

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BASADO EN LA EVALUACIÓN 360° DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE BAJO EL MODELO DE MARTHA ALLES

ANALYSIS OF PERFORMANCE BY COMPETENCES BASED ON THE 360° ASSESSMENT OF THE MANAGEMENT AND FINANCE MANAGEMENT OF THE LAMBAYEQUE REGIONAL GOVERNMENT UNDER THE MARTHA ALLES MODEL

Nieto Rosado Mario Oswaldo¹
Guzmán Valle María de los Ángeles²
Guzmán Valle César Augusto³

Fecha de recepción : 31-10-19
Fecha de aprobación : 20-12-19
DOI : <https://doi.org/10.26495/rhe196.7612>



Resumen

El análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la Gerencia de Administración y Finanzas del Gobierno Regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles se basa en las dos subvariables propuestas por la autora, las competencias Cardinales y las competencias Específicas. Para su elaboración se aplicó un instrumento validado propiamente del modelo que permitió conocer los diferentes resultados basados en las ocho dimensiones, compuesta cada una de cuatro subdimensiones, que a su vez conforman treinta y cinco indicadores para así lograr identificar en su plenitud el desempeño por competencias de los veinticinco colaboradores. Con los resultados obtenidos se pudo encontrar que el nivel más bajo y crítico es el de Pensamiento estratégico, que de alguna manera adolece el área por el mismo hecho, según los resultados, de ser una entidad pública, obtenido de cada uno de los indicadores. El Enfoque a resultados es la dimensión con mayor valoración y esto responde a que siendo el área un elemento clave, funciona muy bien en ese sentido. Se propone poner énfasis en cada dimensión con el objetivo de fortalecer el área y sobre todo ser un modelo de equipo de trabajo.

Palabras clave: Competencias, Competencias Cardinales, Competencias específicas

Abstract

The competency performance analysis based on the 360° evaluation of the Lambayeque Regional Government Administration and Finance Management under the Martha Alles model is based on the two sub variables proposed by the author, Cardinal competencies and Specific competencies. For its elaboration, a validated instrument of the model was used, which allowed to know the different results based on the eight dimensions, composed of each of four sub dimensions, which in turn make up thirty five indicators in order to be able to fully identify the performance by Competencies of the twenty-five collaborators. With the results obtained it was possible to find that the lowest and critical level is that of Strategic Thinking, which in some way suffers the area by the same fact, according to the results, of being a public entity, obtained from each one of the indicators. Focusing on results is the most valued dimension and this responds to the fact that since the area is a key element, it works very well in that sense. It is proposed to emphasize each dimension with the aim of strengthening the area and above all being a model of work team

Keywords: Skills, Cardinal Skills, Specific Skills

¹ Licenciado en Administración, Escuela de Administración, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo– Lambayeque, Perú, manir12@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4789-3021>

² Magíster en Administración con mención en Gerencia Empresarial, Escuela de Sistemas, UNPRG, Lambayeque – Lambayeque, Perú, mguzman@unprg.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-7159-5991>

³ Ingeniero de Sistemas, Escuela de Sistemas, UNPRG, Lambayeque – Lambayeque, Perú, cguzman@unprg.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-9919-1219>

I. Introducción

Dentro de la administración privada y pública siempre ha existido una preocupación por entender el accionar de los colaboradores y el trabajo que desempeñan. De alguna manera en el sector privado, la gestión es mucho más efectiva, no solamente por la presión y exigencia que demanda el tener la supervisión de los responsables superiores del área, sino también porque la característica principal frente a la pública es que el modelo de dirección es diferente, tienen otras instancias y otra estructura organizacional.

Caso contrario en la Administración Pública, se han convivido siempre con persistencia ciertas pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano en este, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del trabajo, atrofiando el funcionamiento de estas afectando la eficiencia y eficacia de los trabajos en el órgano público.

En el sector estatal la existencia de funcionarios públicos calificados y constantemente capacitados, bien remunerados y motivados, resultan condiciones esenciales para la implantación de un modelo que sea compatible con las nuevas necesidades surgidas a comparación de los modelos en el sector privado.

Partiendo de esa premisa, es que se define que los recursos humanos son la base en una estrategia de modernización de una administración pública y que son, la clave para garantizar su buen funcionamiento y la mejora de la calidad de los servicios públicos, la implantación de un sistema de evaluación del desempeño debería basarse en la gestión de competencias, con ello se lograría integrar los objetivos de la organización con los de la persona, relacionando la evaluación, tanto con la mejora de la gestión como con la responsabilidad y motivación de los empleados públicos.

