del cuestionario y el instrumento de observación.

Tabla 6: Roles Gerenciales (promedio de los roles de acuerdo al nivel)

| Roles | Roles | Promedio (observación) | Promedio (cuestionario) | Promedio (final) |
|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| INTERPERSONAL | Representante | 2 | 3 | 3 |
| | Líder | 2 | 1 | 2 |
| | Enlace | 2 | 2 | 2 |
| INFORMTIVO | Supervisor | 2 | 2 | 2 |
| | Difusor | 2 | 2 | 2 |
| | Vocero | 3 | 2 | 3 |
| DE DECISIÓN | Empresario | 2 | 2 | 2 |
| | Manejador de perturbaciones | 2 | 2 | 2 |
| | Distribuidor de recursos | 3 | 2 | 3 |
| | Negociador | 2 | 3 | 3 |

Fuente: Elaboración Propia.

| | |
|-------|---|
| ALTO | 3 |
| MEDIO | 2 |
| BAJO | 1 |

I) Rol interpersonal

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, tanto a los directores objeto de estudio como a sus asesores en la Dirección General de Trabajo, en relación con el Rol Interpersonal indica que la balanza se inclina en favor al rol del Representante con un nivel alto (ponderado 3), asimismo en relación a los otros roles (líder y enlace) muestran un nivel medio (ponderado 2). En consecuencia, es posible deducir que el desarrollo de los roles de líder y enlace de los directores, necesita ser fortalecido para un mejor desempeño y aplicación del **rol interpersonal**, afianzando un buen equipo de trabajo por medio del rol interpersonal debido a la importancia que muestra estos roles dentro de la dirección.

Ahora bien, afianzando el rol del líder y de enlace (fortaleciendo), se tendrá un nivel de desarrollo alto sobre el rol interpersonal debido a que:

- El rol del líder, es responsable de la motivación del equipo de trabajo, responsable de crear el clima de buenas relaciones entre sus miembros, y se podría decir que es la base para que una organización se desenvuelva mejor, ya sea cumpliendo sus objetivos y metas, logrando así una satisfacción entre los colaboradores y el director.
- El rol de enlace, crea y mantiene una red de contactos externos e informadores, creando así redes de apoyo, es primordial contar con una red de contacto para cualquier circunstancia adversa que se pueda presentar dentro de la dirección.

II) Rol Informativa

Los resultados obtenidos en relación al Rol Informativa dentro de la Dirección General de Trabajo (DGT), indica que la balanza se inclina en favor al rol del vocero con un nivel alto (ponderado 3), asimismo en relación a los otros roles (supervisor y difusor) se muestra un nivel medio (ponderado 2). En consecuencia, es posible deducir que el desarrollo de los roles de supervisor y difusor de los directores en la DGT, necesita ser fortalecido para afianzar mejor la información interna y externa, y así poder transmitir mejor la información recibida de fuera a los subordinados (no exista cuello de botellas dentro de la dirección por una mala difusión de información).

Al evaluar el nivel de desarrollo de los roles informativos, notamos que se tiene que fortalecer los roles de supervisor y difusor, debido a que es necesario contar con una red de contactos para poder contar con terceros que nos brinden ayuda oportuna en el momento indicado. En los roles mencionados debemos fortalecerlo debido a:

- El rol del supervisor, busca y recibe amplia información del ámbito para utilidad de la organización, es por ello que es necesario fortalecer este rol para beneficio de la organización.
- El rol de Difusor, transmite la información relevante para las actividades de la organización, es necesario tener una buena planificación sobre las actividades a realizar, saber qué es lo que se va hacer o lo que se busca hacer para lograr mejores resultados dentro de la organización y así cumplir con las expectativas a nivel institucional fuera y dentro de la institución.

III) Rol Decisoria

En referencia a los resultados obtenidos en relación al Rol Decisoria dentro de la Dirección General de Trabajo (DGT), indica que la balanza se inclina a favor de los roles de distribuidor de recursos y de negociador con un nivel alto (ponderado 3), asimismo en relación a los otros roles (empresario y manejador de perturbaciones) se muestra un nivel medio (ponderado 2). Por lo tanto se puede decir que el desarrollo de los roles de empresario y manejador de perturbaciones de los directores en la DGT, necesita fortalecer estos roles para que haya una mejor

oportunidad de inicio de proyectos para producir cambios dentro de la institución que busque beneficiar a la dirección.

