



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Competencias gerenciales y la toma de decisiones en los
trabajadores de la Unidad de administración de
Foncodes, San Isidro, 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Edward Edilberto Luján Ordoñez

ASESOR:

Dr. Medrano Reynoso Esteban

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración de Talento Humano

PERÚ - 2017

Jurado calificador

.....
Dr. César Humberto del Castillo Talledo
Presidente

.....
Dra. Flor de María Sánchez Aguirre
Secretario

.....
Dr. Medrano Reynoso Esteban
Vocal del jurado

Dedicatoria

Con todo mi amor y agradecimiento a mis padres Edilberto y Magda, a mi esposa Carmen y a mi gran amor a mi hija Luciana, por el apoyo constante en mi superación profesional.

Edward Luján

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, que me dio la oportunidad de crecer como profesional. A mis profesores, quienes con su experiencia me han enseñado lo importante que es investigar.

Declaratoria de autoría

Yo, Edward Edilberto Luján Ordoñez, identificado con DNI N° 06978784, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de administración de FONCODES, San Isidro, 2016”, para la obtención del grado académico de magister Gestión Pública es de mí autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- 1°. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
- 2°. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- 3°. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- 4°. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 3 de marzo de 2017

Edward Edilberto Luján Ordoñez

Presentación

Señores miembros del jurado,

Ostento a ustedes mi tesis titulada “Competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de administración de FONCODES, San Isidro, 2016”, cuyo objetivo es: Establecer la relación entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El autor

Lista de contenidos

	Página
Carátula	2
Página del Jurado	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Declaratoria de autoría	5
Presentación	6
Lista de contenidos	7
Resumen	12
Abstract	13
I. Introducción	14
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista	21
1.3 Justificación	43
1.4 Problema	45
1.5 Hipótesis	47
1.6 Objetivos	48
II. Marco Metodológico	50
2.1 Variables	51
2.2 Operacionalización de variable	52
2.3. Metodología	53
2.4. Tipo de estudio	54
2.5 Diseño de la investigación	55
2.6. Población, muestra y muestreo	56
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
2.8. Métodos de análisis de datos	60
2.9 Aspectos éticos	61
III. Resultados	62
IV. Discusión	76
V. Conclusiones	80
VI. Recomendaciones	82
VII. Referencias	84

Anexos

89

Apéndice A: Artículo Científico

Apéndice B: Matriz de consistencia

Apéndice C: Instrumentos de recolección de datos

Apéndice D: Certificados de validación de instrumentos

Apéndice E: Base de datos

Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de las competencias gerenciales	52
Tabla 2 Operacionalización de la toma de decisiones	52
Tabla 3 Personal de unidad de administración	56
Tabla 4 Validación de juicio de expertos	59
Tabla 5 Niveles de confiabilidad	58
Tabla 6 Estadística de fiabilidad de las variables de investigación	59
Tabla 7 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable competencias gerenciales en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.	63
Tabla 8 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias conceptuales en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.	64
Tabla 9 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias humana en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.	65
Tabla 10 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias técnicas en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.	66
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.	67
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión dirección en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.	68
Tabla 13 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión planificación en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016	69
Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión administración en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.	70
Tabla 15 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones.	71

Tabla 16 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016	72
Tabla 17 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.	73
Tabla 18 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la competencia técnica y la toma de decisiones.	74

Lista de figuras

	Página
Figura 1. Nivles de la variable competencias gerenciales.	63
Figura 2. Niveles de la dimensión competencias conceptuales	64
Figura 3. Niveles de la dimensión competencias humanas.	65
Figura 4. Niveles de la dimensión competencias técnicas.	66
Figura 5. Niveles de la variable toma de decisiones.	67
Figura 6. Niveles de la dimensión dirección.	68
Figura 7. Niveles de la dimensión planificación	69
Figura 8. Niveles de la dimensión administración.	70

Resumen

La investigación titulada: Competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de administración de FONCODES, San Isidro, 2016, tuvo como objetivo general establecer la relación entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016.

El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva de nivel correlacional, de un enfoque cuantitativo y de un diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por 73 trabajadores. La técnica que se empleó fue la encuesta y el instrumento de recolección fue el cuestionario tipo escala de Likert. El cuestionario fue debidamente validado a través de juicios de expertos y su confiabilidad se midió a través del estadístico Alfa de Cronbach de 0,811 y 0,802 para cada variable de investigación, respectivamente, lo que demostró una alta confiabilidad.

La investigación encontró que el 47,9% de los entrevistados manifestaron que las competencias gerenciales se encuentran en un nivel favorable y en relación a la toma de decisión, el 46,6% manifestaron que es de nivel adecuado. Asimismo, la correlación de ambas variables mediante la prueba de Spearman ($r_s = 0.821$) indica que existe relación alta entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

Palabras clave: Competencia gerenciales, competencia humana, técnicas, toma de decisiones, Foncodes

Abstract

This research entitled: management skills and decision-making in the administration of FONCODES, San Isidro, 2016 unit workers, it had as general objective the relationship between managerial competences and decision making in workers of the Administration Unit of FONCODES, San Isidro, 2016.

The type of research according to their purpose was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The Census population was formed by 73 workers. The technique used was a survey and instrument type questionnaire, which were duly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronbach's Alpha: (0.811 and 0,802), showing high reliability.

The research found that 47.9% of those interviewed said that managerial skills are at a favorable level and in relation to decision making, 46.6% said that it is of an adequate level. Likewise, the correlation of both variables using the Spearman test ($r_s = 0.821$) indicates that there is a high relation between managerial competencies and decision making in the workers of the Administration Unit of FONCODES, San Isidro district, 2016.

Keywords: Management competence, human competence, techniques, decision making, Foncodes.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales

Quiroa (2014) en su tesis titulada: *Toma de decisiones y productividad laboral estudio* realizado con el área de salud de Quetzaltenango, para optar grado de magíster en gestión pública por la Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango - Guatemala. El objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la toma de decisiones con la productividad que hoy en día se tiene dentro de las organizaciones, los objetivos específicos sirvieron para evaluar si las decisiones tomadas influyen de manera positiva o negativa para el desarrollo de la empresa. Para la investigación se aplicó una boleta tipo Escala Likert la cual fue desarrollada en 1932 por el sociólogo Rensis Likert, también denominada método de evaluaciones sumarias, la escala de Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuanto es más desfavorable una actitud, la prueba no debe durar más de 35-40 minutos. El estudio se realizó con 50 personas que comprenden el 100% de la totalidad de la población, y corresponde a los trabajadores del área de salud Quetzaltenango, las variables de estudio fueron, la toma de decisiones que es la implica necesariamente para poder tener varias alternativas para dar una mejor solución a los problemas que se tienen y la productividad laboral que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad. Con base a los resultados se estableció que la participación de los colaboradores a la hora de tomar una decisión varía y esto depende de la importancia del problema que se tenga en ese momento, y esto viene a afectar lo que es la productividad que ellos desempeñan en su puesto de trabajo porque en ocasiones son decisiones que no van de acorde a lo que ellos realmente necesitan, la creatividad dentro de una organización es muy importante si se tienen, buenas ideas será mucho más fácil dar buenas soluciones a los problemas y esto es lo que esperan los colaboradores, los valores que tiene cada una las personas es importante ya que ellos mencionaban que sin buenos valores no se pueden tener buenas relaciones interpersonales, y cuando no se tienen el trabajo se vuelve tedioso ya que no hay comunicación entre ellos. Se concluye que la toma de decisiones es muy importante para que cada una de los trabajadores puedan tener un mejor

desempeño laboral, y su productividad sea mucho más eficiente y realicen su trabajo con armonía, para esto se recomienda tener un buzón de sugerencias para que puedan expresar sus inquietudes, insatisfacción laboral, y se puedan tener las medidas necesarias.

Querales (2013) en su tesis para optar grado de magister titulado: *Competencias gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico*, Universidad Rafael Beloso Chasín - Venezuela. El propósito del estudio fue determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector químico. Metodológicamente, se contextualizó dentro de una tendencia epistemológica positivista, de tipo de investigación fue aplicada, descriptiva – correlacional, el diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 6 empresas dedicadas a la formulación y venta de materia prima química, las unidades informantes fueron 6 Gerentes Regionales y 22 Gerentes Intermedios; se aplicó un censo poblacional. Se diseñaron dos cuestionarios, el CG-2005, conformado por 50 ítems y el VC -2005, constituido por 60 ítems. Los resultados evidencian una correlación positiva moderada (0,29), la cual refleja una relación directamente proporcional entre las variables, de lo cual se infiere que las competencias gerenciales aunque son importantes para el desarrollo de ventajas competitivas, no son determinantes. Considerando estos hallazgos, se formularon lineamientos estratégicos considerando que se debe lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias operativas, interpersonales y directivas en el personal directivo, las cuales constituyen una fuente de ventaja competitiva diferenciadora; sobre todo cuando permiten gestionar efectivamente las actividades primarias y de soporte ejecutadas en las organizaciones.

Vélez (2012) en su tesis titulada: *La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial*, para optar grado de magíster en dirección y gerencia de empresas por la universidad del Rosario facultad de administración Bogotá, el objetivo principal de la presente investigación fue establecer si, en el marco de las organizaciones, la intuición juega un papel relevante, en particular en los procesos de toma de decisiones estratégicas. La ortodoxia de la disciplina administrativa nos sugiere que, en el marco de la organización, la toma de decisiones es un proceso completamente racional. Se arribó Como se puede

establecer a partir de los resultados presentados, en el contexto organizacional, la intuición juega un papel relevante en los procesos de toma de decisiones. Esto abre campo a una gran variedad de posibilidades de estudio, por ejemplo, establecer si el tamaño de las organizaciones altera el papel que juega la intuición, o si en otro tipo de industrias la influencia de la intuición es mayor o menor. Se podría así mismo estudiar cómo las diferentes estructuras organizaciones afectan el rol de la intuición en el proceso de toma de decisiones. Por otro lado, los resultados de la investigación permiten vislumbrar una necesidad que debe ser satisfecha desde las instancias académicas. La administración debe hacer un acercamiento a la psicología, y a otras ramas del saber, con el fin de apropiar el conocimiento que han alcanzado otras ciencias en cuanto a los procesos cognitivos de elaboración de juicios y toma de decisiones. De no ser así, un factor crítico dentro de la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones continuará ausente en el campo administrativo, lo que a todas luces resulta inconveniente.

Fernández (2011) en su trabajo de investigación para obtener grado de Doctor titulado: *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*, Tecana American University – Estados Unidos. En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural. El método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento.

Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos. Elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Para la operacionalización de la propuesta se plantea un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional basado en Competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Pastor (2016) en su investigación titulada: *Sistema de soporte a la toma de decisiones en grupo utilizando TOPSIS difuso para la evaluación de proyectos de tecnologías de información en una central de riesgos*, para optar grado de magister en ingeniería por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, EAP. Cuyo propósito fue determinar el nivel del sistema de soporte, tipo de estudio fue descriptivo, el diseño no experimental, con una muestra de 90 trabajadores de la dicha institución. En los últimos años en la Central de Riesgos con el incremento del número de proyectos de Tecnología de Información, el resultado de cada proyecto ha tomado un giro considerable en importancia. Uno de los objetivos estratégicos del área es reducir bajo un umbral establecido, la cantidad de proyectos con logro parcial y los proyectos fallidos. Es por ello que surge como necesidad el uso de una herramienta informática que sea capaz de evaluar los proyectos y predecir cuáles serán exitosos. El método multicriterio TOPSIS relacionado con lógica difusa se torna como una opción para ello. Desarrolla un sistema que usa dicho método multicriterio tomando como base el conocimiento de los jefes de proyectos –esto convierte al método multicriterio a un uso de grupo de decisores- del área de TI y procesando proyectos de periodos

pasados se comparan los resultados obtenidos del sistema desarrollado versus los resultados reales de los status de los proyectos, los cuales son satisfactorios.

Benites (2014) en su tesis para optar grado de magister titulado: *Sistema de control interno y toma de decisiones en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014*, por la Universidad César Vallejo – Lima. Cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el “Sistema de control interno y la toma de decisiones en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014”. La metodología empleada para la elaboración de esta tesis estuvo relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación es sustantivo con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 25 colaboradores en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento es el cuestionario que ha sido aplicada a los colaboradores del área de operaciones de la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014. Entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística de Pearson tenemos lo siguiente: sí existe relación significativa entre el control interno y la toma de decisiones, hallándose una correlación de 0,995 con un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014.

García (2012) en su tesis titulada: *Proceso de toma de decisiones en estudiantes de enfermería en la E.A.P.E. - UNMSM, 2011*, para optar grado de Magister en gestión pública por la Universidad Mayor de San Marcos, cuyo objetivo fue caracterizar el proceso de toma de decisiones en estudiantes de enfermería en la E.A.P.E – UNMSM. Material y Método: El estudio fue de nivel aplicativo, tipo cuantitativo, método descriptivo de corte transversal. La muestra fue de 157. La técnica fue la encuesta y el instrumento un formulario tipo Escala de Lickert modificada, previo consentimiento informado. Resultados: Del 100% (157), 62%(98) no realizan el proceso, 38 (59) si realizan el proceso. Respecto a las dimensiones: identificar el problema y analizar la situación 56%(88) si ,44%(69) no; examinar las alternativas 52%(81) no ,48 (71) sí; elección de la alternativa más deseable 76%(119) no, 24%(38) sí; ejecución de la decisión 57%(89) si, 43%(68)

no; y evaluación de resultados 69%(109) no ,31%(48) sí. Acerca a los años de estudios, el primer año 89%(32) no realizan; segundo 77%(24) no; tercero 63%(19) no; cuarto 59%(17) si realizan, y quinto 65%(20) sí. En relación a la edad, entre 16 a 19 100% (40) no realizan; entre 20 a 23 67% (52) no; entre 24 a 27 a 83% (29) sí; entre 28 a 31 100% (4) sí .En relación al sexo; las mujeres 55% (87) no realizan; los varones 7% (11) no. Conclusiones: Un mayor porcentaje de estudiantes no realizan el proceso de toma de decisiones; sin embargo en las etapas identificar el problema y analizar la situación; así como ejecución de la decisión; si lo realizan, sin embargo en la de examinar las alternativas, elección de la alternativa y evaluación de los resultados; así como las mujeres, los de primer al tercer año y de 16 a 23 años no realizan el proceso mientras que los de cuarto y quinto año así como los de 24 a 27 años si realizan.