El Gobierno regional de Lambayeque es la encargada de elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, los que deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto del país. Consta de cuatro áreas importantes, divididas en la Presidencia Regional, Consejo de Coordinación Regional, Consejo Regional y Gerencia General Regional.

La Gerencia de Administración y Finanzas, área encargada del manejo de la gestión y presupuesto, se encuentra dentro de la Gerencia General Regional, cuenta con veinticinco colaboradores distribuidos en varios puestos, cada uno de ellos de alguna manera u otra relacionados de manera funcional en toda el área. En la actualidad, se han empezado a realizar cierto tipo de evaluaciones del desempeño en toda la organización con el objetivo de poder mejorar el nivel de eficiencia en las labores de cada colaborador, a pesar de no tener una cultura impuesta con este tipo de sistemas se está trabajando a través del área de Recursos Humanos para poder lograr la cobertura en todos los colaboradores.

Asimismo, se han encontrado con el tiempo muchas falencias desde el punto de vista de las competencias, los perfiles y las habilidades para el puesto no han sido reforzados y es innegable hoy la utilidad de contar con una evaluación para medir cómo se encuentran los niveles de competencia de los colaboradores del área de Administración y Finanzas. Aún existen muchos trabajadores y directivos que no creen en ella, ya que ven una amenaza y, a veces, una manera de dejar al desnudo una serie de aspectos de su desempeño con los que no están contentos.

Por lo antes expuesto se pudo formular la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas del Gobierno Regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles?

El objetivo general fue: Evaluar el nivel de competencias del personal del Gobierno Regional del departamento de Lambayeque basado en la evaluación de 360° bajo el modelo de Martha Alles. Los objetivos específicos fueron: Evaluar el nivel de enfoque en el cliente, evaluar el nivel de trabajo en equipo, evaluar el nivel de enfoque a resultados, evaluar el nivel de sentido de pertinencia, evaluar el nivel comunicación, evaluar el nivel de resolución de problemas, evaluar el nivel de organización y administración del tiempo y evaluar el nivel de pensamiento estratégico.

La presente investigación se justifica por el grado de importancia y efecto del tema en estudio para el beneficio de los resultados y que estos sean mostrados al área de Recursos Humanos y al propio directorio del Gobierno Regional de Lambayeque. Además, servirá como información importante al momento de tomar decisiones sobre los niveles de competencia de los colaboradores y de la misma manera como referencia para posteriores investigaciones que requieran ahondar en el campo de la gestión del talento humano.

Con relación a la metodología es importante referir que el tipo de estudio fue aplicado, de enfoque cuantitativo y nivel descriptivo. El diseño fue no experimental.

La población del estudio la constituyen 25 colaboradores y el instrumento empleado fue: el método propuesto por Martha Alles sobre la gestión por competencias. Según el modelo, las competencias se basan en dos dimensiones: las competencias cardinales y las competencias específicas para niveles intermedios.

En el capítulo de resultados, se pudo determinar que el nivel más bajo y crítico es el de Pensamiento estratégico, que de alguna manera adolece el área por el mismo hecho, según los resultados, de ser una entidad pública, obtenido de cada uno de los indicadores. El Enfoque a resultados es la dimensión con mayor valoración y esto responde a que siendo el área un elemento clave, funciona muy bien en ese sentido.

II. Material y Métodos

Diseño

El enfoque del presente documento de investigación es cuantitativo, pues se utilizarían las estadísticas para describir la variable de estudio. De Tipo: Aplicada pues se pretende abordar la teoría y probar si ésta se cumple en la institución del estudio y nivel descriptivo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como "estudios que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis"

La presente investigación es no experimental, ya que se estudió una situación ya existente; es decir, a los colaboradores en su estado natural y sin ser influenciados de alguna manera para las posibles respuestas. Al respecto señala Kerlinger (1985) "una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables". Así mismo la investigación es de tipo transversal considerando que se hará en un solo instante de tiempo.

Población y muestra

Población

La población para esta investigación estuvo conformada por los veinticinco colaboradores del área de Administración y Finanzas del gobierno regional de Lambayeque. No hubo cálculo de la muestra ni muestreo, dado que la población puede medirse.

Criterios de Selección:

No hubo criterios de selección como tal, pues no se abordó una muestra, si no la población en su totalidad. La población de estudio está conformada por el 100% de los colaboradores del área de Administración y Finanzas.