También se debe fortalecer estos roles para ejecutar al 100 por ciento acciones correctivas dentro de la dirección, esto implica tener un antecedente o un registro de lecciones aprendidas, que se tomara como modelo para llegar hacer las cosas mejor. Se tendrá un mejor nivel de desarrollo sobre el rol de decisión debido a que:

- El rol del empresario, en el encargado de buscar oportunidades en la organización e inicia proyectos de mejora para producir cambios, visualizando oportunidades a favor de la institución. Debe ser aplicado excelentemente este rol para poder buscar oportunidades de mejora e innovación para la dirección.
- El rol del manejador de perturbaciones, es el encargado de ejecutar las acciones correctivas, de resolver los disturbios y apaciguar los problemas que se producen entre los miembros de la institución, esto debe estar a un nivel alto debido a que afecta el clima laboral. Para que la dirección cumpla con sus objetivos o haya una buena gestión administrativa, debe haber un buen clima laboral.
- La dirección debe mantener una jerarquía adecuada de acuerdo al nivel de decisiones y su afectación al objeto de la institución. Asimismo el gerente es el ser el ente que gestione el buen funcionamiento de toda organización, proporcionando todo su conocimiento profesional y humano para así poder destacar el potencial de una empresa.

A través de esta investigación se confirmó la relación existente entre los roles gerenciales y el desempeño de los gerentes públicos en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, para que haya una buena gestión administrativa.

En relación con los roles gerenciales, fue posible demostrar la presencia en el desempeño de los gerentes públicos objeto de estudio, de características propias de roles interpersonal, informativa y decisoria. Las debilidades existentes se ubican en el rol del liderazgo, enlace, monitoreo, difusión, emprende y resuelve conflictos.

Esto nos permite concluir que los resultados obtenidos a través del cuestionario, respuestas que describen la realidad que se presenta en la Dirección General de Trabajo, y por ello podemos ver en qué nivel se está desarrollando los roles de gerencia en la DGT. Asimismo saber que roles fortalecer, y que estrategias aplicar para una mejora del cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.2. Discusión de los Resultados