Vera (2010) en su tesis para obtener grado de Magister titulado: *Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna*. El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar la Influencia de las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva relacional porque el estudio nos condujo a la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de las dos variables a estudio: Competencias Gerenciales y Gestión Organizacional. Para tal propósito se consideró la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Tacna. Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó que: En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista

1.2.1 Competencias gerenciales

Desde el taylor-fordismo, las competencias han calificado a las personas capaces de desempeñar determinados roles, pero ya en 1970 la psicología organizacional las concibe como la expresión de comportamientos laborales en razón del desempeño (Pena y Borges-Andrade, 2007, p. 35) precisaron:

Características y capacidades subyacentes al individuo causalmente relacionadas a un criterio de referencia efectivo o exitoso en un trabajo, situación, empresa o sector, identificado y delimitado, evidenciado por consecuencias y resultados demostrados. (p. 35)

McClelland (1973, citado en Pena y Borges-Andrade 2007; Mastache et al. citado en Villanueva y Casas (2010) manifestaron:

La escuela francesa que sólo considera lo que la persona realiza en su trabajo, y que ha tomado fuerza por los cambios productivos y competitivos mundiales desde los años ochenta. Definidas desde sus componentes, las competencias corresponden al conjunto de características cognitivas, corporales, sociales, comunicativas, éticas, laborales, empleadas para buscar y ampliar oportunidades de vivir prolongadamente con bienestar y auto-realización, acorde con las condiciones propias y contextuales. (p. 36)

La puesta en acción de este conjunto involucra: la manifestación en un contexto; la idoneidad en cuanto a que una persona es más o menos competente que otra considerando desempeño, calidad, eficiencia y oportunidad; la comprensión y resolución de problemas junto con el aprendizaje resultante para resolver dinámicas similares; la integralidad al implicar procesos mentales, físicos, ambientales, interpersonales y culturales. Si se evalúan las competencias como un saber-hacer procesal, este requerirá de insumos constituidos por los múltiples conocimientos adquiridos, una estrategia procedimental utilizando flexible e inteligentemente estos saberes en la situación específica mediante tareas, secuencias y evaluaciones, con lo cual se obtienen salidas contrastables contra las metas iniciales.

McClelland (1973, citado en González, 2011).

Enfoque conductual las competencias se entienden desde las dimensiones que conforman las causas disposicionales: actitudes, valores, comportamientos y atributos definidores de la personalidad. Se evidencian al aplicarlas laboralmente, son medibles y relacionadas causalmente con desempeños exitosos en sus funciones, responsabilidades y resultados del negocio. (p. 34)

Las competencias gerenciales corresponden a capacidades, habilidades y saberes usados por directivos, para resolver situaciones propias de la dirección y coordinación organizacional (Gutiérrez, 2010, p. 16), que ligadas a su formación, actuación, actitudes, personalidad y filosofía de trabajo, caracterizan profesionalmente (Castellanos, 2002, p. 102).

Katz citado por Robbins (2010) definió que:

Las habilidades es directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas. (p. 24)

Las habilidades es o las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Hellriegel (2009, p.5) manifestó como “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”.

Al respecto, competencia la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo.

Bateman y Snell (2009) precisó que:

Es importante resaltar el papel de las personas dentro de las organizaciones como fuente de ventajas competitivas. Por cuanto, es el recurso humano quien ejecuta las actividades. Asimismo, toda acción es afectada directamente por las decisiones tomadas por los gerentes, así como por las personas con quienes trabaja. Además, la manera como se gerencia es un factor determinante en la obtención de resultados valiosos y la generación efectiva de ventajas competitivas. (p. 579)

Las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo. Los mismos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, p. 5) definieron:

Las competencias gerenciales como “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”. Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

Sobre la base de lo antes planteado, y considerando que uno de los propósitos del estudio es analizar las ventajas competitivas generadas por la gestión del personal gerencial en las actividades primarias y de soporte, dentro del contexto de las Instituciones del sector; seguidamente se desarrolla lo relacionado con las ventajas competitivas.

Para la identificación de las competencias gerenciales utilizaremos la clasificación de competencias que están asociadas a diferentes puestos laborales y que se han denominado como competencias grupales. A la vez se propone tres grupos a los que denomina grupos de resultados clave, los cuales pueden ser de interés, estos son: grupo directivo, emprendedores e innovadores y personal de contacto con los agentes del micro entorno, sustentado en las siguientes razones: son decisivos para el desempeño organizacional y el logro de las metas y objetivos

estratégicos; conducen o favorecen el proceso de cambio y desempeñan roles de formadores y propician el desarrollo de equipos de trabajo. (Aranguiz, 2008, p. 23).

Las competencias gerenciales tienen un carácter grupal, por lo que no están referidas a competencias organizacionales o del puesto laboral específico, más bien ocupacional pues son válidas para cualquier labor que requiera realizar funciones de dirección tanto a nivel estratégico, táctico como operacional.

Tipos de competencias

Las competencias representan un conjunto de comportamientos, actitudes, habilidades y valores que una persona posee y que al ser aplicadas a cualquier situación, posibilitan la eficacia en una actividad determinada. Puede mencionarse, por ejemplo: la comunicación oral y escrita, análisis de problemas, delegación, creatividad, entre otras, las cuales hacen referencia a las cualidades propias de un individuo y la capacidad para efectuarlas correctamente en un contexto determinado.

En este sentido, el desempeño de tareas específicas del puesto requiere del uso de conocimientos y de habilidades, para afrontar situaciones y resolver problemas, lo cual exige el uso de esas características las cuales posibilitan la autorregulación y autocontrol en el desarrollo del trabajo en la organización para un desempeño requerido.

Según Barroso (2009) precisó:

Las competencias como comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo, para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Destaca las competencias genéricas como cualidades o atributos directamente relacionados con el desempeño en grupos de empleos determinados y afines, no son generalizables entre las diferentes áreas o niveles organizacionales. (p. 45)

Por otra parte, considera las competencias definiéndolas como un grupo de competencias mínimas y comunes a los diferentes sectores laborales, áreas y niveles de gestión. Son los cimientos que fundamentan el desempeño adecuado y el aprendizaje de transferir a la cotidianidad información, conocimientos, aptitudes y habilidades desarrolladas en los gerentes de empresas aseguradoras.

Los gerentes requieren manejar con eficiencias los parámetros administrativos del proceso, sobre todo las aristas técnicas, las estrategias conceptuales y de capital humano, herramientas estas muy importantes en altos niveles gerenciales. Los gerentes que las tengan obtendrán mayor producción de su personal utilizando la confianza, la comunicación, el entusiasmo y la motivación como bases sobre la que edificarán una pirámide de organización de su universo pertinente.

Competencias cognitivas

Robbins y Coulter (2007) precisaron:

Que las competencias cognitivas implican buscar y manejar información concreta, resolver problemas y discrepancias, identificar situaciones complejas y puntos clave, los cuales pueden ser de utilidad en un futuro. Implican el desarrollo del pensamiento analítico, capacidad para comprender situaciones y resolver problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de una forma lógica y sistemática. (p. 23)

Las referidas competencias incluyen el pensamiento analítico, conceptual y los conocimientos técnicos, aspectos que se definen a continuación:

El pensamiento analítico: según los autores mencionados se refiere a la capacidad de comprender una situación a partir de la fragmentación de ésta en varias partes de menor tamaño y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y mediar sobre ellos de forma lógica y sistemática. Habilidad de organizar un problema o situación de una forma sistemática, establecer prioridades racionalmente fundamentadas identificando secuencias temporales y las relaciones causa efecto.

Considerando lo expuesto, se puede decir que el pensamiento analítico es un aspecto fundamental de un gerente competente, tomando en cuenta que su trabajo en la organización es variado y complejo. Por ello, es necesario el manejo de habilidades que permitan identificar, analizar y dar respuestas a los problemas surgidos y generar soluciones pertinentes y oportunas.

Pensamiento conceptual: para Azuaje (2008), implica la capacidad de una persona para de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos claves o subyacentes en asunto complejos generados en el contexto de trabajo. Estas competencias facultan al gerente para conceptualizar situaciones abstractas, acontecidas en la organización, visualizando la misma como un todo, es decir, en su totalidad para comprender las relaciones entre sus unidades y el papel desempeñado en ella.

Conocimientos técnicos: según Azuaje (2008), comprende todos los conocimientos y competencias en un campo específico y según los requerimientos de la organización. Es la capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico exigido en el puesto de trabajo o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con las actividades que le corresponde desempeñar en el contexto de la organización.

Competencias de logro

En el criterio de Alles (2006) manifestó en preocupación por realizar el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser superar el rendimiento del pasado, superior a otros (competitividad), metas personales trazadas e innovación en lo realizado. Las referidas competencias se vinculan con los aspectos siguientes:

Motivación al logro: en el criterio de Alles (2006), comprenden aspectos relacionados con la medida del rendimiento, la eficacia y la efectividad, la fijación de objetivos y de los beneficios para la organización. Implica la preocupación por capacitarse y trabajar bien, según los requerimientos de la organización para superar un estándar de excelencia. Abarca las habilidades para realizar el trabajo cumplido con requerimiento de excelencia.

Iniciativa: para Amat (2007), se refiere a una competencia orientada hacia la acción no prevista o esperada. Tomar iniciativa es hacer más de lo que

se exige o espera en el trabajo. Implica además la búsqueda activa de oportunidades para realizar mejor las actividades enfocándolas a nuevos desafíos.

Estas habilidades están asociadas al desempeño eficiente del gerente por cuanto lo facultan para desarrollar acciones concretas en la organización que respondan a la necesidad de afrontar las demandas del entorno dinámico, aprovechando oportunidades para generar cambios positivos en la misma contribuyendo con la consolidación de metas previstas.

Búsqueda de información: según Azuaje (2008), esta competencia representa una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas, ello anima a buscar información relevante y de interés sobre asuntos relacionados con el trabajo en la organización. Esta búsqueda de información implica realizar esfuerzos para recabar más datos, no conformándose con lo que se tiene o dispone.

Competencias de eficacia personal

Para Azuaje (2008) mencionó, comprenden aspectos relacionados con la capacidad de autocontrol, manejo de emociones, confianza en sí mismo para asumir retos en el trabajo, habilidad para identificar problemas, disposición para aceptar errores, aprender de ellos y superar situaciones asumiendo el cambio como un reto importante.

En este sentido, las competencias de eficacia personal abarcan los aspectos siguientes:

Autocontrol: según Coulter y Stephen (2005) es la capacidad que una persona desarrolla de mantener el control de sí misma, canalizando sus emociones para promover y mantener relaciones interpersonales positivas en la organización, lo cual representa un aspecto importante en la dinámica y el desempeño en el trabajo ejecutado en la organización.

Confianza en sí mismo: según Jones y George (2010), esta competencia implica creer en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos en la organización que conducen a consolidar cambios positivos, enfrentando retos en el trabajo.

Comportamiento ante el fracaso: para Alles (2006), se refiere a la capacidad para identificar y explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos, aprendiendo de las experiencias. En este sentido, los errores cometidos se asumen como parte del aprendizaje vivencial.

Compromiso con la organización: en el criterio de Azuaje (2008), se refiere a la capacidad que tiene una persona de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades y objetivos en la organización en la cual desempeña su trabajo, orientando el comportamiento hacia el logro de metas.

Competencias de gestión

De acuerdo a lo establecido por Barroso (2009) indicó las competencias de gestión implican la capacidad de desarrollar talentos para el logro de objetivos organizacionales en un tiempo específico, facilitando condiciones e instrumentos de consolidación de comportamientos productivos. Entre estas competencias se destacan:

Visión: identificar temas estratégicos y oportunidades que deben ser aprovechadas por la organización. Comunicar claramente las vinculaciones entre estrategias de la organización y las metas de la unidad laboral. Genera y comunica una dirección organizacional amplia y comprometedora, transmite entusiasmo acerca de las posibilidades futuras en la organización.

Liderazgo: implica la capacidad que una persona tiene de servir como modelo que otras personas quieren seguir. Es ser proactivo para desarrollar estrategias que conduzcan al logro de objetivos y metas. Establecer y mantener relaciones con un amplio espectro de personas, para entender necesidades y conseguir apoyo, anticipar y resolver conflictos, procurando soluciones adecuadas. Buscar el cambio y el mejoramiento de sus capacidades y logros en la organización, afrontar los desafíos y cambios de manera positiva.

Capacidad de gerenciar el desempeño: se refiere a la habilidad para delegar en forma adecuada la autoridad que corresponde en cuanto a la responsabilidad, rendición de cuentas y toma de decisiones, asegurarse que los roles, responsabilidades y líneas jerárquicas sean claras para cada uno de los miembros de la organización, además juzgar con exactitud la cantidad

de tiempo y recursos que se necesitan para lograr una tarea, monitoreando el progreso conforme a hitos y plazos.

Competencias centrales

Berghe (2006) comparte el reconocimiento por los logros del equipo y plantea que las competencias centrales se asocian con la capacidad que una persona posee de comunicarse efectivamente en la organización, disposición para trabajar en equipo, organizar y planificar actividades y proyectos en la organización, rendir cuenta y ser creativa para buscar nuevas opciones que promuevan los cambios requeridos e importantes. Este tipo de competencias se asocian a los aspectos siguientes:

Comunicación: se vincula a la capacidad de hablar y escribir en forma clara y efectiva. Escuchar a los demás, interpretando sus mensajes y responder en forma apropiada. Hacer preguntas clasificadoras mostrando interés por sostener una comunicación bidireccional. Implica, además, adaptar el lenguaje, tono, estilo y formato a la audiencia correspondiente.

Trabajo en equipo: es la capacidad para trabajar en forma colaborativa con colegas solicitando insumos, para lograr las metas organizacionales. Implica también valorar genuinamente las ideas y conocimientos de los demás, aprendiendo de otras personas. El trabajo en equipo implica integración de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual o competitiva. Es un grupo de personas que trabajan en procesos y tareas con objetivos compartidos.

Capacidad de planificar y organizar: es la capacidad de plantear metas claras que son consistentes con las estrategias acordadas, identificando actividades y tareas prioritarias en la organización, ajustando las acciones en la forma requerida. Implica también, asignar una cantidad apropiada de tiempo y recursos, para complementar el trabajo dejando espacios para las contingencias al planificar en la organización.

De los conceptos citados de competencias, se interpreta que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes visibles, comportamientos y destrezas que favorecen en el gerente un adecuado desempeño de su trabajo, permitiendo generar aportes valiosos al logro de los objetivos organizacionales.

Dimensiones de las competencias gerenciales

Si bien los gerentes requieren de diversas habilidades individuales, según Katz citado por Robbins (2010), deben contar con tres (3) habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales; las cuales varían según el área que ocupe en la organización; las mismas se describen a continuación:

Dimensión 1. Competencias conceptuales

Katz citado por Robbins (2010) manifestó que:

Comprenden la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados (p. 10).