Instrumentos de recolección de datos

La investigación se llevó a cabo mediante el método propuesto por Martha Alles sobre la gestión por competencias. Según el modelo, las competencias se basan en dos dimensiones: las competencias cardinales y las competencias específicas para niveles intermedios; que a su vez cuenta con cuatro subdimensiones para cada dimensión con sus respectivos indicadores. Además, utilizó un cuestionario ya validado con una escala de medición del 1 al 5 donde: 1 (deficiente) 2 (regular), 3 (bueno), 4 (muy bueno) y 5 (excelente).

Tabla 01. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	35

Para este caso, se ha utilizado el modelo adaptado de Martha Alles que básicamente usa las dimensiones que se ajustan a esta problemática, obteniendo así como resultado del análisis de confiabilidad del 0,852, resultado óptimo para obtener la confiabilidad de los resultados.

Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

El instrumento que se utilizaron consta de 35 ítems divididos en ocho bloques de Competencias a medir (Comunicación, Trabajo en equipo, Enfoque a resultados, Sentido de pertinencia, Comunicación, Resolución de problemas, Organización y Administración del tiempo y Pensamiento estratégico).

III. Resultados

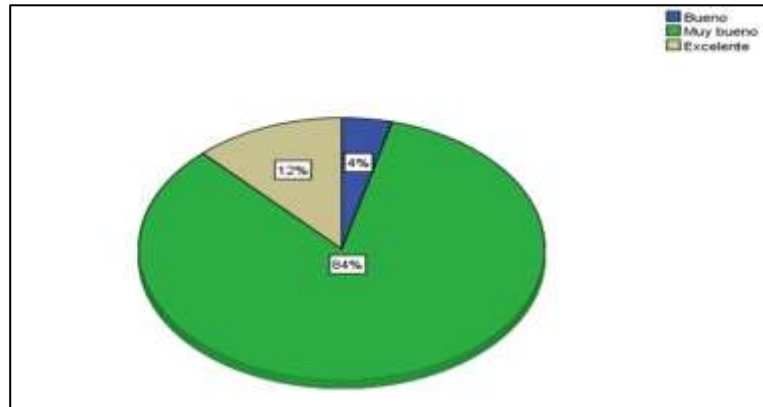


Figura 1. Enfoque en el cliente

El sistema de calidad maximiza esta relación y considera prioritario el enfoque al cliente. La empresa debe dedicar una buena inversión para lograr la relación entre ambos. Por ese motivo, se ve que el 84% de los colaboradores considera muy buena esta relación, orientándose quizá por el tiempo de servicio y la experiencia que tiene el grupo; por otro lado, un 12% considera excelente del total de los colaboradores y sólo un 4% la toma como buena.

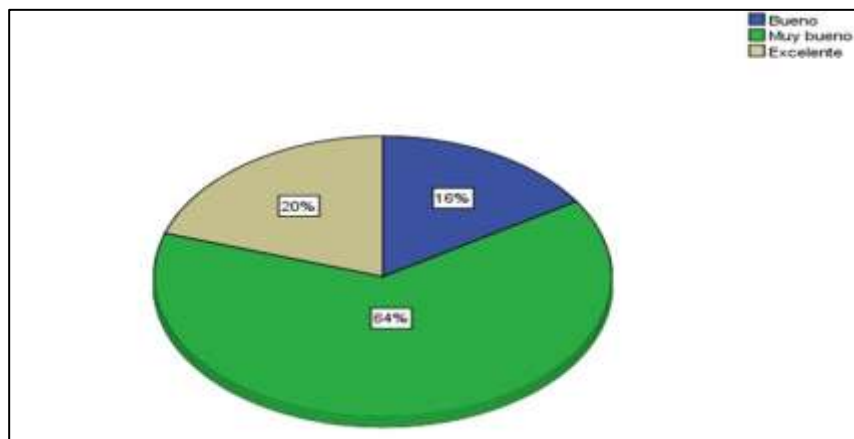


Figura 2. Trabajo en equipo

Un 16% considera que el trabajo en equipo es bueno frente a un 64% que cree que es muy bueno. Este porcentaje menor sugiere que las relaciones de los colaboradores se basan en su mayoría en el trabajo en equipo y, sólo pocas personas lo valoran como tal.