| FUNDAMENTO TEÓRICO | FUNDAMENTO LEGAL | FUNDAMENTO EMPÍRICO |
|---|---|---|
| <p>Papeles Gerenciales, tenemos:</p> <p>a) Interpersonal:</p> <p>1. Representación, asume deberes ceremoniales y simbólicos, representa a la organización, acompaña a visitantes, firma documentos legales.</p> <p>2. Liderazgo, dirige y motiva a las personas, entrena, aconseja, orienta y se comunica con los subordinados.</p> <p>3. Enlace, mantiene redes de comunicación dentro y fuera de la organización, emplea portafolios, maletines, hace llamadas telefónicas y asiste a reuniones.</p> <p>b) Informativa:</p> <p>1. Monitoreo, envía y recibe información, lee revistas e informes, mantiene contactos personales.</p> <p>2. Difusión, envía información a los miembros de otras organizaciones, envía memorandos e informes, telefonea y establece contactos.</p> <p>3. Portavoz, transmite información a personas de afuera mediante conversaciones, informes y memorandos.</p> <p>c) Decisoria:</p> <p>1. Emprende, inicia proyectos, identifica nuevas ideas, asume riesgos, delega responsabilidades de ideas en otros.</p> <p>2. Resuelve Conflictos, emprende medidas correctivas en disputas o crisis, resuelve conflictos</p> | <p>Dentro del fundamento legal tenemos el Manual de Organización y Función (MOF) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, donde se observa las funciones básicas y específicas de los gerentes públicos de acuerdo a la Dirección que corresponda, así mismo se observa las funciones básicas y específicas de los demás servidores públicos (asesores, abogados, secretaria, etc.). A continuación podemos observar la función básicas y principales funciones específicas del Gerente General:</p> <p>Función Básica Realizar actividades de planeamiento, dirección, coordinación, supervisión y control sobre materias vinculadas a la Dirección General de Trabajo.</p> <p>Funciones Específicas</p> <p>a) Dirigir, supervisar y controlar la formulación, ejecución y cumplimiento de la política nacional y sectorial en materias socio laborales, de relaciones colectivas e individuales de trabajo, prevención y solución de conflictos laborales, asesoría y defensa legal al trabajador, responsabilidad social empresarial, seguridad social y difusión de la normativa laboral, en coordinación con otros niveles de gobierno y con aquellos sectores que se vinculen.</p> <p>b) Proponer políticas, normas nacionales y sectoriales; así como aprobar directivas, lineamientos técnicos, mecanismos y procedimientos en materia socio laborales, de relaciones colectivas e individuales de trabajo, prevención y solución de con-</p> | <p>Dentro del trabajo de investigación tenemos los siguientes hallazgos de acuerdo a cada rol (papel):</p> <p>1. Rol de representación, tenemos que en la DGT se está desarrollando a un nivel alto; esto quiere que se está aplicando a un 100% el rol representativo, y así de este modo se está cumpliendo con una buena representatividad por parte del gerente.</p> <p>2. Rol del liderazgo, dentro de la DGT se está desarrollando a un nivel medio; esto quiere decir que se necesita afianzar más este rol, fortaleciendo las capacidades de líder del gerente de la dirección para poder obtener mejores resultados que beneficie a la institución.</p> <p>3. Rol de enlace, dentro de la DGT presenta un nivel medio. Se ve la necesidad de fortalecer este rol, debido a que mantiene redes de comunicación entre subordinados.</p> <p>4. Rol de monitoreo, dentro de la DGT se presenta un nivel medio de aplicación. Por ello se debe fortalecer las capacidades del gerente.</p> <p>5. Rol de difusión, dentro de la DGT se muestra un nivel medio de desarrollo.</p> <p>6. Rol de Portavoz, dentro de la DGT se muestra que este rol se está desarrollando a un nivel alto, esto quiere decir que se está aplicando a un 100% el papel del portavoz.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>entre subordinados, adapta el grupo a la crisis y a los cambios.</p> <p>3. Asignación de recursos, decide a quien asigna recursos. Programa, presupuesta y establece prioridades.</p> <p>4. Negociación, representa los intereses de la organización en las negociaciones con los sindicatos, ventas, compras y financiación.</p> | <p>flictos laborales, asesoría y defensa legal al trabajador, responsabilidad social empresarial, seguridad social y difusión de la normativa laboral.</p> <p>c)Supervisar las acciones que permitan la prevención y solución de conflictos laborales.</p> <p>d) Supervisar realización de estudios técnicos laborales y especializados.</p> <p>e)Resolver en instancia de revisión los procedimientos administrativos que le competen.</p> <p>f) Otras funciones que le asigne el Viceministro de Trabajo.</p> | <p>7. Rol de emprende, dentro de la DGT se muestra un nivel medio, por lo tanto se deberá fortalecer este rol, para poder tener un gerente que guíe a la dirección, de modo que identifique nuevas oportunidades para beneficio de la institución.</p> <p>8. Rol de resuelve conflictos, dentro de la DGT se está desarrollando a un nivel medio, esto quiere decir que se debe fortalecer las habilidades del gerente, ya sea a través de un feedbaack (retroalimentación) y/o conflict coaching.</p> <p>9. Rol de asignación de recursos, dentro de la DGT se muestra que este rol se está desarrollando a un nivel alto, esto quiere decir que se está aplicando a un 100% el rol de asignador de recursos. Es por ello que se debe seguir manteniendo el mismo nivel de aplicación.</p> <p>10. Rol de negociación, dentro de la DGT se muestra que este rol se está desarrollando a un nivel alto, esto quiere decir que se está aplicando a un 100% de negociación.</p> |
|--|---|--|

Inferencia Conceptual

Deficiencias de la gestión gerencial

En la Dirección General de Trabajo (DGT) se realizó un estudio de los Roles gerenciales y su relación con el desempeño de los gerentes públicos, para ello se estudió la problemática de ¿Cuál es la situación del comportamiento de los roles gerenciales en la DGT del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)? Para ello se estudió a los gerentes de la DGT y se obtuvo como resultado lo siguiente:

- Los roles de representación, portavoz, asignación de recursos y de negociación se están desarrollando a un nivel alto; esto quiere decir, que se está aplicando correctamente a un 100% estos roles.
- Por otro lado, los roles de liderazgo, enlace, monitoreo, difusión, emprende y de resuelve conflictos se están desarrollando a un nivel medio; esto quiere decir, que no se está aplicando a un 100% estos roles. Por ello es necesario fortalecer las habilidades y competencias de los gerentes en la dirección.