Si bien es cierto que los gerentes deben hacer énfasis en desarrollar estas habilidades para el adecuado ejercicio de su cargo; de igual manera, necesitan poseer un conjunto de competencias (conocimientos, destrezas, actitudes) para lograr un desempeño superior

Dimensión 2. Competencias humanas

Katz citado por Robbins (2010) definió que:

Es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo. Son esenciales en todas las áreas de la jerarquía organizacional; además, los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia. La capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas, así como de intercambiar información con ellas es vital para una carrera gerencial exitosa (p. 10).

Los gerentes con buena habilidad humanas obtienen lo mejor de su gente. Ellos saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.

Dimensión 3. Habilidades técnicas

Katz citado por Robbins (2010) definió que:

Comprenden conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como por ejemplo: la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura. Aun cuando este tipo de habilidades se vuelven menos importantes conforme el gerente asciende en la jerarquía organizacional, hasta la gerencia general debe contar con los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades y la capacidad de apreciación de las actividades desempeñadas por el personal que conforma la empresa (p. 11).

Son de conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales.

1.2.2 Toma de decisiones

Los teóricos de la administración de empresas buscaban analizar y aumentar la eficacia de la toma de decisiones ejecutiva. En el gobierno y especialmente en la planificación de defensa de los años sesenta, las técnicas conocidas por lo general como "efectividad de costo" se utilizaban en el proceso de toma de decisiones, incluida la adquisición de nuevas armas. La toma de decisiones era un punto central para los especialistas en ciencia política interesados en analizar el comportamiento decisorio de los votantes, legisladores, funcionarios oficiales, políticos, líderes de grupos de interés y otros agentes de la arena política. Así, el estudio de la toma de decisiones de política exterior se concentraba en un segmento de un fenómeno más general de interés para las ciencias sociales y los encargados de trazar políticas. (LeJders, 1985, p. 123).

Debido a que muchos analistas se han preocupado por la toma de decisiones en situaciones de crisis, la última parte del capítulo abordará dicho

tema. La toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre. En la política exterior quizás más que en la política nacional porque el terreno de la anterior por lo general es menos familiar- las alternativas políticas pocas veces están "dadas".

A menudo deben formularse a tientas en el contexto de una situación total en la cual los desacuerdos surgirán en torno de cuál evaluación de la situación es más válida, qué alternativas existen, las consecuencias que es probable que fluyan en diversas elecciones y los valores que deberían servir como criterio para distribuir las diversas alternativas de las más preferibles a las menos. Hay controversias tanto en torno de la naturaleza del proceso de toma de decisiones y respecto de los paradigmas adecuados para su estudio. Dentro de la última generación, la atención ha pasado desde la toma de decisiones como una elección meramente abstracta entre posibles alternativas de máxima utilidad a la toma de decisiones como un proceso gradual que contiene elementos parciales y transacciones entre los intereses organizativos en competencia y las presiones burocráticas. (Davis Y Newstrom, 1990, p. 56).

Koontz y Weihrich (2014, p. 120) la toma de decisiones se define como: "selección de una línea de acción entre alternativas y es parte central de la planeación".

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

Ritzman (2013, p. 25) definió: "es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la

vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.”

La toma de decisiones es entonces el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Domínguez (2010) definió que:

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas (p. 165)

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente); es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

Clases de toma de decisiones

Koontz y Weihrich (2014, p. 127) mencionó de la siguiente manera:

Decisiones Programadas

Una decisión programada se aplica a problemas estructurados o rutinarios, se relaciona primordialmente con criterios establecidos con anterioridad. De hecho es la toma de decisiones por precedente. Este tipo de decisiones se toma de acuerdo a reglas, políticas o procedimientos previamente acordados; la finalidad es facilitar la toma de decisiones en situaciones recurrentes y sumamente comunes

dentro del entorno propiamente empresarial, puesto que limitan o excluyen alternativas.

Si un problema es recurrente y sus elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces se empieza a perfilar como una decisión programada. En cierta medida, las decisiones programadas limitan la libertad empresarial, ya que los directivos cuentan con menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de este tipo de decisiones es liberarnos de la carga que acarrea la toma y análisis de decisiones. Las políticas, las reglas y los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndole al directivo dedicarse a otras actividades más complejas e importantes.

Decisiones no Programadas

Las decisiones no programadas son utilizadas en situaciones no estructuradas, nuevas o no definidas de naturaleza no recurrente. De hecho, las decisiones estratégicas son decisiones no programadas, ya que requieren juicios subjetivos. Este tipo de decisiones aborda problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece un tratamiento especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

Problemas como la asignación de los recursos dentro de la organización, que hacer con una línea de productos que fracasa, como mejorar las relaciones con la comunidad, es decir los problemas de mayor magnitud e importancia que enfrenta o enfrentara el management, normalmente requerirán decisiones de tipo no programadas.

Proceso de la toma de decisiones

Según Serra (2014, p. 134) sobre proceso de toma de decisiones menciona de la siguiente manera:

Identificar un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

En esta etapa se comprende la condición que se desea visualizar, es decir se determina el problema para llegar a una solución. “El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y el deseado, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro. “En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva.”

Identificar los criterios de decisión

Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Es decir, los gerentes tienen que determinar que es pertinente para tomar una decisión. Sean explícitos o tácitos, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones. Se debe verificar los datos importantes para tomar una decisión acertada.

Desarrollar las alternativas

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la

elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida. Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas.

Analizar las alternativas

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.” Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Seleccionar una alternativa

Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.

Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.

Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Implementar la alternativa

Consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si sólo se les dice lo que deben hacer. Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

Condiciones de toma de decisiones

Según Corrales (2009, p. 60) mencionó de la siguiente manera:

Certeza

La situación ideal para tomar decisiones es la de certeza, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.

Riesgo

Una situación mucho más común es la de riesgo, aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar posibilidades a las alternativas.

Incertidumbre

¿Qué ocurre si tiene que tomar una decisión sin estar seguro de los resultados e incluso sin tener unos cálculos razonables de las probabilidades? Llamamos a esta situación incertidumbre. Los gerentes enfrentan situaciones de incertidumbre. En estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona.

Características de la toma de decisiones

Según Dávila (2011, p. 101) sobre las características de la toma de decisiones menciona:

Efectos Futuros

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectaran el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

Reversibilidad

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse, y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto, pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

Impacto

Se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto, un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

Calidad

Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados se requiere tomar la decisión a un nivel alto, si algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

Periodicidad

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Dimensiones de toma de decisiones

Koontz y Weihrich (2014, p. 131) dimensiona de la siguiente manera:

Dimensión1. Dirección

Koontz y Weihrich (2014), manifestaron:

La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización empresarial. La dirección es la función de la gestión empresarial que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados (p. 133)

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso de la organización. Autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones, son elementos claves de la dirección.

Chiavenato (2011) sobre la dirección definió:

La dirección es la tercera función administrativa y viene mucho después de la planeación y la organización. Una vez que se hay definido la planeación y establecido la organización resta hacer que las cosas marchen y sucedan. Este es el papel de la dirección: imprimir acción y dinamismo a la empresa. La dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa (p. 130)

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces es necesario que se oriente a las personas con una comunicación adecuada y con habilidad de liderazgo y motivación para dinamizarlas y complementarlas.

Metas

Chiavenato (2013, p. 125) dice: “una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos”.

La meta es una parte del objetivo trazado. La suma de ellas busca a llevar hacia los planes trazados por una persona u organización.

Objetivos

Chiavenato (2011) manifestó:

Los objetivos son los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organización e individuos. Los objetivos y define los planes para alcanzarlos. Establecer los objetivos que se deben alcanzar es el punto de partida de la planeación. Lo primero que se debe hacer es determinar los objetivos; saber a dónde se pretende llegar para saber exactamente cómo llegar ahí (p. 125)

El objetivo son los planes trazados de una empresa que tiene como fin de buscar la satisfacción de una organización de satisfacción financiera.

Dimensión 2. Planificación

Chiavenato (2011, p. 124) definió que: “es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos para alcanzar y que se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura.

Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger de antemano el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuándo, cómo y en que secuencia.

Koontz y Weihrich (2014) puntualizó:

Se trata de coordinar el funcionamiento de las diferentes unidades, grupos, sectores, etc., que intervienen en la actividad económica. A través de la planificación se pretenden fijar los objetivos a lograr, ordenar las prioridades, determinar los medios adecuados para la consecución de los objetivos y asegurar la efectiva aplicación de los mismos (2014, p. 440).

La planificación trata sobre el énfasis en la utilización de los recursos. Las decisiones están generalmente sujetas a un plan preestablecido. En general, los escritores como Harris dicen que la planificación es un componente necesario para la toma de decisiones de la organización, ya que proporciona un nivel de juicio para conocer los resultados de las decisiones individuales. Sin un plan, las decisiones se toman sobre una base ad hoc, en lugar de un enfoque coherente.

Organización

Chiavenato, sobre la organización indica:

Organización como entidad social. Es la organización social dirigida hacia objetivos específicos que ha sido estructurada de forma deliberada. Es una entidad social porque está compuesta por persona. Se dirige hacia objetivos porque ha sido diseñada para obtener resultados como generar ganancias o proporcionar satisfacción social. De forma deliberada, su estructura se basa en la división del trabajo y su distribución entre los miembros de la organización (2013, 129).

La organización se basa en la división racional del trabajo especializa a las personas en determinadas actividades la cual está definida en el organigrama, autorizada por la dirección y comunicada a todos por medios de manuales internos.

Beneficio

Koontz y Weihrich (2014, p. 441) sobre el beneficio dice: “el beneficio se justifica como la compensación que recibe el propietario de la empresa por el riesgo que asume, al anticipar el pago de los factores.

El beneficio de una empresa viene determinado por la diferencia positiva entre los ingresos (ventas, prestación de servicios, etc.) y los gastos necesarios para generar dichas ventas (compras, gastos salariales, gastos generales, etc.) durante un ejercicio.

Dimensión 3. Administración

Koontz y Wehrich (2014) manifestaron:

La administración es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de los órganos directivos. El administrador es responsable de la calidad de servicio brindado por la empresa y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en la organización o modificándola si lo considera necesario (p. 45).

La administración es un conjunto de procesos, planes y procedimientos entrelazados y unificados y la filosofía de la organización.

Stoner, Freeman y Gilbet (2010) precisó:

Los administradores orientan los éxitos en las organizaciones a la gestión estratégica que definen metas y objetivos de una organización, debe proporcionar un sentido de dirección, permite enfocar el esfuerzo, facilitar la elaboración de planes y toma de decisiones; siendo finalmente el parámetro evaluador de los resultados (p. 292).

Motivación

Marcelo (2012, p. 122) explicó:

Influye sobre la voluntad, intereses y comportamiento de las personas, y que predispone a esmerarse, potenciar y mejorar el esfuerzo, a condición que el esfuerzo desplegado satisfaga alguna necesidad o expectativa individual. Impulso que conduce a las personas a elegir y realizar una acción entre aquellas que se presentan frente a una determinada situación.

Es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Una persona más motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productivo.

Liderazgo

Chiavenato (2011) sobre el liderazgo puntualizó:

El liderazgo es como la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través de la comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Concuerda con la idea generalizada que se trata de una capacidad humana que se caracteriza por la influencia sobre las demás personas que integran una organización, sea cual fuere su naturaleza, a partir del puesto o cargo (líder por posición) o a partir de la personalidad manifiesta (líder por personalidad).

El liderazgo es la capacidad de transmitir las ideas mediante la filosofía de líder con el fin de lograr los objetivos de la organización.

1.3 Justificación

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 40) presentó el siguiente carácter teórico, práctico o metodológico.

1.3.1 Justificación teórica

El presente estudio tiene justificación teórica, ya que presenta una gran variedad y diversidad de teoría respecto a las competencias gerenciales y la toma de decisiones que implica la integración del recurso humano, para que el Gerente general, personal administrativo y trabajadores tomen decisiones para aprovechar las fortalezas y se combinan los talentos para lograr los objetivos de la organización; por lo tanto, Ante esta realidad, el gerente tiene que estar en capacidad de poner en práctica habilidades técnicas, humanas y conceptuales que incidan favorablemente en la calidad del contexto organizativo, que le permita dirigir al personal a su cargo, interaccionar con ellos y estimular su participación en el quehacer diario; es decir una actuación gerencial motivadora que contemple un

liderazgo, toma de decisiones participativas y una comunicación eficaz, permitiéndole conducir al grupo bajo su mando hacia una participación activa indispensable para el logro de los objetivos institucionales y el éxito de la labor empresarial. Asimismo Domínguez (2010) definió que: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas (p. 165)

1.3.2 Justificación práctica

Al respecto, la importancia de realizar estudios sobre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en la Unidad de Administración de FONCODES, radica en que allí conviven personas cuyos comportamientos, actitudes y relaciones responden a una cultura en la que prevalecen en algunos casos ritos, pautas y códigos que manifiestan actuaciones inadecuadas.

1.3.3 Justificación social

De esta manera los beneficiados de esta investigación son los trabajadores de FONCODES, una vez obtenido el resultado tendrá la percepción de las competencias gerenciales y la toma de decisiones. Por lo tanto se proyectará a mejorar algunas dificultades. Asimismo la toma de decisiones en la unidad de administración de FONCODES es el proceso por el cual una persona o un grupo escogen entre dos o más alternativas. Decisiones que pueden tener una trascendencia a corto o largo plazo e incluso forman parte de la historia y en esencia dichas decisiones son el motor de toda institución, negocio o incluso de nuestra realización como personas.

1.3.4 Justificación metodológica

La metodología que se utilizó en este estudio refleja simpleza y claridad a fin de que sea debidamente entendido y asimilado haciendo de este modo que explícito

la manera de cómo se relacionan nuestras dos variables: competencias gerenciales y la toma de decisiones entonces, es aquí donde adquiere su justificación metodológica, ya que los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en éste estudio una vez demostrado su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

1.4 Problema

Las organizaciones a finales del siglo XX principios del XXI se han visto afectadas por un conjunto de variables interna y externas que exigen cambios significativos, dado a la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiantes, lo que ha llevado a que éstas deban realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad organizativa, adoptando nuevos conceptos teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración formal y la implementación de habilidades en el manejo de los recurso humanos, materiales y organizativos, lo que se ha convertido en un nuevo reto de la gerencia, de las personas y sus relaciones. En estas transformaciones los actores protagónicos que en ella convergen deben tener una visión de compromiso y participación, tales es el caso del gerente como líder organizacional; quien debe desarrollar procesos innovadores y técnicas gerenciales acorde a estos tiempos. (Azuaje, 2008, p. 56).