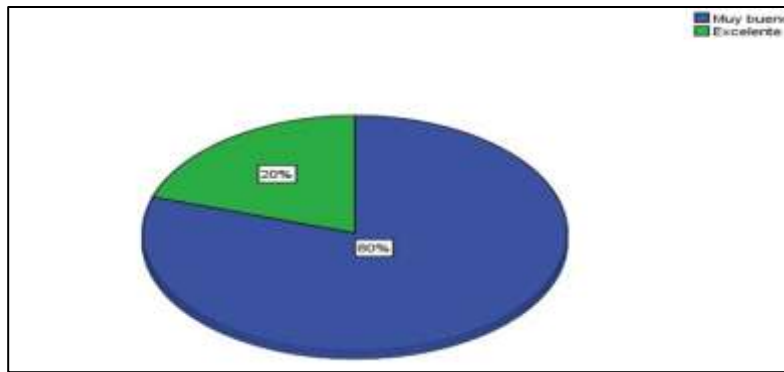


Figura 3. Enfoque a resultados

Dentro de las opiniones de los colaboradores, se encuentra que un 80% los enfoque a los objetivos finales son buenos; y un 20% excelente. Al realizar el diagnóstico se pudo entender que los planes operativos establecidos se cumplen casi en su gran mayoría en el área de la Gerencia de Administración y Finanzas.

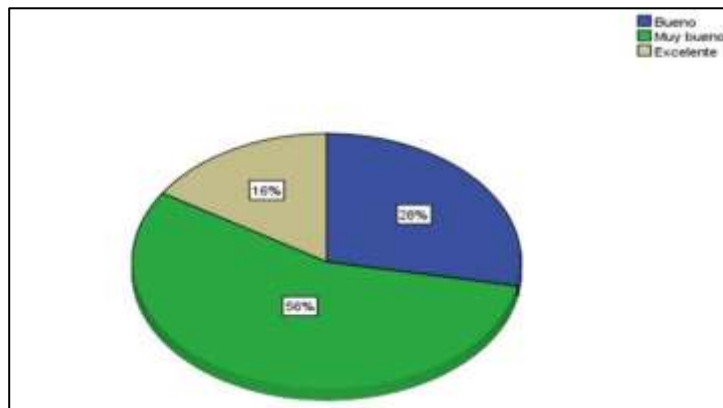


Figura 4. Sentido de Pertinencia

El sentido de pertinencia abarca elementos como la asertividad, creatividad e innovación, entre otros que inicialmente fueron elementos diferenciales de una organización a otra. Pero ahora, los cambios han hecho que las personas sean cada vez más complejas, por esa razón los colaboradores entregan una puntuación media con el 28% frente al 56% de muy bueno. La máxima escala sólo es alcanzada por el 16% de los encuestados

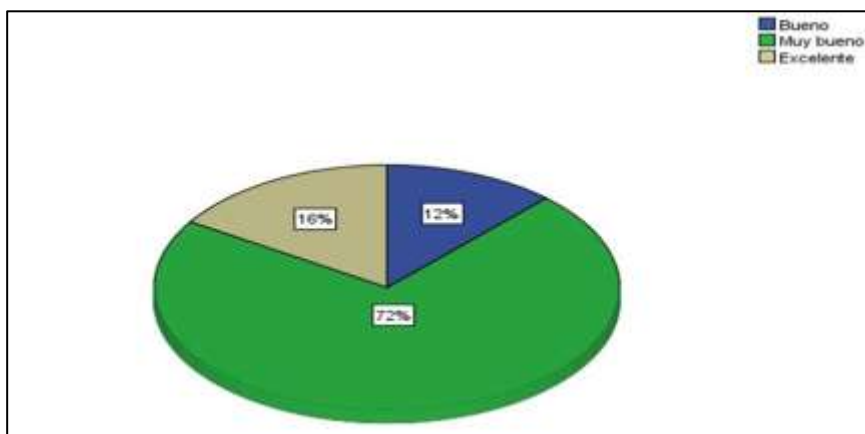


Figura 5. Comunicación

Con los aspectos anteriores (contenido y relación) se crean las condiciones para una buena comunicación, esa capacidad que se crea con esta interrelación se conoce como meta comunicación. En la organización y especial en el área se aprecia que el 72% considera que es

muy buena la comunicación, mientras que un 12% lo considera buena y un 16% excelente.