Entre las deficiencias de los gerentes tenemos:

- Se encontró que dentro de la Dirección General de Trabajo el desarrollo de los roles antes mencionado está a un nivel intermedio, debido a que los conocimientos, habilidades y actitudes no son bien desarrollados y aplicados por los gerentes públicos dentro de la DGT.
- Se muestra deficiencia del comportamiento de los roles gerenciales, debido a la rotación de los gerentes, esto se da por ser una institución pública.
- También se da por la falta de compromiso y vocación de servicio al público.
- Los gerentes no tienen una comunicación horizontal hacia sus trabajadores, no es muestra mucha empatía y no sabe cómo abarcar con todo sus colaboradores.

Carencias para la gestión gerencial

Para la gestión gerencial, observamos que los gerentes de la Dirección General de Trabajo (DGT) tienen ciertas habilidades y aptitudes que son empleadas en la gestión de la dirección, con fines de obtener buenos resultados con el cumplimiento de los objetivos institucionales, esto implica sobre la influencia de los gerentes hacia sus colaboradores.

Limitaciones para la gestión gerencial

Los gerentes públicos en la Dirección General de Trabajo, por ser una entidad pública se presentaron limitaciones al momento de la gestión administrativa. Tenemos las siguientes limitaciones:

- Rotación de personal y falta de presupuesto, esto limita en la gestión del gerente público, debido a que no cuenta con un personal permanente y constantemente se presentan cambios que perjudican a la alta dirección, porque se tiene que volver a iniciar con las inducciones a los nuevos integrantes.
- No contar con los colaboradores especializados, esto se da debe al régimen laboral 276 (los nombrados).
- Que los gerentes públicos muestra interés en un grupo reducido y no en todos sus colaboradores.

CONCLUSIONES

A través de esta investigación se evaluó el desarrollo de los roles gerenciales institucionales de los gerentes públicos en la Dirección General de Trabajo (DGT), para que esto conlleve a una buena gestión administrativa. Se concluyó:

- ❖ Dentro del rol Interpersonal, el rol del representante está a un nivel alto, esto quiere decir que los directores cumplen bien el rol de la figura simbólica, ejecutando cierto número de deberes rutinarios de naturaleza legal o social.
- ❖ Los roles de liderazgo y enlace (rol interpersonal) están a un nivel medio, debido a que los directores no muestran mucho interés en la motivación de su equipo de trabajo y no aprovecha bien sus redes de contactos externos e informadores para beneficio de la dirección.
- ❖ En el rol Informativa, el rol de portavoz está a un nivel alto, quiere decir que los directores de la DGT desarrollan bien este rol, cumpliendo con transmitir la información a la gente fuera sobre planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etc.
- ❖ Los roles de supervisor y de difusor (rol informativo) muestra un nivel de desarrollo medio, debido a que los directores de la DGT no buscan ampliar la información interna y externa para comprender mejor el entorno de su organización y no transmiten adecuadamente la información recibida a los subordinados.
- ❖ En el rol Decisoria, los roles de distribuidor de recursos y del negociador están a un nivel alto, esto quiere decir que los directores de la DGT cumplen bien con estos roles de decisión dentro de la organización, afianzando así en la asignación de recursos, y representar bien en negociaciones importantes.
- ❖ Los roles del empresario y del manejador de perturbaciones (rol de decisión), están a un nivel medio, quiere decir que no están siendo desarrollado o aprovechado adecuadamente por parte de los directores de la DGT.