La función del gerente es la de crear un conjunto más allá de las partes, orientado su liderazgo a la tarea y al apoyo socioemocional. Lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores de la organización, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

El Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) es un programa nacional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) que trabaja en la generación de mayores oportunidades económicas sostenibles de los hogares rurales pobres extremos, facilitando la articulación entre los actores privados del lado de la demanda y de la oferta de los bienes y servicios que se

requieren para fortalecer los emprendimientos de estos hogares, contribuyendo a la reducción de los procesos de exclusión que determinan que estos hogares no puedan articularse a dichos mercados.

La Unidad de Administración de FONCODES, en la actualidad está conformada por las siguientes áreas Coordinaciones de Contabilidad, Tesorería y Logística, con un total de 73 servidores, bajo el régimen laboral del D. Leg. 728 y el régimen especial D. Leg. 1057 – CAS.

En dichas áreas siempre surgen problemas algunos cotidianos otros complejos y muchas veces no se sabe cómo responder a ellos o qué decisión tomar, para los administradores es un de las mayores responsabilidades, para facilitar esta tarea se pueden recurrir a procesos, modelos, y herramientas que nos ayudaran a no equivocarse en la mejor solución al problema o la situación presentada.

La solución de problemas consiste en un proceso que abarca diversas actividades estas pueden ser cortas o extensas, la solución de problemas es un factor determinante dentro de la Institución, que principalmente es un riesgo tomado por los administradores. De esta necesidad surge el determinar las competencias gerenciales y la toma de decisiones, que son los pasos principales para la identificación y la buena aplicación de técnicas, métodos y modelos que ayuden a la solución de problemas. Por tal motivo planteó el siguiente problema:

Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016?

1.4.2 Problemas específicos

Problemas específico 1

¿Cuál es la relación entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016?

Problemas específico 2

¿Cuál es la relación entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016?

Problemas específico 3

¿Cuál es la relación entre la competencia técnica y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación positiva entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

1.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación positiva entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

Hipótesis específica 2

Existe relación positiva entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

Hipótesis específica 3

Existe relación positiva entre la competencia técnica y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Establecer la relación entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016.

1.6.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer a relación entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016.

Objetivo específico 2

Establecer la relación entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016.

Objetivo específico 3

Identificar la relación entre la competencia técnica y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016.

II. Marco Metodológico

2.1 Variables

2.1.1 Competencias gerenciales

Definición conceptual

Son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas (Katz citado por Robbins, 2010, p. 24).

Definición operacional

En la definición operacional se consideró 3 dimensiones: Competencias conceptuales, competencias humanas y competencias técnicas.

2.1.2 Toma de decisiones

Definición conceptual

Koontz y Weihrich (2014, p. 120) la toma de decisiones se define como: “selección de una línea de acción entre alternativas y es parte central de la planeación”.

Definición operacional

En la definición operacional se utilizó los componentes o funciones que realiza un gerente para tomar decisiones como: dirección, planificación y administración.

2.2 Operacionalización de variable

Tabla 1

Operacionalización de las competencias gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y Rango de la variable
Competencias conceptuales	Equipo de trabajo Planes Estructura organizacional Normas de funcionamiento Orientación al personal Planificación	1 - 7	Escala ordinal	Desfavorable 7 - 16 Favorable 17 - 26 Muy favorable 27 - 35	
Competencias humanas	Incentiva al personal Fomenta buena relación Copera con el personal Facilita información Conduce a su grupo Desarrolla las actividades administrativas	8 - 14	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Desfavorable 7 - 16 Favorable 17 - 26 Muy favorable 27 - 35	Desfavorable 20 - 46 Favorable 47 - 73 Muy favorable 74 - 100
Competencias técnicas	Demuestra interés Orienta las actividades Promueve la participación Propone acciones Cumple sus metas	15 - 20		Desfavorable 6 - 1 Favorable 15 - 23 Muy favorable 24 - 30	

Tabla 2

Operacionalización de la toma de decisiones

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y Rango por dimensiones	Nivel y Rango de la variable
Dirección	Metas Objetivos	1 - 8	Escala ordinal	Inadecuada 8 - 18 Adecuado 19 - 29 Muy adecuado 30 - 40	
Planificación	Organización Beneficio	9 - 14	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Inadecuada 6 - 14 Adecuado 15 - 23 Muy adecuado 24 - 30	Inadecuada 20 - 46 Adecuado 47 - 73 Muy adecuado 74 - 100
Administración	Motivación Liderazgo	15 - 20		Inadecuada 6 - 14 Adecuado 15 - 23 Muy adecuado 24 - 30	

2.3. Metodología

La investigación, utilizó el Método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según (Bernal, C 2010, p. 60) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

2.3.1 Métodos específicos

Método descriptivo

Consistió en describir, analizar, e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural. A través del método descriptivo se identifica y conoce la naturaleza de una situación en la medida que ella existe durante el tiempo del estudio; por consiguiente no hay administración o control manipulativo o un tratamiento específico. La investigación descriptiva, llamada así por el método que emplea, no está dirigida necesariamente hacia la verificación de hipótesis, pudiendo por esto no llegarse a explicitar una hipótesis determinada, más aún si sus objetivos son amplios.

Método estadístico

Es un conjunto de procedimientos que permite, a partir de las informaciones estadísticas, efectuar un análisis de las mismas con el objeto de realizar nuevas acciones a efectos de ampliar, modificar o sustituir las estadísticas existentes y obtener así, conclusiones válidas sobre el fenómeno estudiado.

El método estadístico se utiliza hoy en casi todas las fases del quehacer humano. Su aplicación es una de las más importantes herramientas para la toma de decisiones. Existe dos funciones del método estadístico: la técnica de la estadística descriptiva, presenta la información en forma conveniente, útil y

comprensible y la técnica de la estadística inferencial, se ocupa de generalizar la información presentada, llamada también estadística inductiva.

2.4. Tipo de estudio

La investigación es sustantiva con un nivel descriptivo, estuvo orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada (Sánchez y Reyes, 2006, p. 102).

Según la finalidad

La investigación se clasifica en aplicada, busca desarrollar una teoría, extender el conocimiento mediante el descubrimiento de principios, es decir es la obtención de nuevos conocimientos.

Según su carácter

La Investigación descriptiva está orientada a describir, explicar, predecir o retraducir la realidad, con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas. El ámbito en donde se desarrolla investigación sustantiva es la realidad social y natural.

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 103), sostienen que: “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, con respecto a un grupo o población”.

Según su naturaleza:

Enfoque cuantitativo, porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Según el alcance temporal

Transversal o seccional y longitudinal Transversal. Son investigaciones que se estudia en un sólo momento dado.

La presente investigación desarrollada es de tipo básica, consiste en desarrollar una teoría, extender el conocimiento mediante el descubrimiento de principios, es decir es la obtención de nuevos conocimientos (Sánchez y Reyes, 2006, p. 36)

Es de nivel descriptivo porque trata de describir, analizar e interpretar la condición actual que se viene observando del fenómeno o problema en su naturaleza real y correlacional porque trata de hallar correspondencia entre una variable y otra. (Mejía, 2005, p.25)

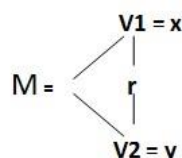
Por ello el nivel de investigación es de carácter descriptivo correlacional debido que el estudio pretenderá medir si las dos variables están relacionadas para después analizar la correlación existente.

Asimismo los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos categorías o variables en un contexto en particular.

2.5 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

El diseño de la presente investigación responde al siguiente esquema:



Dónde:

- M : Muestra de Estudio
 X : Competencias gerenciales
 Y : Toma de decisiones
 r : Correlación

2.6. Población**Población**

La población es censal “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 174).

Tabla 3

Personal de unidad de administración

Nº	Personal de Foncodes, distrito de San Isidro	Número de personas
1	Unidad de administración	3
2	Coordinación de tesorería	11
3	Coordinación de contabilidad	10
4	Coordinación de logística	50
	Total	73

Muestra y Muestreo

Al ser la población del estudio la totalidad de los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, eso quiere decir, no es necesario calcular el tamaño de la muestra y tipo de muestreo.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Sánchez y Reyes (2006, p. 151), definieron como: “medios por los cuales el investigador procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos de estudio”.

2.7.1 Técnica

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta, técnica basada en preguntas dirigidas a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios que mediante preguntas efectuadas en forma personal, telefónica o correo permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, etc. de una comunidad determinada. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

2.7.2 Instrumento

Según Sánchez y Reyes (2006, p. 151), el instrumento que se utilizó es de tipo cuestionario, “los cuestionarios constituyen un documento o formato escrito de cuestiones o preguntas diversas relacionados con los objetivos del estudio”.

Ficha técnica de variable competencias gerenciales

Instrumento Ficha técnica.

Denominación	: Habilidades gerenciales
Autor	: Katz citado por Robbins (2010)
Origen	: Elaboración propia
Objetivo	: Evaluar sus habilidades de la institución.
Administración	: Grupal y/o individual
Tiempo	: 20 minutos

Nivel de medición: escala politómica

Descripción de la prueba: Consta de 20 ítems, y 3 dimensiones.

Objeto de la prueba

Con la escala se obtienen información referido a determinar la percepción sobre habilidades gerenciales

Calificación

Se califica de 1 a 5 y se presenta de la siguiente manera:

Nunca (1)

Casi nunca (2)

A veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

Ficha técnica de variable toma de decisiones

Instrumento Ficha técnica.

Denominación : Toma de decisiones
 Autor : Koontz y Weihrich (2014, p. 127)
 Origen : Elaboración propia
 Objetivo : Evaluar las decisiones de los gerentes o autoridades de la institución.
 Administración : Grupal y/o individual
 Tiempo : 20 minutos

Nivel de medición: escala politómica

Descripción de la prueba: Consta de 20 ítems, y 3 dimensiones.

Objeto de la prueba

Con la escala se obtienen información referido a determinar la percepción sobre toma de decisiones.

Calificación

Se califica de 1 a 5 y se presenta de la siguiente manera:

Nunca (1)
 Casi nunca (2)
 A veces (3)
 Casi siempre (4)
 Siempre (5)

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Para Hernández, (2014), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

Los cuestionarios fueron sometidos a criterio de un grupo de Jueces expertos, integrado por profesores: Doctores que laboran en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, quienes informaran acerca de la aplicabilidad de cada uno de los cuestionarios del presente estudio. Asimismo, en el proceso de validación de cada uno de los cuestionarios del presente estudio, se

tendrá en cuenta para cada ítem, la validez de contenido y para tal efecto se consideraran tres aspectos: pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 4

Validación de juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1.	Dr. Esteban Medrano Reynoso	Aplicable
Experto 2.	Dr. Ángel Salvatierra Melgar	Aplicable
Experto 3.	Dr. Luis Alberto Núñez Lira	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) "La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados" (p.210).

Por lo tanto Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

Tabla 5

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 6

Estadística de fiabilidad de las variables de investigación

Variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Competencias gerenciales	0.811	20
Toma de decisiones	0.802	20

Por lo tanto, ambas variables tienen un grado de confiabilidad que se cataloga como de fuerte confiabilidad.

2.8. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos significa como van a ser tratados los datos recolectados en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46). La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula. Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

2.9 Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (jefe, gerente, director de la institución). Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejuizgamiento.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

3.1.1 Competencias gerenciales

Tabla 7

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable competencias gerenciales en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos		
Desfavorable	22	30,1%
Favorable	35	47,9%
Muy favorable	16	21,9%
Total	73	100,0%

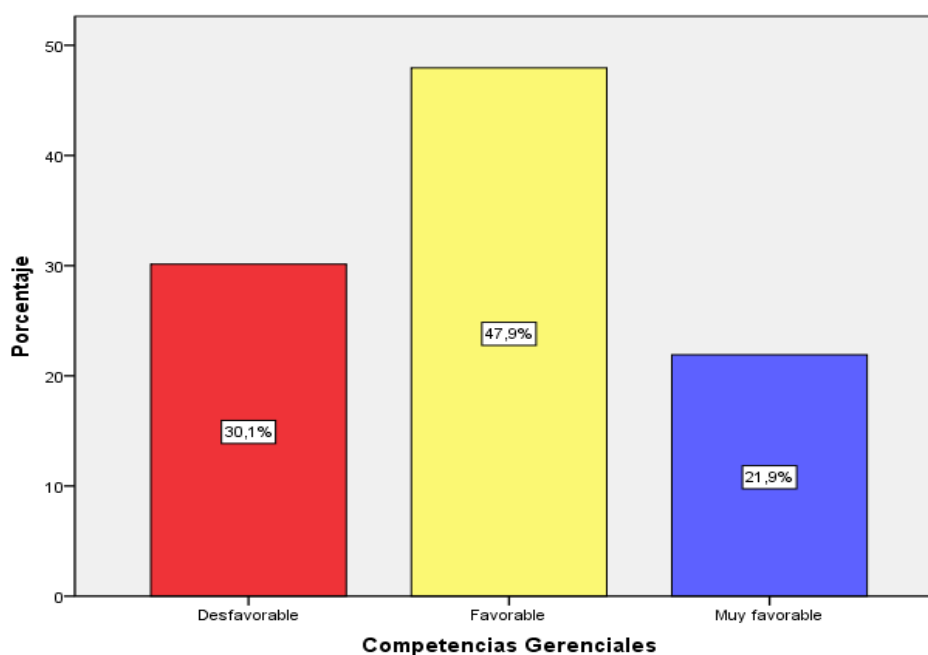


Figura 1. Niveles de la variable Competencias gerenciales.

Con respecto a la variable competencias gerenciales, se observó que el 47,9% trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES manifiestan que las competencias gerenciales son favorables. Asimismo, el 30,1% de los trabajadores indicaron que las competencias gerenciales son desfavorables y un 21,9% manifestaron que las competencias gerenciales son muy favorables.