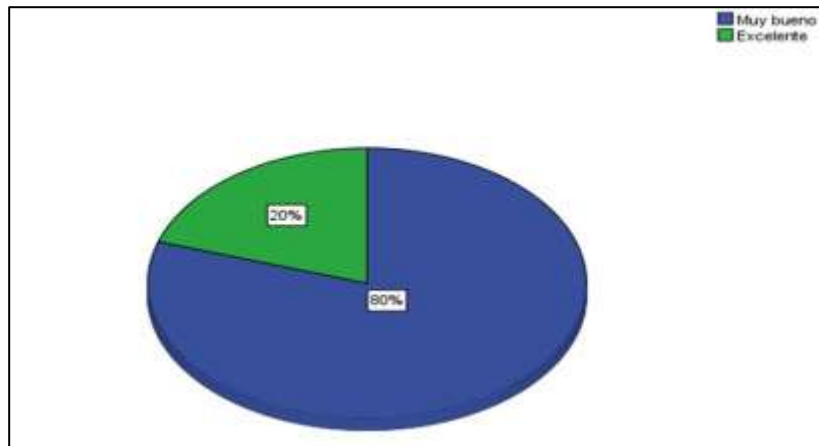


Figura 06. Resolución de problemas

En las organizaciones siempre surgen problemas algunos cotidianos otros complejos y muchas veces no se sabe cómo responder a ellos o que decisión tomar, para los administradores es un de las mayores responsabilidades, para facilitar esta tarea se pueden recurrir a procesos, modelos, y herramientas que ayudaran a no equivocarse en la mejor solución al problema o la situación presentada. Más aún en la organización pública, a razón de esto se ve que los resultados son en un 80% muy bueno y un 20% excelente.

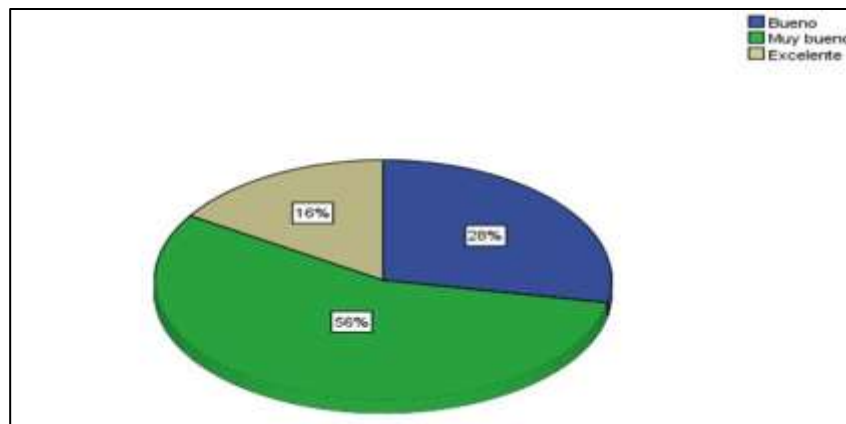


Figura 07. Organización y administración del tiempo

Se trata de conocer el lugar que cada uno de ellos ocupa en la empresa, pero también de identificarse con los valores de la marca. Hay que entender que ellos ocupan con sus resultados un 28% bueno, esta percepción clarifica que los integrantes del equipo conocen los rumbos de la organización; un 56% muy bueno y un 16% excelente.

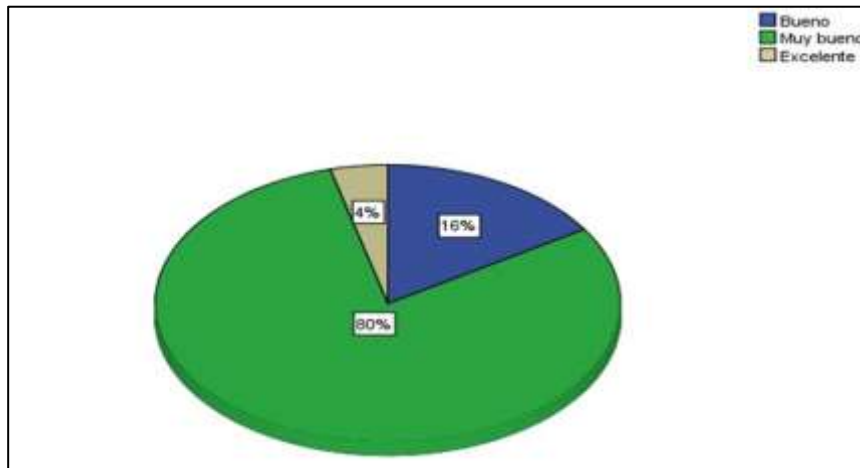


Figura 08. Pensamiento estratégico

Es un conjunto de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un conjunto de herramientas para conseguir lo que se quiere, de la mejor forma y venciendo las dificultades. Un 80% considera muy bueno esto, un 16% bueno y sólo un 4% excelente.