RECOMENDACIONES

Mejorar el desempeño de los gerentes es y será siempre, tema obligado de reflexión de toda organización dada la necesidad no sólo por saber qué hace un gerente, sino también por conocer cómo debe hacerse. La operatividad de las organizaciones elevará su nivel de efectividad, en la medida en que la labor gerencial genere las condiciones que se requieren para su desarrollo. En este sentido, del análisis efectuado en la presente investigación es posible ofrecer una serie de recomendaciones que tienen como propósito mejorar el nivel de desarrollo de los roles gerenciales institucionales de los gerentes de la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

- ❖ Es imprescindible recomendar, que la alta gerencia de las organizaciones monitoree constantemente la labor de los empleados que ejercen el rol de gerente (dirección). Su efectiva actuación es responsabilidad tanto de quien la realiza como de quien la delega, en este orden de ideas, se considera prioritario la revisión permanente del desempeño de los gerentes, así como su retroalimentación con el fin de detectar debilidades
- ❖ Se debe promover el uso de incentivos al personal que estimulen la satisfacción de las necesidades más altas de sus subordinados, así como su crecimiento personal.
- ❖ Es necesario que los gerentes públicos (directores) tomen conciencia de la importancia de asumir el rol de líder en sus organizaciones, no sólo como agentes que motorizan cambios y “conducen” a sus subordinados, sino como elemento dinamizador y generador de nuevos líderes. y proceder a su oportuna corrección.

- ❖ Se recomienda hacer coaching y/o feedback en tema de Liderazgo dentro de la Dirección General de Trabajo, para poder reforzar el rol de líder no solamente en los gerentes, sino también en los demás colaboradores.
- ❖ Estimular en los gerentes el desempeño de roles de enlace, para poder mantener una red de contactos externos, facilitando así el acceso a recursos o información que beneficie a la organización.
- ❖ Incitar en los gerentes públicos el desarrollo de los roles de supervisor y en particular en el difusor que le permita mantener una amplia información interna y externa para comprender a fondo la dirección y el entorno que lo rodea, transmitiendo información necesaria a sus colaboradores (equipo de trabajo) para un mejor desempeño laboral.
- ❖ Aplicar en los gerentes públicos los roles de Empresario y del manejador de perturbaciones, que les permitan incorporarse activamente en procesos de formulación de políticas, definiendo el rumbo de la dirección, en negociaciones trascendentes, resolución de problemas, entre otros. Lo planteado exige, en consecuencia, la delegación de la autoridad necesaria, por parte de niveles superiores, para permitir la actuación de los gerentes en las actividades mencionadas.
- ❖ Finalmente, sería conveniente que las direcciones incorporen en los programas de capacitación de su personal, actividades de crecimiento personal; en los cuales se traten aspectos vinculados con la motivación, autoestima y liderazgo, como una importante y decisiva acción, por parte de la alta gerencia, para propiciar el logro de metas individuales e institucionales.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Robbins. Stephen. Judge. Timothy. (2009). Comportamiento Organizacional. Décimo tercera edición. Pearson Prentice Hall. México. Pp. 175, 323, 385, 495, 551

Stoner. James. Freeman. Edward. Gilbert. Daniel. (1996). Administración. Sexta edición. Pearson Prentice Hall. México. Pp. 7, 9, 10, 11, 12, 13, 69, 247, 260, 327, 371, 377, 389, 390, 575

Chiavenato. Idalberto. (2008). Gestión del Talento Humano. Tercera edición. McGraw Hill. México. Pp. 72, 73

Palomino. Teodosio. (2010). Relaciones Laborales patología y sanación. Centro Impresor Piedra Santa. Guatemala. Pp. 82

Chiavenato. Idalberto. (2002). Administración en los nuevos tiempos. 1era Edición McGraw Hill. Colombia. Pp. 25, 26

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

Equipo editorial de buenos negocios. Respecto a los Roles Gerenciales: “Los Sombreros para Dirigir”. Recuperado el 15/07/2016 de <http://www.buenosnegocios.com/notas/146-roles-gerenciales-los-sombreros-dirigir>

Olivera Aravena. Jorge Antonio. Respecto a El perfil de Competencias del Administrador de Empresas Peruano desde una Perspectiva de Mercado Laboral. Recuperado el 15/07/2016 de http://pir-hua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1663/AE-L_002.pdf?sequence=1

Concepción Bracho. Ana. (2016). Respecto Desempeño Gerencial: Funciones y Roles en la Práctica. Recuperado el 18/07/2016 de <http://www.re-dalyc.org/pdf/880/88001402.pdf>