3.1.2 Competencias conceptuales

Tabla 8

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias conceptuales en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos		
Desfavorable	28	38,4%
Favorable	27	37,0%
Muy favorable	18	24,7%
Total	73	100,0%

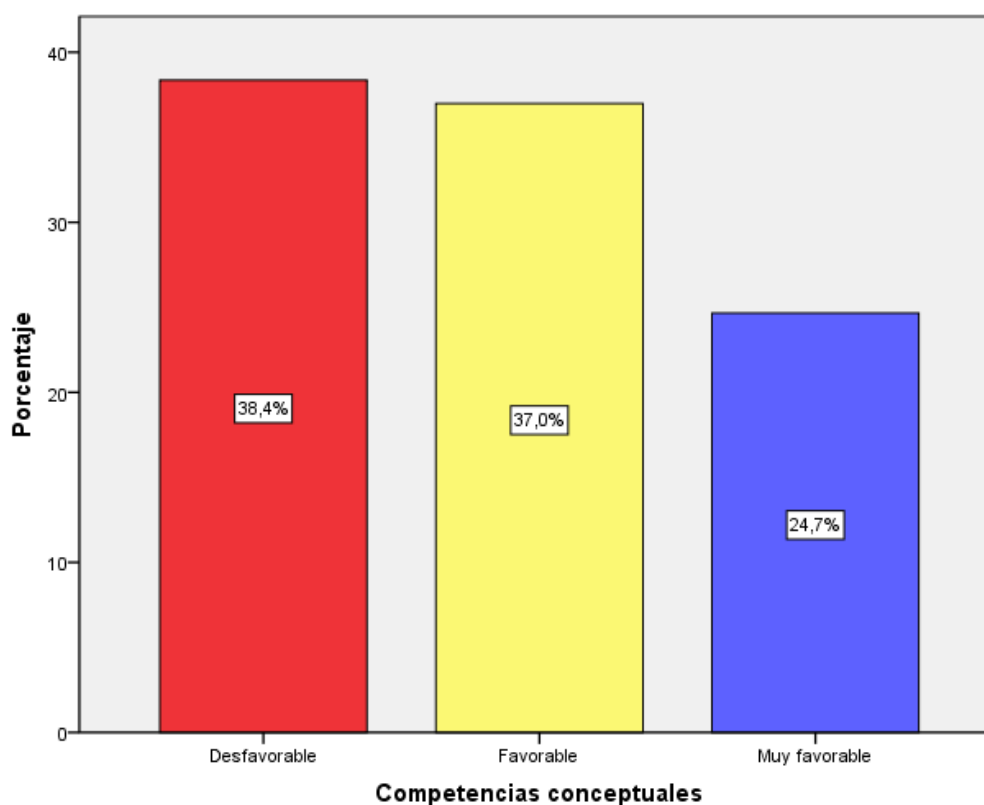


Figura 2. Niveles de la dimensión Competencias conceptuales

Con respecto a la dimensión competencias conceptuales, se observó que el 38,4% trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES manifiestan que las competencias conceptuales son desfavorables, el 37,0% indicaron que las competencias conceptuales son favorables y un 24,7% manifestaron que las competencias conceptuales tienen un nivel muy favorable.

3.1.3 Competencias humanas

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias humana en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Desfavorable	29	39,7%
	Favorable	38	52,1%
	Muy favorable	6	8,2%
	Total	73	100,0%

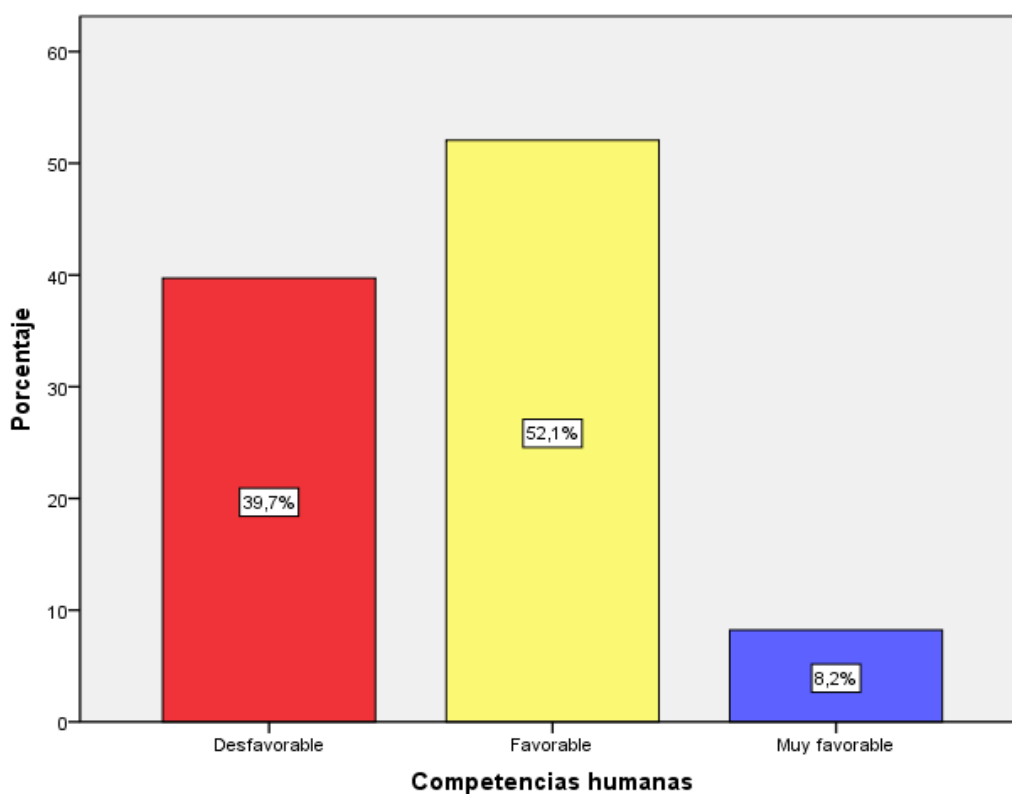


Figura 3. Niveles de la dimensión Competencias humanas.

Con respecto a la dimensión competencias humanas, se observó que el 52,1% trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES señalan que las competencias humanas es favorable, el 39,7% indicaron que la competencia humana es desfavorable y un 8,2% manifestaron un nivel muy favorable.

3.1.4 Competencias técnicas

Tabla 10

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión competencias técnicas en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Desfavorable	8	11,0%
Favorable	35	47,9%
Muy favorable	30	41,1%
Total	73	100,0%

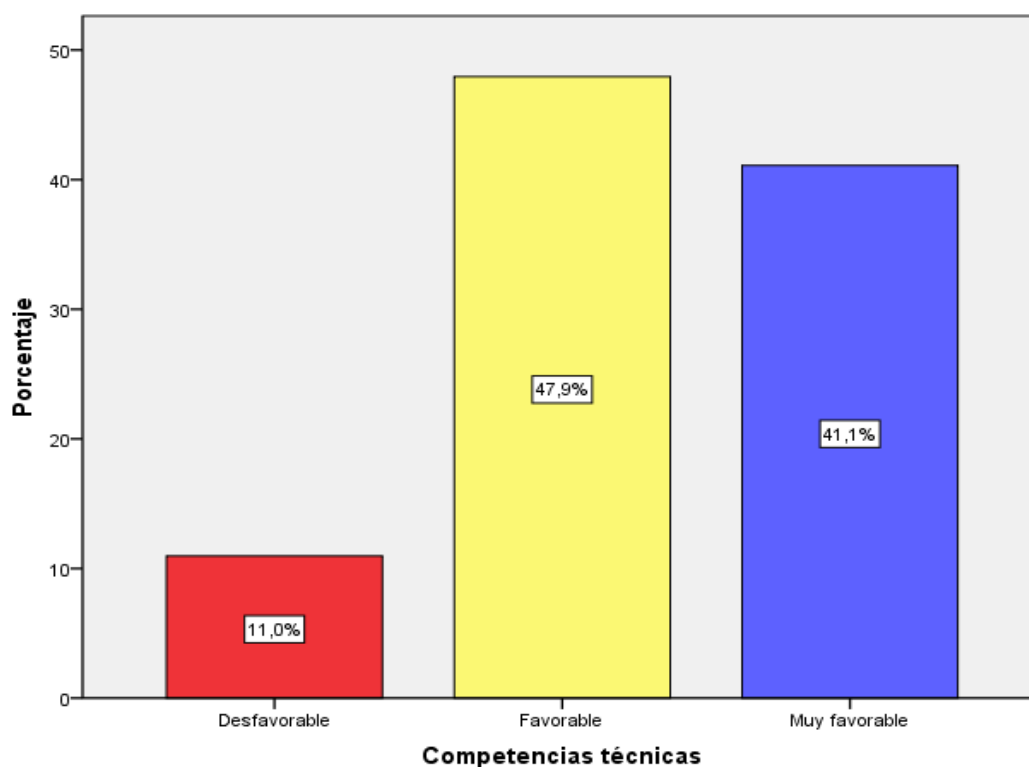


Figura 4. Niveles de la dimensión Competencias técnicas.

Con respecto a la dimensión competencias técnicas, se observó que el 47,9% trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES señalan que las competencias técnicas es favorable, el 41,1% manifestaron que las competencias técnicas es muy favorable y un 11,0 indicaron un nivel desfavorable.

3.1.5 Toma de decisiones

Tabla 11

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Inadecuada	15	20,5%
	Adecuado	34	46,6%
	Muy adecuado	24	32,9%
	Total	73	100,0%

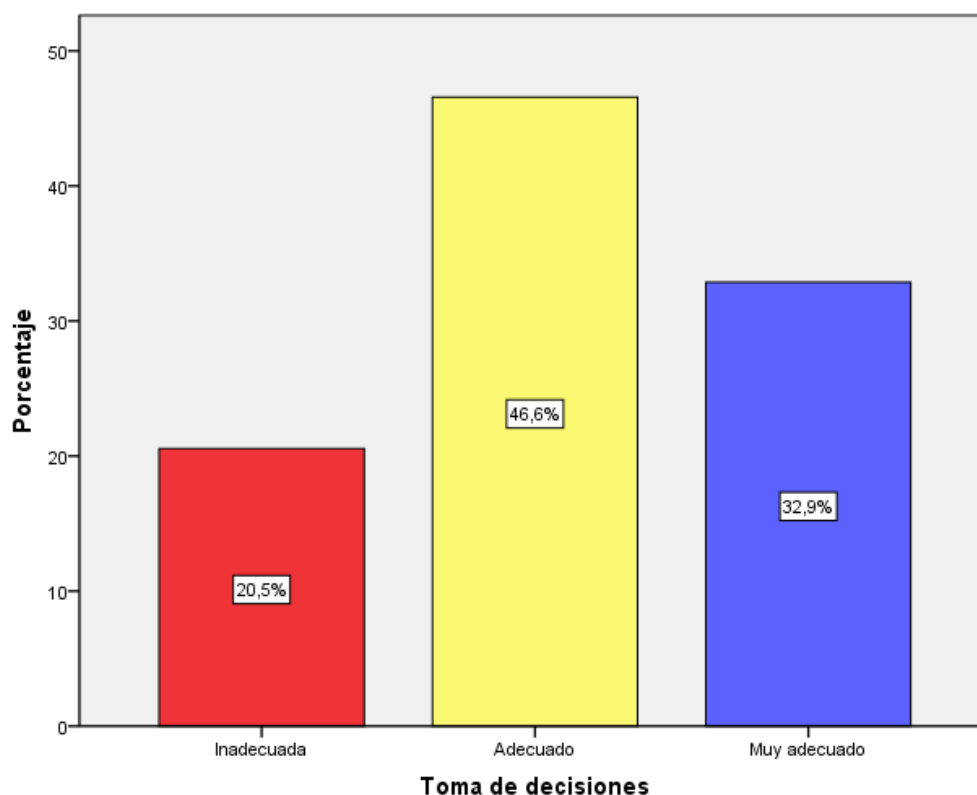


Figura 5. Niveles de la variable Toma de decisiones.

Con respecto a la variable toma de decisiones, se observó que el 46,6% de los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES manifestaron que la toma de decisiones es adecuado, el 32,9% señalaron que la toma de decisiones es muy adecuado y un 20,5 de los trabajadores indicaron que la toma de decisión es inadecuada.

3.1.6 Dirección en los trabajadores

Tabla 12

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión dirección en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Inadecuada	18	24,7%
	Adecuado	38	52,1%
	Muy adecuado	17	23,3%
	Total	73	100,0%

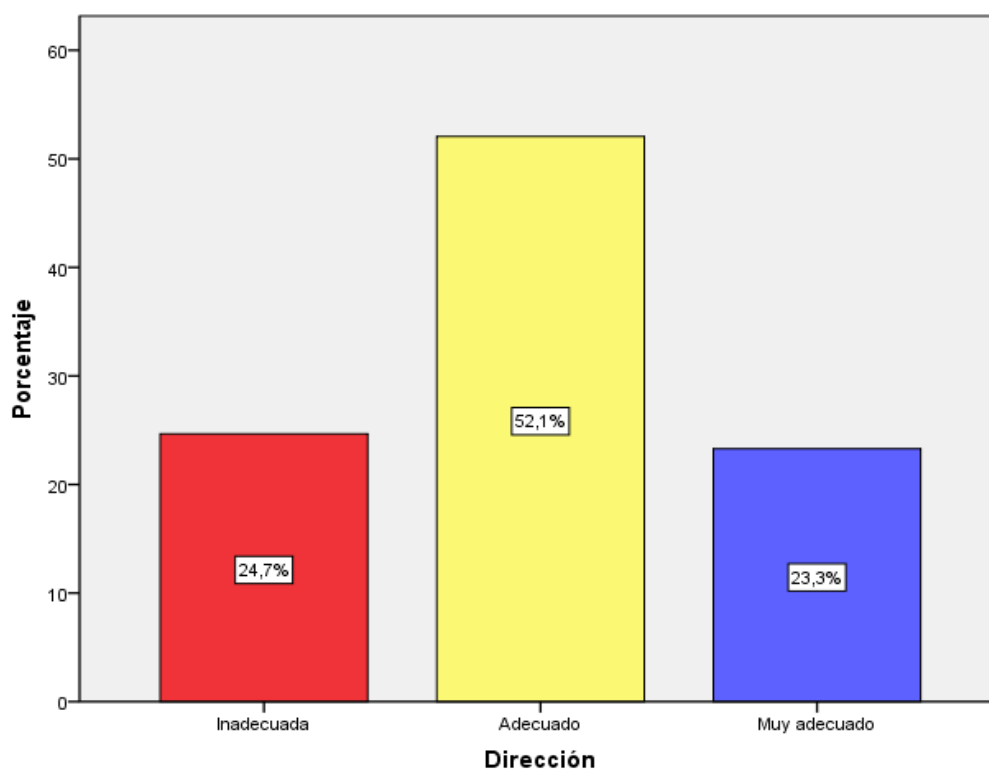


Figura 6. Niveles de la dimensión Dirección.

Con respecto a la dimensión dirección de la variable toma de decisiones, se observó que el 52,1% de los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES percibieron que la dirección es adecuado, el 24,7% manifestaron que la dirección es inadecuada y un 23,3% de los trabajadores indicaron que la dirección es muy adecuado.