IV. Discusión

Parte importante de cualquier organización hoy en día es el enfoque al cliente. Una de las metas principales del sistema de calidad es cubrir sus expectativas, sus necesidades, las cuales tienen que ver con sus creencias, estilo de vida y sus valores. El sistema de calidad maximiza esta relación y considera prioritario el enfoque al cliente. La empresa debe dedicar una buena inversión para lograr la relación entre ambos. Por ese motivo, se ve que el 84% de los colaboradores considera muy buena esta relación, orientándose quizá por el tiempo de servicio y la experiencia que tiene el grupo; por otro lado, un 12% considera excelente del total de los colaboradores y sólo un 4% la toma como buena. Así como refiere Mariño. H. (1993), el sistema de calidad maximiza esta relación y considera prioritario el enfoque al cliente, la empresa debe dedicar los medios y enfoques necesarios para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, una vez conseguida esta meta, las necesidades de los clientes deben ser transmitidas a la organización para su conocimiento y concienciación de su importancia y debe planificarse el modo de hacerlo.

Los organismos públicos han tenido, durante muchos años, equipos de profesionales, con formación especial en diferentes disciplinas, desarrollando trabajos que eran demandados por la sociedad o por los gobiernos de turno para llevar adelante diversas políticas públicas. Estas actividades se desarrollaron, muchas veces, con fuertes limitaciones, en cuanto a los medios y a los instrumentos necesarios, para alcanzar sus metas, debiéndose muchas veces por la misma estructura pública de la organización. No muy alejado a esa idea, un 16% considera que el trabajo en equipo es bueno frente a un 64% que cree que es muy bueno. Este porcentaje menor sugiere que las relaciones de los colaboradores se basan en su mayoría en el trabajo en equipo y, sólo pocas personas lo valoran como tal. Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable. No importa el giro ni el tamaño de la organización, se puede implementar esta estrategia exitosamente. (Juran & Gryna, 2009).

La mejora de la gestión implica crear las capacidades para mejorar la calidad y la eficacia en la entrega de servicios públicos; para enfrentar de mejor manera demandas y tensiones cada vez más complejas y apremiantes, así como para rendir cuentas claras a la ciudadanía sobre la administración de los recursos públicos y la efectividad de las acciones. Dentro de las opiniones de los colaboradores, se encuentra que un 80% los enfoques a los objetivos finales son buenos; y un 20% excelente. Al realizar el diagnóstico se pudo entender que los planes operativos establecidos se cumplen casi en su gran mayoría en el área de la Gerencia de Administración y Finanzas. Tal y como refiere Tschohl (2001), para que las organizaciones operen de manera eficaz tienen que identificar y gestionar numerosos procesos que interactúan y se relacionan entre sí. Por lo general el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. Será importante identificar cuáles son los procesos principales y los procesos soportes que se interrelacionan para impactar al servicio al cliente; además este enfoque va a presentar que la medición será parte importante para lograr los objetivos planteados; una vez identificadas las expectativas y necesidades de las partes interesadas, la organización tendrá el reto de definir las metas e indicadores a lograr por proceso.

Son muchos los valores que se decretan y por ende se definen, los cuales van desde la honestidad y el comportamiento ético, hasta la importancia que han de poseer los accionistas y el talento humano en la empresa. Pero hay un valor en particular que merece atención y cuidado y, al parecer, es uno de los que más se listan en las empresas que quieren impulsar el compromiso – en el sentido tradicional de la expresión – de su gente. Y se trata del conocido “sentido de pertenencia”.

El sentido de pertenencia abarca elementos como la asertividad, creatividad e innovación, entre otros que inicialmente fueron elementos diferenciales de una organización a otra. Pero ahora, los cambios han hecho que las personas sean cada vez más complejas, por esa razón los colaboradores entregan una puntuación media con el 28% frente al 56% de muy bueno. La máxima escala sólo es alcanzada por el 16% de los encuestados. Por ese contexto, Robinson (1998), indica que la creatividad durante el trabajo en equipo adquiere una dimensión especial teniendo en cuenta que las capacidades individuales pasan a integrarse en una estructura más compleja. En dicho contexto algunas variables como el número de participantes, los roles adoptados, sus estilos de comunicación, etc. pueden condicionar claramente los resultados que se obtengan.