Botero Botero. Jaime Alonso. Propuesta de un Juego de Rol para Evaluar la Competencia del Liderazgo basado en el Método de Desarrollo de Habilidades Gerenciales. Recuperado el 17/07/2016 de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4804/1/71772386.2011.pdf>

Mintzberg. Henry. Los Roles directivos. Recuperado el 15/07/2016 de <http://es.workmeter.com/blog/bid/329355/Los-roles-directivos-seg%C3%BAn-Henry-Mintzberg>

“10 reglas de oro del buen gerente”. Recuperado el 15/07/2016 de <http://www.miguelfurque.com/10-reglas-de-oro-del-buen-gerente/>

Navarro Vargas. Alvaro Freddy. La Gerencia Social y el Nuevo Paradigma de Gerencia. Recuperado el 27/06/2016 de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000170.pdf>

Duque. Fernando. El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo. Recuperado el 27/06/2016 de <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n4/v4n4a04>

Rubio Navarro. Elena. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Recuperado el 05/02/2016 de <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

WEBGRAFÍAS

Recuperado el 05/04/2016 de http://www.academia.edu/7284880/FUNCIONES_Y_RESPONSABILIDADES_DEL_GERENTE_GENERAL

Recuperado el 05/03/2016 de <http://www.gestiopolis.com/el-rol-del-gerente-de-ventas/>

Recuperado el 07/03/2016 de <http://www.gestiopolis.com/el-lider-en-la-administracion-publica/>

Recuperado el 15/04/2016 de http://www.ecoingenieros.com.ar/add/2010/org_adm_empresas/bibliografia/la%20naturaleza%20del%20trabajo%20directivo.pdf

Recuperado el 01/03/2016 de <http://es.workmeter.com/blog/bid/329355/Los-roles-directivos-seg-n-Henry-Mintzberg>

Recuperado el 15/04/2016 de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10488/1026251731-2015.pdf>

Recuperado el 16/04/2016 de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia_pp.pdf

Recuperado el 15/04/2016 de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2014-04-09_062-2014-TR_3402.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia:

| PROBLEMA | OBJETIVOS | VARIABLES | INDICADORES | METODOLOGÍA |
|---|--|---|--|--|
| <p>Problema Principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación del comportamiento de los Roles Gerenciales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo? <p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación del comportamiento de los roles interpersonales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo? • ¿Cuál es la situación del comportamiento de los roles informacionales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo? • ¿Cuál es la situación del comportamiento de roles decisoriales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo? | <p>Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el comportamiento de los roles gerenciales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el comportamiento de los roles interpersonales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. • Describir el comportamiento de los roles informacionales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. <p>Describir el comportamiento los roles decisoriales en la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</p> | <p style="text-align: center;">DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpersonal • Informativa • Decisoria | <ul style="list-style-type: none"> - Papel de Representación - Papel de Liderazgo - Papel de Enlace - Papel de Monitoreo - Papel de Difusión - Papel de Portavoz - Papel de Empeñe - Papel de Resuelve Conflictos - Papel de Asignación de Recursos - Papel de Negociación | <p>Tipo de Investigación:</p> <p><i>Aplicada:</i> Porque estudia el comportamiento del fenómeno social para poderlo controlar.</p> <p>Nivel de Investigación:</p> <p><i>Descriptivo:</i> Reunir los resultados de la observación en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que estudia.</p> <p>Presentar los hechos tal como ocurren, agrupan y convierten información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada.</p> <p>Convertir los hechos verificados en datos susceptibles de medida y comparación clasificando los hechos que se investigan.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>Diseño: M – O Dónde: M = muestra O = Observación</p> <p>Técnicas e Instrumentos: Son la recopilación de los datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación - Encuesta - Cuestionario - Protocolo de entrevista <p>Técnicas e Instrumentos para el proceso de Datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración de Base de Datos - Software multifuncional Excel <p>Técnicas e Instrumentos de análisis o e interpretación de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis - Inducción - Deducción - Síntesis - Inferencia Conceptual |
|--|--|--|--|--|

Anexo 2: Encuesta abierta

ENCUESTA – ROLES DE GERENCIA

Nombre: _____

Cargo: _____

El concepto de **roles gerenciales** fue definido por MINTZBERG en su libro "**The nature of managerial work**" (*La naturaleza del trabajo directivo*, 1973). Se identificaron 10 roles que podían ejercer los directivos de forma individual o conjunta en una misma acción, y estos roles se clasificaron en 3 categorías: roles interpersonales, informativos y decisorios.