3.1.7 Planificación en los trabajadores

Tabla 13

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión planificación en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos	Inadecuada	7	9,6%
	Adecuado	45	61,6%
	Muy adecuado	21	28,8%
	Total	73	100%

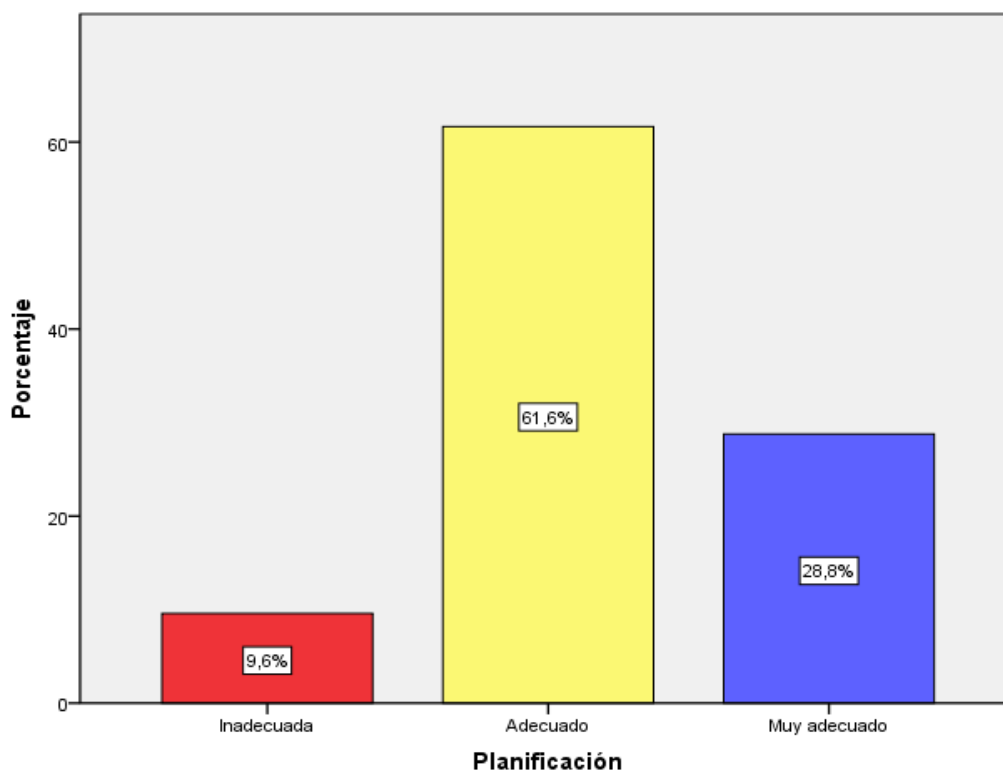


Figura 7. Niveles de la dimensión Planificación

Con respecto a la dimensión planificación de la variable toma de decisiones, se observó que el 61,6% de los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES indicaron que la planificación es adecuada, el 28,8% manifestaron que la planificación es muy adecuada y solo un 9,6% de los trabajadores dijeron que es inadecuada.

3.1.8 Administración en los trabajadores

Tabla 14

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión administración en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos		
Inadecuada	12	16,4%
Adecuado	44	60,3%
Muy adecuado	17	23,3%
Total	73	100,0%

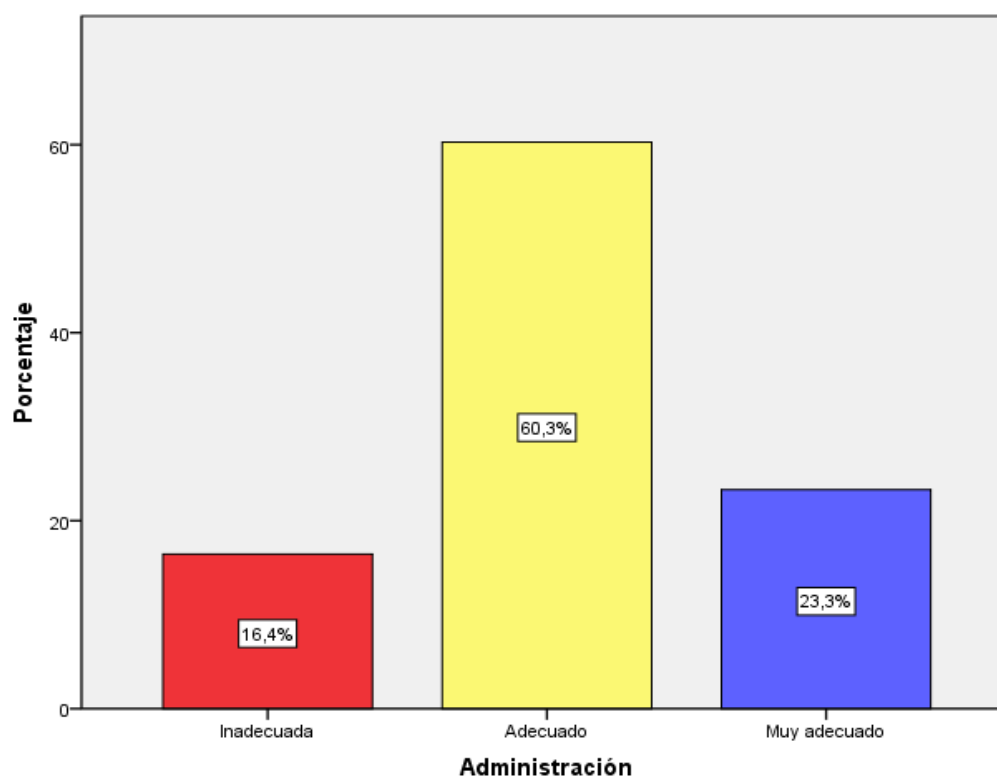


Figura 8. Niveles de la dimensión Administración.

Con respecto a la dimensión administración de la variable toma de decisiones, se observó que el 60,3% de los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES indicaron que la administración es adecuado, el 23,3% manifestaron que la administración es muy adecuado y un 16,4% señalaron que la administración de los trabajadores es inadecuada.

3.2. Resultados correlacionales

3.2.1 Competencias gerenciales y toma de decisiones

Hipotesis general

H₀: No existe relación positiva entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de Foncodes, distrito de San Isidro, 2016.

H_a: Existe relación positiva entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de Foncodes, distrito de San Isidro, 2016.

Nivel de significación:

El nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de decisión:

El nivel de significación "p" es menor que α , rechazar H₀

El nivel de significación "p" no es menor que α , no rechazar H₀

Tabla 15

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones.

			Competencias gerenciales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,821**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Spearman proporcionan que el valor del coeficiente de correlación es ($r_s = 0.821$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = ,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación positiva entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

3.2.2 Competencia conceptual y la toma de decisiones

Hipótesis Específica 1

H_0 : No existe relación positiva entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

H_a : Existe relación positiva entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

Tabla 16

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

		Competencias conceptuales	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Competencias conceptuales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,695**
		N	,000
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	73
		Sig. (bilateral)	,695**
		N	73

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Spearman indican que el valor del coeficiente de correlación es ($r_s = 0.695$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = ,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación positiva entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

3.2.3 Competencia humana y la toma de decisiones

Hipótesis Específica 2

H_0 : No existe relación positiva entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

H_a : Existe relación positiva entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

Tabla 17

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

		Competencias humanas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Competencias humanas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,747**
		N	.
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,747**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	.
		73	73

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Spearman proporcionan que el valor del coeficiente de correlación es ($r_s = 0.747$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = ,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación positiva entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

3.2.4 Competencia técnica y la toma de decisiones

Hipótesis Específica 3

H_0 : No existe relación positiva entre la competencia técnica y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

H_a : Existe relación positiva entre la competencia técnica y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

Tabla 18

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la competencia técnica y la toma de decisiones.

		Competencias técnicas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,765**
	Competencias técnicas		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	73	73
	Coeficiente de correlación	,765**	1,000
	Toma de decisiones		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	73	73

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Spearman determinaron que el valor del coeficiente de correlación es ($r_s = 0.765$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = ,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación positiva entre las competencias técnicas y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.

IV. Discusión

Discusión

Existe una similitud con la de Benites (2014) concluyó la más resaltante obtenidos con la prueba estadística de Pearson tenemos lo siguiente: sí existe relación significativa entre el control interno y la toma de decisiones, hallándose una correlación de 0,995 con un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014. En la presente investigación se arribó que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.695$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = ,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación positiva entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016. Koontz y Weihrich (2014, p. 120) consideraron como una selección de una línea de acción entre alternativas y es parte central de la planeación. Es decir toma una decisión, no importa las cosas que nos rodea porque comprende analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida.

Asimismo hay una semejanza con la de Querales (2013) formularon lineamientos estratégicos considerando que se debe lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias operativas, interpersonales y directivas en el personal directivo, las cuales constituyen una fuente de ventaja competitiva diferenciadora; sobre todo cuando permiten gestionar efectivamente las actividades primarias y de soporte ejecutadas en las organizaciones. En la presente investigación se arribó que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.765$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = ,001$ resulta menor al

de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación positiva entre las competencias técnicas y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016, se citó a Chiavenato (2011) manifestó: Los objetivos son los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organización e individuos. Los objetivos y define los planes para alcanzarlos. Establecer los objetivos que se deben alcanzar es el punto de partida de la planeación.

También se semeja con la Fernández (2011) se arribó que en el trabajo de campo se halló que los elementos interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales. La investigación concluyó que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.747$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = ,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación positiva entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016, se consideró a Hellriegel (2009, p.5) manifestó como “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”.

El estudio utilizado por Vera (2010) indicó que las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. Es decir a mayores competencias gerenciales se tendrá mejores resultados, en la presente investigación se concluyó según la prueba de Rho de Spearman, en donde indica el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.821$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = ,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación positiva entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de

FONCODES, distrito de San Isidro, 2016. Se citó por otro lado a la teoría Katz citado por Robbins (2010) definió que: son los puntos que diferencia entre las personas o jefes que darán su gracia ante el trabajador cuando realiza sus actividades que les ordena sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas, se consideró a Ritzman (2013, p. 25) definió: “es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.”

V. Conclusiones

Conclusiones

- Primera:** Se estableció que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, siendo el valor de 0.821; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Segunda:** Se encontró que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, siendo el valor de 0.695; en consecuencia es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Tercera:** Se estableció que existe relación positiva y estadísticamente significativa entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, siendo el valor de 0.747; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Cuarta:** Se estableció que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las competencias técnicas y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, siendo el valor de 0.765; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

- Primera.** Se recomienda fortalecer las competencias gerenciales a todo el personal de la Unidad de Administración con la finalidad de consolidar y conducir buscando una mejora para la institución y a la vez superar el nivel regular, orientando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad para el desarrollo y ejecución de los planes operativos de FONCODES. La necesidad de adaptarse empuja a los buenos directivos a transformar y actualizar sus habilidades, sometiéndolas a una actualización constante que sólo puede comprenderse en un entorno de mejora continua.
- Segunda.** Los trabajadores de la Unidad de Administración deberán desarrollar la capacidad para evaluar los problemas del área, tanto internos como externos, de forma sistemática los problemas. Percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados, que permitirá la capacidad para prever y analizar situaciones complejas.
- Tercera.** Se sugiere a los jefes de las áreas de Administración, Contabilidad, Tesorería y Logística, que deben de utilizar las capacidades del personal, siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente adecuado para el logro de las metas establecidas las cuales coadyuvarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos de FONCODES. Esto se lograra desarrollando un compromiso de los servidores y creando un clima laboral adecuado.
- Cuarta.** Se recomienda el fortalecimiento de las competencias técnica de los servidores mediante la capacitación, los mismos que deben estar inmerso en el Plan de Desarrolla de las Persona – PDP de cada año de FONCODES, lo cual permitirá cada año minimizar la brechas de competencias existentes. Su trascendencia es mayor cuanto más se descende en la organización, cobra una importancia crítica: interacción con los niveles operativos.

VII. Referencias

Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencia)*. España. Ediciones Granica.
- Aranguiz, D. (2008). *Bases para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Herramientas para determinar las competencias esenciales de la organización. Tesis de Maestría. CETDIR, Habana.
- Azuaje, E. (2008). *Pensamiento gerencial de desarrollo*. Venezuela. Universo Gerencial.
- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Barroso, M. (2009). *Meditaciones gerenciales*. Venezuela. Editorial Galac.
- Benites (2014). *Sistema de control interno y toma de decisiones en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014*, por la Universidad César Vallejo – Lima.
- Berghe, E. (2006). *Gestión y gerencia empresarial aplicadas al siglo XXI*. Colombia. Ediciones ECOE.
- Castellanos, O. (2002). *Propuesta de una opción metodológica para el desarrollo de la gestión tecnológica en organizaciones con procesos biotecnológicos*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Corrales, R. (2009). *Sistema de Control Interno para Empresa Comercializadora*. Prueba de Capacidad. UNT.
- Coulter, M. y Stephen, R. (2005). *Management*. México. Editorial McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*: México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*: México: Mc Graw Hill.
- Dávila, A. (2010). *Examen Especial al Sistema de Control Interno de Empresa Agroindustrial*. Público en la UNT.
- Davis, K.; Newstrom, J. (1990). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (8ª ed), México: Mc. Graw Hill.
- Domínguez, M. (2010). *Una política educativa para la Segunda Enseñanza. El instituto de Zaragoza inicia su andadura*. Anuario de Pedagogía, núm. 9, pp.457-505.
- Fernández, L. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. (Tesis de maestría): Tecana American University – Estados Unidos.
- García, G. (2012). *Proceso de toma de decisiones en estudiantes de enfermería en la E.A.P.E. - UNMSM, 2011* (Tesis de maestría) Universidad Mayor de San Marcos.
- González, R. (2011). *Evaluación del enfoque educativo imperante, basado en el desarrollo de competencias, a la luz de la educación mayéutica*. Estudios, IX (97), 71-102.
- Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores. Méjico.
- Hellriegel, D., Jackson, S. Y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan.
- Koontz y Weihrich (2014). *Elementos de administración*: México: Mac Graw Hill.
- LeJders, S. (1985). *A Psychophysiological Analysis of International Crisis* (Durham, N. C., Duke University Press, 1985).
- Marcelo, W. (2012). *Gestión Educativa*. Fondo Editorial. Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. (FACHSE). Universidad Pedro Ruíz Gallo. (UNPRG).
- Pastor, C (2016). *Sistema de soporte a la toma de decisiones en grupo utilizando TOPSIS difuso para la evaluación de proyectos de tecnologías de información en una central de riesgo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, EAP.
- Pena, H., y Borges, A. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de administração Mackenzie*.
- Querales, M. (2013). *Competencias gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico*. (Tesis de maestría): Universidad Rafael Belloso Chasín - Venezuela.
- Quiroa, C. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango* (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango - Guatemala.