La comunicación es la interacción entre las personas ya que puede ser simétrica (como personas iguales) o complementaria (como personas desiguales), esto es muy importante ya que de ello depende la reacción de una persona frente a la otra. Integralmente un mensaje no sólo transmite información sino trata de influir en la conducta, luego se establece una concatenación entre el contenido y las relaciones. Con los aspectos anteriores (contenido y relación) se crean las condiciones para una buena comunicación, esa capacidad que se crea con esta interrelación se conoce como meta comunicación. En la organización y especial en el área se aprecia que el 72% considera que es muy buena la comunicación, mientras que un 12% lo considera buena y un 16% excelente; por todos estos motivos, “la comunicación interna y externa será otro factor crítico a considerar para asegurar que los clientes y partes interesadas están satisfechas, dicha comunicación puede ser a través de varios métodos como son la aplicación de encuestas de satisfacción, la revisión de contratos, visitas de clientes, visitas a proveedores, comunicación de indicadores relacionados con devoluciones de producto, quejas, entre otros. La organización debe contestar diferentes preguntas en relación con el cliente o partes interesadas con el propósito de mantener la efectividad de la comunicación” (Sewell, 2006).

En las organizaciones siempre surgen problemas algunos cotidianos otros complejos y muchas veces no se sabe cómo responder a ellos o que decisión tomar, para los administradores es un de las mayores responsabilidades, para facilitar esta tarea se pueden recurrir a procesos, modelos, y herramientas que ayudaran a no equivocarse en la mejor solución al problema o la situación presentada. Más aún en la organización pública, a razón de esto se ve que los resultados son en un 80% muy bueno y un 20% excelente. Por eso, Gutiérrez (2009) refiere que la capacidad de resolver problemas es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa. Esta cualidad supone tomar acción de manera proactiva, ante las dificultades sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando en las repercusiones que pueden tener en un plazo más amplio. Los pasos para seguir para solucionar problemas son: definir el problema, buscar alternativas de solución, valorar las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa, elegir la más conveniente e implantar.

En una empresa, todos los empleados, desde altos directivos hasta trabajadores de cualquier área, deben saber cuáles son los objetivos, metas y valores de la empresa, y conocer los métodos y procesos que se han de llevar a cabo para alcanzar dichos objetivos. Se trata de conocer el lugar que cada uno de ellos ocupa en la empresa, pero también de identificarse con los valores de la marca. Hay que entender que ellos ocupan con sus resultados un 28% bueno, esta percepción clarifica que los integrantes del equipo conocen los rumbos de la organización; un 56% muy bueno y un 16% excelente. Por esa razón, Juran & Gryna (2009) afirman que “muchas veces opera bajo la errónea creencia de que tendrían tiempo para todo, si solo pudieran organizar sus horas más eficientemente. El resultado es a menudo un intento por realizar sus tareas con más rapidez, razonando que si pudieran ser suficientemente rápidos, podrían tener tiempo sobrante. Por supuesto, esto raramente funciona y como estrategia para usar el tiempo es muy pobre”.

El Pensamiento Estratégico determina la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se harán todas las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios y valores y sus estrategias. Es un conjunto de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un conjunto de herramientas para conseguir lo que se quiere, de la mejor forma y venciendo las dificultades. Un 80% considera muy bueno esto, un 16% bueno y sólo un 4% excelente. Así lo confirma Gómez (2011) “la implementación de la estrategia básicamente se traduce en desagregarla en procesos más operativos que permitan la ejecución y desarrollo de la misma, este momento se traduce como la planeación estratégica formulada en planes a largo plazo y planes tácticos. Tradicionalmente las estructuras jerárquicas de la organización se ajustan a estos momentos estratégicos quedando en la alta gerencia (AG) la preocupación por la formulación y dejando a los equipos directivos intermedios y así sucesivamente en las jerarquías la planeación a largo plazo, los planes tácticos y los operativos.

V. Conclusiones

Dentro de las competencias Cardinales, la primera dimensión Enfoque al cliente obtuvo en una gran mayoría con el 84% en la escala de muy bueno, demostrando que hay una relación directa de entendimiento con las necesidades de los clientes tanto internos como externos. La satisfacción, el valor agregado y la confiabilidad priman como elementos principales para valorar esta dimensión.

Dentro de las competencias Cardinales, la segunda dimensión Trabajo en Equipo, obtuvo un resultado más parejo, el 64% considera esta dimensión en la escala de muy bueno, mientras que un 20% lo coloca en la escala de excelente; pudiendo entenderse que aspectos como el liderazgo, la iniciativa y la integración del equipo se adaptan fácilmente al grupo humano del área de Administración y Finanzas.