1. ¿Usted representa a la entidad ante otras organizaciones? ¿De qué manera usted representa a la entidad en otras instituciones?

2. ¿Cuáles son sus funciones relacionadas en dichas representaciones?

3. ¿Usted fortalece las capacidades de su equipo de trabajo en su Dirección? ¿Cómo lo hace?

4. ¿De qué manera usted motiva a su equipo de trabajo?

5. ¿Cuenta usted con una red de contacto externo, que le proporciona información para la gestión de sus actividades?

6. ¿De qué manera usted gestiona sus involucrados externos (personas, entidades, organismos)?

7. ¿Usted gestiona la información del entorno interno y externo? ¿De qué manera dicha información contribuye al desarrollo de su Dirección (identificación de oportunidades y mitigación de amenazas)?

8. ¿Comunica usted a su equipo de trabajo sobre la información recibida de su entorno (interno y externo)? ¿Cómo usted comunica dicha información a su equipo de trabajo?

9. ¿Usted transmite información de su Dirección al entorno? ¿Cómo usted transmite dicha información?

10. ¿Usted ha implantado mejoras en los procesos de su Dirección? ¿Qué proyectos de mejora ha implementado, y que cambios ha producido en su Dirección?

11. ¿Cómo los proyecto de mejora coadyuva al logro de sus objetivos estratégicos de su Dirección?

12. ¿Qué acción correctiva toma usted ante el incumplimiento de su equipo de trabajo?

13. ¿Usted genera un registro de lecciones aprendida a partir de lo aprendido?

14. ¿De qué manera usted programa o planifica sus actividades? ¿Cómo distribuye dichas actividades a su equipo de trabajo?

15. ¿De qué manera busca usted la nivelación de conocimiento y/o experiencia de su equipo de trabajo?

16. ¿Usted participa en negociaciones como representante de su Dirección?
¿Qué estrategia de negociación utiliza?

Anexo 3: Cuadro de observaciones

Cuadro de Observaciones para los Directores de la Dirección General de Trabajo

| ROLES | FACTORES A OBSERBAR | DGT | DSS | DPSCLRSEL | DPNT |
|-----------------------------|--|-----|-----|-----------|------|
| Representante | Representa a la entidad ante otras organizaciones. | | | | |
| Líder | Fortalece las capacidades de su equipo de trabajo. | | | | |
| | Muestra interés por el personal de su equipo de trabajo. | | | | |
| | Desarrolla programas de capacitación para el personal a todos los niveles. | | | | |
| | Utiliza valores de la Dirección para guiarte. | | | | |
| | Motiva a su equipo de trabajo a mejorar en lo laboral y personal. | | | | |
| Enlace | Cuenta con una red de contacto externo, que le proporciona información para la gestión de sus actividades. | | | | |
| Supervisor | Gestiona la información del entorno interno y externo. | | | | |
| | Identifica las oportunidades y mitigación de amenazas con esta información. | | | | |
| Difusor | Comunica a su equipo de trabajo sobre la información recibida de su entorno (interno y externo). | | | | |
| Vocero | Transmite información de su Dirección al entorno. | | | | |
| | Cuenta con un vocero para transmitir información de la dirección a gente de fuera | | | | |
| Empresario | Implanta mejoras en los procesos de su Dirección. | | | | |
| Manejador de perturbaciones | Realiza acciones correctivas ante el incumplimiento de su equipo de trabajo. | | | | |
| | Genera un registro de lecciones aprendida a partir de lo aprendido. | | | | |
| Distribuidor de recursos | Programa o planifica sus actividades. | | | | |
| | Busca la nivelación de conocimiento y/o experiencia de su equipo de trabajo. | | | | |
| Negociador | Participa en negociaciones como representante de su Dirección. | | | | |
| | Logra cumplir con su objetivo en sus negociaciones. | | | | |