- Ritzman, P. (2013). *Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis*. México: Mac Graw Hill.
- Robbins, P. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Robbins, P. y Coulter, M. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Sánchez, H. y Reyes, M. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Perú: Mantaro.
- Stoner, J. Freeman, L. y Gilbet, R. (2010). *Administración*, edit. Prentice Hall – Hispanoamericana: México, p. 4, 267, 348, 349, 415.
- Serra, D. (2014). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones*. Madrid: Paraninfo.
- Valecillos, C. (2004). *Organizaciones Inteligentes. Complementando nuestros primeros pasos*. Editorial de la Universidad del Zulia (Ediluz).
- Vélez, J. (2012). La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial (Tesis de Maestría). Universidad del Rosario facultad de administración Bogotá.
- Vera, O. (2010). *Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna*. (Tesis de maestría): Universidad Jorge Basadre Grohman – Tacna.
- Villanueva, G., y Casas, M. (2010). *Competencias: nuevas habilidades del estudiante en la era de la educación, la globalidad y la ζ conocimiento*. Signo y Pensamiento, XXIX (56), 124-138.

Anexos

Anexo 1

ARTÍCULO CIENTÍFICO

Competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de administración de FONCODES, San Isidro, 2016.

Edward Edilberto Luján Ordoñez

edwlujan@hotmail.com

Resumen

La investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, San Isidro, 2016.

El tipo de investigación fue sustantiva de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 73 trabajadores. La técnica que se empleó fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario tipo escala de Likert. El cuestionario fue debidamente validado a través de juicios de expertos y su confiabilidad se midió a través del estadístico Alfa de Cronbach con un 0,811 y 0,802, respectivamente, lo que demostró una alta confiabilidad.

La investigación encontró que el 47,9% de los entrevistados manifestaron que las competencias gerenciales se encuentran en un nivel favorable y en relación a la toma de decisión, el 46,6% manifestaron que es de nivel adecuado (46,6%). Asimismo, la correlación de ambas variables mediante la prueba de Spearman ($r_s = 0.821$) indica que existe relación alta entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.

Palabras clave: Competencia gerenciales, competencia humana, técnicas, toma de decisiones, Foncodes

Abstract

The research was carried out research whose objective was to establish the relationship between the management skills and decision making in workers of the Administration Unit of FONCODES, San Isidro, 2016.

The type of research according to their purpose was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The Census population was formed by 73 workers. The technique used was a survey and instrument type questionnaire, which were duly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronbach's Alpha: (0.811 and 0,802), showing high reliability.

It arrived that managerial competencies are at an unfavorable level and decision making is at an appropriate level. Also the test of Spearman, where the value of the correlation coefficient is ($r = 0.821$) indicating a correlation positive high, plus the value of $P = 001$ is less than the $P = 0.05$ and thus the relationship is significant at the 95% and rejecting the null hypothesis (H_0) assuming that there is a positive relationship between the management skills and decision making in workers of FONCODES administration unit , district of San Isidro, 2016.

Key words: human competition, competition management, decision-making, Foncodes, techniques

Introducción

Vera (2010) en su tesis para obtener grado de Magister titulado: *Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna*. El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar la Influencia de las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: En el Gobierno Regional de Tacna las

competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva relacional porque el estudio nos condujo a la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de las dos variables a estudio: Competencias Gerenciales y Gestión Organizacional. Para tal propósito se consideró la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Tacna. Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó que: En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional.

Benites (2014) en su tesis para optar grado de magister titulado: *Sistema de control interno y toma de decisiones en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014*, por la Universidad César Vallejo – Lima. Cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el “Sistema de control interno y la toma de decisiones en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014”. La metodología empleada para la elaboración de esta tesis estuvo relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación es sustantivo con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 25 colaboradores en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento es el cuestionario que ha sido aplicada a los colaboradores del área de operaciones de la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014. Entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística de Pearson tenemos lo siguiente: sí existe relación significativa entre el control interno y la toma de decisiones, hallándose una correlación de 0,995 con un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se

concluye que existe relación significativa entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014.

De esta manera se continuó con el desarrollo de las competencias gerenciales de acuerdo la teoría Katz citado por Robbins (2010) definió que:

Las habilidades es directivas o gerenciales es son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas (p. 24).

Las habilidades es o las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Hellriegel (2009, p.5) manifestó como “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”.

Al respecto, competencia la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo.

Bateman y Snell (2009) precisó que:

Es importante resaltar el papel de las personas dentro de las organizaciones como fuente de ventajas competitivas. Por cuanto, es el recurso humano quien ejecuta las actividades. Asimismo, toda acción es afectada directamente por las decisiones tomadas por los gerentes, así como por las personas con quienes trabaja. Además, la manera como se gerencia es un factor determinante en la obtención de resultados valiosos y la generación efectiva de ventajas competitivas (p. 579).

Las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo. Los mismos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Koontz y Weihrich (2014, p. 120) la toma de decisiones se define como: “selección de una línea de acción entre alternativas y es parte central de la planeación”.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

Ritzman (2013, p. 25) definió: “es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.”

La toma de decisiones es entonces el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

La presente investigación, utilizó el Método Hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según (Bernal, C 2010, p.

60) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. La metodología de la investigación fue de enfoque cuantitativo, el diseño fue no experimental, la población fue un censo.

Discusión

Se llegó a obtener informaciones relevantes a Competencias gerenciales y la toma de decisiones para incorporar a la ciencia, de acuerdo los resultados se tomaron medidas correctivas. También es conveniente saber la relación entre ambas variables y comprobar el objetivo de la investigación para considerar estrategias adecuadas, con los resultados obtenidos se realizó un efecto multiplicador a los demás trabajadores de dicha entidad de diferentes áreas. Por lo tanto es necesario realizar investigaciones relacionados al tema para mejorar la calidad de trabajo. Asimismo se sugirió ideas de acuerdo los resultados obtenidos. De los cuales se consideró sus hallazgo de Vera (2010) indicó que las competencias gerenciales son influyen directamente en la gestión organizacional. Es decir a mayores competencias gerenciales se tendrá mejores resultados, en la presente investigación se concluyó según la prueba de Rho de Spearman, en donde indica el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.821$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = ,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación positiva entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016. Se citó por otro lado a la teoría Katz citado por Robbins (2010) definió que: son los puntos que diferencia entre las personas o jefes que darán su gracia ante el trabajador cuando realiza sus actividades que les ordena sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas, se consideró a Ritzman (2013, p. 25) definió: “es el proceso mediante el cual

se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.”

También corroboró Asimismo hay una similitud con la de Benites (2014) concluyó la más resaltante obtenidos con la prueba estadística de Pearson tenemos lo siguiente: sí existe relación significativa entre el control interno y la toma de decisiones, hallándose una correlación de 0,995 con un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014. En la presente investigan se arribó que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.695$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = ,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación positiva entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016. Koontz y Weihrich (2014, p. 120) consideraron como una selección de una línea de acción entre alternativas y es parte central de la planeación. Es decir toma una decisión, no importa las cosas que nos rodea porque comprende analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida.

Conclusiones.

Se estableció que existe una relación estadísticamente significativa entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de

FONCODES, distrito de San Isidro, siendo el valor de $r=0.821$; en consecuencia es una correlación alta.

Referencias

- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Benites (2014). *Sistema de control interno y toma de decisiones en la empresa CR Transportes SAC distrito de San Isidro, Lima, 2014*, por la Universidad César Vallejo – Lima.
- Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores. México.
- Ritzman, P. (2013). *Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis*. México: Mac Graw Hill.
- Robbins, P. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Vélez, J. (2012). La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial (Tesis de Maestría). Universidad del Rosario facultad de administración Bogotá.

Anexo 2: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES					
<p>Problema General ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016?</p> <p>Problemas Específicos PE1: ¿Cuál es la relación entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016? PE2: ¿Cuál es la relación entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016? PE3: ¿Cuál es la relación entre la competencia técnica y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016?</p>	<p>Objetivo General Establecer la relación entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.</p> <p>Objetivos Específicos OE1: Determinar la relación entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016. OE2: Establecer la relación entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016. OE3: Identificar la relación entre la competencia técnica y la toma de decisiones en los trabajadores de la Unidad de Administración de FONCODES, distrito de San Isidro, 2016.</p>	<p>Hipótesis General Existe relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los administrativos en el Instituto del Mar del Perú, Chucuito, Callao - 2016.</p> <p>Hipótesis Específicos HE1. Existe relación positiva entre la competencia conceptual y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016. HE2. Existe relación positiva entre competencia humana y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016. HE3. Existe relación positiva entre la competencia técnica y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, San Isidro, 2016.</p>	Variable 1: Competencias gerenciales					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango	
			Competencias conceptuales	Equipo de trabajo Planes Estructura organizacional Normas de funcionamiento Orientación al personal Planificación	1,2,3,4,5,6,7	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Desfavorable Favorable Muy favorable	
			Competencias humanas	Incentiva al personal Fomenta buena relación Copera con el personal Facilita información Conduce a su grupo Desarrolla las actividades administrativas	8,9,10,11,12,13,14			
			Competencias técnicas	Demuestra interés Orienta las actividades Promueve la participación Propone acciones Cumple sus metas	15,16,17,18,19,20			

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
			Variable 2: Toma de decisiones				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango
			Dirección	Metas Objetivos	1,2,3,4,5,6, 7, 8	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Inadecuada Adecuado Muy adecuado
			Planificación	Organización Beneficio	9,10,11,12,13,14		
			Administración	Motivación Liderazgo	15,16,17,18,19,20		

METODOLOGÍA

Tipo de investigación: Es sustantiva

Diseño: No experimental

Método: Hipotético deductivo

Población Censal: 73 trabajadores

Muestreo: No probabilística

Anexo 3



Instrumentos de las variables

Cuestionario de la competencia gerencial.

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad de los trabajadores. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

Respecto a la labor que realiza como trabajador en el área administrativa, usted:

N°	Items	Escalas				
		N	CN	AV	CS	S
01	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.					
02	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					
03	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.					
04	Establece normas de funcionamiento que respondan a la reglas organizaciones.					
05	Orienta al personal de la empresa de acuerdo a las reglas organizacionales.					
06	Administra los recursos organizacionales eficientemente.					
07	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.					
Dimensión: Competencias Humanas						
08	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.					
09	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.					
10	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.					
11	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.					

N°	Items	Escalas				
		N	CN	AV	CS	S
12	Facilita información entre el personal a su cargo.					
13	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.					
14	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.					
Dimensión: Competencias Técnicas						
15	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.					
16	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
17	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					
18	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.					
19	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.					
20	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.					

Gracias



Cuestionario de toma de decisiones

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad de los trabajadores. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

Respecto a la labor que realiza como trabajador en el área administrativa, usted:

N°	Items	Escala				
		N	CN	AV	CS	S
Dimensión: Dirección						
01	Cree usted que la alta Dirección toma decisiones acertadas en la conducción de la institución.					
02	En su opinión la gestión institucional atraviesa las fases de planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades y recursos en la institución donde labora.					
03	La institución cumple con las metas de año lectivo.					
04	En la institución cumple con los objetivos planificados durante su labor cotidiana.					
05	Su jefe inmediato exige cumplir con los objetivos de la institución					
06	En la institución cuando los empleados cumplen con los objetivos les considera una remuneración.					
07	Se propicia el desempeño del personal de acuerdo a las normas internas establecidas.					
08	Se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					
Dimensión: Planificación						
09	Se analiza con el personal la planificación de las actividades del departamento,					
10	Se orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
11	Durante el proceso de planificación considera diferentes opiniones.					
12	Se rediseña la planificación producto del consenso en las reuniones con el personal.					

N°	Items	Escalas				
		N	CN	AV	CS	S
13	Se desarrolla planes y programas que contribuyen a la calidad de la organización.					
14	En la institución se cumplen con los beneficios de acuerdo a la ley.					
Dimensión: Administración						
15	La administración de la institución es motivadora hacia sus trabajadores					
16	La institución motiva con incentivos y capacitaciones al personal					
17	La institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					
18	La institución lidera las preferencias de sus trabajadores					
19	La institución tiene personal selecto que lidera el transporte					
20	La institución recibe información necesaria para desempeñar					

Gracias

Base de datos de la prueba piloto de las competencias gerenciales

	COMPETENCIAS GERENCIALES																			
	Competencia conceptuales							Competencias humanas							Competencias técnicas					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5
2	5	2	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4
3	5	4	5	5	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	1
4	5	4	5	5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	1
5	4	5	5	4	2	4	5	3	5	4	5	5	4	2	3	4	5	3	2	1
6	5	4	4	5	3	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	4
7	3	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	4
8	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5
9	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
10	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	2	4	5	5	4	1
11	4	5	3	4	2	4	4	3	4	4	5	2	3	3	4	3	3	4	4	3
12	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4
13	5	5	4	4	3	5	5	4	3	3	4	5	3	3	4	3	5	5	3	4
14	5	5	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	1
15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5
16	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3
17	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5
18	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	2	3	2	3	2	4	5	3	4	5
19	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5
20	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2

Resultado de la fiabilidad de las habilidades gerenciales

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,811	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	75,6250	68,117	,100	,815
VAR00002	75,9375	70,063	-,068	,826
VAR00003	75,8750	65,850	,270	,808
VAR00004	75,8750	69,183	,035	,816
VAR00005	76,5625	57,729	,657	,784
VAR00006	76,1250	60,250	,494	,795
VAR00007	75,6250	63,050	,637	,793
VAR00008	75,5000	65,600	,276	,807
VAR00009	76,4375	59,063	,480	,796
VAR00010	76,0625	61,929	,603	,792
VAR00011	76,3125	60,896	,481	,796
VAR00012	76,4375	61,863	,526	,794
VAR00013	76,0625	60,596	,641	,788
VAR00014	76,1250	65,050	,362	,803
VAR00015	76,0625	63,129	,499	,797
VAR00016	76,0625	67,396	,147	,813
VAR00017	76,1875	67,363	,091	,819
VAR00018	76,4375	62,663	,522	,796
VAR00019	76,4375	66,529	,138	,817
VAR00020	76,6250	57,050	,701	,780

Base de dato de la toma de decisiones

	Dirección								Planificación						Administración					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	1
2	5	2	4	4	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	5	2	2	4	5	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3
4	5	4	5	5	3	3	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
5	4	5	5	4	2	4	5	5	2	3	4	4	3	5	4	5	5	4	2	3
6	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4
7	3	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	5	2	5
8	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3
9	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
10	3	3	4	4	4	5	5	5	2	4	2	5	4	5	5	5	5	3	4	3
11	4	5	3	4	2	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	2	3	3	3
12	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
13	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3
14	5	5	3	4	3	2	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3
15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
17	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3
18	5	5	3	4	3	2	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3
19	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5

Resultado de la confiabilidad de toma de decisiones

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,802	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	76,1250	65,983	,101	,806
VAR00002	76,4375	70,263	-,221	,826
VAR00003	76,3750	64,383	,220	,801
VAR00004	76,3750	67,450	-,007	,808
VAR00005	77,0625	54,329	,756	,765
VAR00006	76,6250	57,717	,529	,782
VAR00007	76,1250	61,317	,606	,785
VAR00008	76,5625	58,129	,680	,776
VAR00009	76,6250	64,117	,262	,799
VAR00010	76,5625	61,329	,479	,788
VAR00011	76,5625	65,996	,090	,807
VAR00012	76,6875	65,429	,080	,811
VAR00013	76,9375	60,729	,514	,786
VAR00014	76,9375	61,796	,307	,797
VAR00015	76,8750	63,983	,192	,804
VAR00016	76,6250	59,450	,687	,778
VAR00017	76,0000	60,933	,662	,783
VAR00018	76,3750	58,783	,624	,779
VAR00019	76,5625	61,196	,389	,792
VAR00020	77,4375	51,729	,583	,778

Anexo 4

Certificados de validez de contenido



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1. Competencias conceptuales							
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.	✓		✓		✓		
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	✓		✓		✓		
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.	✓		✓		✓		
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a la reglas organizacionales.	✓		✓		✓		
5	Orienta al personal de la empresa de acuerdo a las reglas organizacionales.	✓		✓		✓		
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.	✓		✓		✓		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.							
	DIMENSIÓN 2. Competencias humanas							
8	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.	✓		✓		✓		
9	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.	✓		✓		✓		
10	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.	✓		✓		✓		
11	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	✓		✓		✓		
12	Facilita información entre el personal a su cargo.	✓		✓		✓		
13	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	✓		✓		✓		
14	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. Competencias técnicas							
15	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	✓		✓		✓		
16	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	✓		✓		✓		
17	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	✓		✓		✓		

19	La institución tiene personal selecto que lidera el transporte	✓		✓		✓	
20	La institución recibe información necesaria para desempeñar	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []


Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ALCIBRADO ROYALDO ESTEBAN DNI: 19914820

Especialidad del validador:.....