Dentro de las competencias Cardinales, la tercera dimensión Enfoque a resultados presenta un plano distinto. En este caso solo se toman dos escalas, un 80% considera que el área trabaja de manera muy buena, y sólo el 20% como excelente. Según los resultados hallados, el compromiso y el sentido de pertinencia son lo medianamente representativo, mientras que el nivel de desempeño es que más valoración tiene.

Dentro de las competencias Cardinales, la cuarta dimensión Sentido de pertinencia ocupa los resultados más dispares. Las escalas de valoración están centradas más en la escala bueno con un 28% mientras que el muy bueno en un 56%; esto demuestra definitivamente que el tipo de organización (pública) influye mucho sobre aspectos como la innovación, creatividad y adaptación al cambio. El resultado más bajo es el excelente con solo un 16%. Queda claro que dentro de las competencias Cardinales analizadas, éste es la más bajo respecto a las otros.

Dentro de las competencias Específicas, la primera dimensión Comunicación arroja como principal resultado Muy bueno con un 72% del total de la muestra, esto de alguna manera afirma que la empatía y confiabilidad son los pilares dentro de esta; sin embargo, un 12% considera como Bueno y sólo un 16% excelente.

Dentro de las competencias Específicas, la segunda dimensión Resolución de problemas muestra un claro 80% con calificación de bueno y un 20% excelente. Este elemento proporciona puntos como búsqueda de información, la identificación de problemas, la

flexibilidad al cambio así como la toma de decisiones y el control de emociones.

Dentro de las competencias Específicas, la tercera dimensión llamada Organización y administración del tiempo muestra como resultado que el manejo del tiempo y la organización de esta son valorados en primera instancia con un 56% (muy bueno), mientras que un 28% lo considera bueno. Sólo un 16% refiere que hay una importante optimización de recursos, razón por la cual lo consideran excelente.

Dentro de las competencias Específicas, la cuarta dimensión denominada Pensamiento estratégico ha sido calificada como la más baja dentro de los indicadores. Sólo un 4% considera que no se desarrolla esta competencia que considera a la visión y comportamiento estratégico como las más bajas. Por otro lado, sólo el 16% lo considera bueno y el 80% muy bueno; por lo tanto, en comparación de las otras dimensiones de las competencias específicas, es la más baja.

VI. Referencias

- Baker, R. (2006). *Power of a dissatisfied customer*. Disponible en: [http://bakerretail.wharton.upenn.edu/documents/VerdehartonCustomerDissatisfaction Executi veSummary. pdf](http://bakerretail.wharton.upenn.edu/documents/VerdehartonCustomerDissatisfactionExecuti veSummary. pdf)
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Disponible en: <http://www.tecniciencia.com/tcl-el-proyecto-de-investigacion-y-su- esquema-de-elaboracion-9806629000.php>
- Esteban, A., Millán, A., & Martín-Consuegra, D. (2002). *Análisis de la satisfacción en los servicios de los supermercados desde la perspectiva de los consumidores y detallistas*. In XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing Granada, (pp. 481–496).
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word of mouth communication. *Marketing Science*, 23(4), 545–560.
- Grasso, L. (2006). Encuestas. Elementos para su diseño y análisis. Editorial Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Disponible en: <http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/21401/1/11699.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación (Vol.3)*. México: McGraw-Hill. Disponible en: <http://www.academia.edu/download/38911499/Sampieri.pdf>
- Huppertz, J. (2007). Firms' complaint handling policies and consumer complaint voicing. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 428–437.
- Laczniak, R.; Decarlo, T. & Ramaswami, S. (2001). Consumers' responses to negative word-of-mouth communication: an attribution theory perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 11, 57–73.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2012). *Marketing dei servizi*. Pearson.
- Menon, K. & Dubé, L. (2000). Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions. *Journal of Retailing*, 76(3), 285–307.
- Moreno, J. (2012). *Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante La Cabaña de Don Parce*. Piura: Universidad de Piura
- Retail Customer Dissatisfaction Study. (2006). *Retail Customer Dissatisfaction Study*. In *Verde Baker Retail Initiative at Wharton*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania.
- Swanson, S. & Kelley, S. (2001). "Service recovery attributions and word-of-mouth intentions". *European Journal of Marketing*, 35 (1/2), 194-211.
- Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative methods for public administration: Techniques and applications*. Houghton Mifflin Harcourt P.