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del construido.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

.....de.....del 20.....


 Fianza del Alcebrado Royald Esteban
 DOCTOR EN EDUCACION
 SUNEDU A019529*5

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE TOMA DE DECISIONES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. Dirección								
1	Cree usted que la alta Dirección toma decisiones acertadas en la conducción de la institución.	✓		✓		✓		
2	En su opinión la gestión institucional atraviesa las fases de planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades y recursos en la institución donde labora.	✓		✓		✓		
3	La institución cumple con las metas de año lectivo.	✓		✓		✓		
4	En la institución cumple con los objetivos planificado durante su labor cotidiana.	✓		✓		✓		
5	Su jefe inmediato exige cumplir con los objetivos de la institución	✓		✓		✓		
6	En la institución cuando los empleados cumplen con los objetivos les considera una remuneración.	✓		✓		✓		
7	Se propicia el desempeño del personal de acuerdo a las normas internas establecidas.	✓		✓		✓		
8	Se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2. Planificación								
9	Se analiza con el personal la planificación de las actividades del departamento,	✓		✓		✓		
10	Se orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	✓		✓		✓		
11	Durante el proceso de planificación considera diferentes opiniones.	✓		✓		✓		
12	Se rediseña la planificación producto del consenso en las reuniones con el personal.	✓		✓		✓		
13	Se desarrolla planes y programas que contribuyen a la calidad de la organización.	✓		✓		✓		
14	En la institución se cumplen con los beneficios de acuerdo a la ley.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3. Administración								
15	La administración de la institución es motivadora hacia sus trabajadores	✓		✓		✓		
16	La institución motiva con incentivos y capacitaciones al personal	✓		✓		✓		
17	La institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	✓		✓		✓		
18	La institución lidera las preferencias de sus trabajadores	✓		✓		✓		

18	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.	✓		✓		✓	
19	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.	✓		✓		✓	
20	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: HERNANDO REYNOSO ESTEBAN DNI: 19914820

Especialidad del validador:

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de 02 del 2017


 Esteban Medrano Reynoso
 Firma del Jefe de la Oficina
 SUNEDU

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. Competencias conceptuales								
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.	/		/		/		
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	/		/		/		
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.	/		/		/		
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a la reglas organizacionales.	/		/		/		
5	Orienta al personal de la empresa de acuerdo a las reglas organizacionales.	/		/		/		
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.	/		/		/		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2. Competencias humanas								
8	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.	/		/		/		
9	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.	/		/		/		
10	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.	/		/		/		
11	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	/		/		/		
12	Facilita información entre el personal a su cargo.	/		/		/		
13	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	/		/		/		
14	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3. Competencias técnicas								
15	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	/		/		/		
16	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	/		/		/		
17	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	/		/		/		

18	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.	/		/	/	
19	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.	/		/	/	
20	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.	/		/	/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Del M^g:

Rojas Lora Luis Alberto

DNI:

080120

Especialidad del validador:

Exp. en Física

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de *03* del 20*14*

[Firma manuscrita]

Firma del Experto Informante.

Dr. Luis Alberto Rojas Lora
 INGENIERO PEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN



ESCUOLA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE TOMA DE DECISIONES

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. Dirección								
1	Cree usted que la alta Dirección toma decisiones acertadas en la conducción de la institución..	/		/		/		
2	En su opinión la gestión institucional atraviesa las fases de planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades y recursos en la institución donde labora.	/		/		/		
3	La institución cumple con las metas de año lectivo.	/		/		/		
4	En la institución cumple con los objetivos planificado durante su labor cotidiana.	/		/		/		
5	Su jefe inmediato exige cumplir con los objetivos de la institución	/		/		/		
6	En la institución cuando los empleados cumplen con los objetivos les considera una remuneración.	/		/		/		
7	Se propicia el desempeño del personal de acuerdo a las normas internas establecidas.	/		/		/		
8	Se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2. Planificación								
9	Se analiza con el personal la planificación de las actividades del departamento.	/		/		/		
10	Se orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	/		/		/		
11	Durante el proceso de planificación considera diferentes opiniones.	/		/		/		
12	Se rediseña la planificación producto del consenso en las reuniones con el personal.	/		/		/		
13	Se desarrolla planes y programas que contribuyen a la calidad de la organización.	/		/		/		
14	En la institución se cumplen con los beneficios de acuerdo a la ley.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3. Administración								
15	La administración de la institución es motivadora hacia sus trabajadores	/		/		/		
16	La institución motiva con incentivos y capacitaciones al personal	/		/		/		
17	La institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	/		/		/		
18	La institución lidera las preferencias de sus trabajadores	/		/		/		

19	La institución tiene personal selecto que lidera el transporte	/		/		/	
20	La institución recibe información necesaria para desempeñar	/		/		/	

Observaciones (preclarar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Donel Lito Luis DNI: 080120

Especialidad del validador: Exp. en Gestión

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de 03 del 2017



Firma del Experto Informante.

Dr. Luis Roberto Nieves Lora
 AREA PEDAGÓGICA Y DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. Competencias conceptuales								
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.	/		/		/		
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	/		/		/		
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.	/		/		/		
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a la reglas organizacionales.	/		/		/		
5	Orienta al personal de la empresa de acuerdo a las reglas organizacionales.	/		/		/		
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.	/		/		/		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.							
DIMENSIÓN 2. Competencias humanas								
8	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.	/		/		/		
9	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.	/		/		/		
10	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.	/		/		/		
11	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	/		/		/		
12	Facilita información entre el personal a su cargo.	/		/		/		
13	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	/		/		/		
14	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3. Competencias técnicas								
15	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	/		/		/		
16	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	/		/		/		
17	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	/		/		/		

18	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.	/		/		/	
19	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.	/		/		/	
20	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hoy suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Jovhanna Micaela DNI: 19793532

Especialidad del validador: Matemático - Estadístico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de 03 del 2012


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE TOMA DE DECISIONES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. Dirección								
1	Cree usted que la alta Dirección toma decisiones acertadas en la conducción de la institución..	/		/		/		
2	En su opinión la gestión institucional atraviesa las fases de planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades y recursos en la institución donde labora.	/		/		/		
3	La institución cumple con las metas de año lectivo.	/		/		/		
4	En la institución cumple con los objetivos planificado durante su labor cotidiana.	/		/		/		
5	Su jefe inmediato exige cumplir con los objetivos de la institución	/		/		/		
6	En la institución cuando los empleados cumplen con los objetivos les considera una remuneración.	/		/		/		
7	Se propicia el desempeño del personal de acuerdo a las normas internas establecidas.	/		/		/		
8	Se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2. Planificación								
9	Se analiza con el personal la planificación de las actividades del departamento,	/		/		/		
10	Se orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	/		/		/		
11	Durante el proceso de planificación considera diferentes opiniones.	/		/		/		
12	Se rediseña la planificación producto del consenso en las reuniones con el personal.	/		/		/		
13	Se desarrolla planes y programas que contribuyen a la calidad de la organización.	/		/		/		
14	En la institución se cumplen con los beneficios de acuerdo a la ley.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3. Administración								
15	La administración de la institución es motivadora hacia sus trabajadores	/		/		/		
16	La institución motiva con incentivos y capacitaciones al personal	/		/		/		
17	La institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	/		/		/		
18	La institución lidera las preferencias de sus trabajadores	/		/		/		

19	La institución tiene personal selecto que lidera el transporte	/		/		/	
20	La institución recibe información necesaria para desempeñar	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si NOY suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Andrés Giovanni Melgar DNI: 19822573

Especialidad del validador: Matemática Estadística

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de 03 del 2017


Firma del Experto Informante.

Anexo 5

Base de datos

	COMPETENCIAS GERENCIALES																							
	Competencia conceptuales							Competencias humanas							Competencias técnicas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
1	5	5	4	4	5	4	3	30	1	1	3	3	3	3	2	16	3	3	4	4	5	4	23	69
2	5	5	4	4	5	3	3	29	1	1	3	3	3	3	4	18	3	5	5	4	5	4	26	73
3	2	2	1	1	3	4	1	14	1	1	1	1	3	1	1	9	3	1	3	1	5	5	18	41
4	2	3	2	3	2	3	3	18	3	3	2	2	3	3	3	19	3	2	4	3	3	3	18	55
5	3	3	2	2	2	3	1	16	1	1	1	2	2	1	1	9	1	2	4	2	4	4	17	42
6	3	2	3	2	3	3	1	17	1	1	3	3	3	3	3	17	3	3	4	3	4	4	21	55
7	2	2	2	1	2	3	1	13	1	1	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	1	2	13	38
8	4	5	1	2	4	3	4	23	3	2	3	2	3	2	3	18	4	5	5	4	5	5	28	69
9	2	1	2	3	2	3	3	16	2	3	2	1	2	1	1	12	3	2	1	2	1	2	11	39
10	5	5	3	1	5	5	3	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	5	5	3	5	5	27	81
11	3	3	3	2	3	1	1	16	1	2	2	2	2	2	2	13	3	4	3	3	2	2	17	46
12	4	3	4	3	4	4	4	26	5	3	3	4	4	4	3	26	4	4	5	4	5	5	27	79
13	1	4	3	1	3	3	1	16	2	3	2	2	4	3	3	19	3	4	4	3	4	4	22	57
14	5	4	5	3	5	4	5	31	5	4	3	4	3	3	4	26	4	5	5	4	4	5	27	84
15	4	3	3	2	3	5	2	22	4	4	3	4	4	4	4	27	3	5	5	4	5	5	27	76
16	3	3	2	1	3	1	2	15	1	2	3	3	4	3	3	19	2	2	4	2	2	3	15	49
17	3	4	4	3	4	4	3	25	3	3	4	4	4	3	3	24	4	4	4	4	4	5	25	74
18	2	1	2	2	3	3	1	14	1	1	1	2	3	2	3	13	2	4	5	3	4	5	23	50
19	4	4	3	4	4	5	3	27	2	3	3	3	3	3	3	20	4	3	3	3	4	5	22	69
20	4	3	4	4	4	1	1	21	2	1	2	2	1	1	1	10	1	2	3	1	2	2	11	42
21	1	1	1	1	1	5	1	11	1	1	1	1	1	1	1	7	1	5	5	1	5	5	22	40
22	5	3	1	1	1	5	1	17	2	3	2	3	1	1	5	17	3	5	5	4	5	4	26	60

23	1	1	3	2	2	4	3	16	1	1	1	1	2	2	2	10	3	3	3	2	3	3	17	43
24	1	1	1	1	1	3	1	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	4	3	2	5	4	19	35
25	1	1	1	1	4	5	1	14	1	1	1	1	5	3	3	15	4	5	5	5	5	5	29	58
26	3	2	3	3	3	3	2	19	2	2	2	3	4	3	3	19	2	3	4	4	4	4	21	59
27	4	4	3	2	3	4	4	24	4	2	4	4	4	3	3	24	4	4	4	4	5	4	25	73
28	5	4	3	2	3	5	1	23	2	5	1	4	3	2	5	22	4	5	5	1	1	4	20	65
29	5	5	5	4	5	5	4	33	4	1	3	4	5	4	5	26	5	5	5	5	5	5	30	89
30	5	4	3	2	3	2	2	21	3	3	1	3	3	3	3	19	3	5	5	3	5	5	26	66
31	5	5	5	4	5	5	4	33	4	1	4	4	5	4	5	27	5	5	5	5	5	5	30	90
32	4	5	5	4	4	4	3	29	4	3	3	3	3	4	5	25	5	5	5	5	5	5	30	84
33	5	5	4	4	5	4	3	30	1	1	3	3	3	3	2	16	3	3	4	4	5	4	23	69
34	5	5	4	4	5	3	3	29	1	1	3	3	3	3	4	18	3	5	5	4	5	4	26	73
35	2	2	1	1	3	4	1	14	1	1	1	1	3	1	1	9	3	1	3	1	5	5	18	41
36	2	3	2	3	2	3	3	18	3	3	2	2	3	3	3	19	3	2	4	3	3	3	18	55
37	3	3	2	2	2	3	1	16	1	1	1	2	2	1	1	9	1	2	4	2	4	4	17	42
38	3	2	3	2	3	3	1	17	1	1	3	3	3	3	3	17	3	3	4	3	4	4	21	55
39	2	2	2	1	2	3	1	13	1	1	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	1	2	13	38
40	4	5	1	2	4	3	4	23	3	2	3	2	3	2	3	18	4	5	5	4	5	5	28	69
41	2	1	2	3	2	3	3	16	2	3	2	1	2	1	1	12	3	2	1	2	1	2	11	39
42	5	5	3	1	5	5	3	27	4	4	3	4	4	4	4	27	4	5	5	3	5	5	27	81
43	3	3	3	2	3	1	1	16	1	2	2	2	2	2	2	13	3	4	3	3	2	2	17	46
44	4	3	4	3	4	4	4	26	5	3	3	4	4	4	3	26	4	4	5	4	5	5	27	79
45	1	4	3	1	3	3	1	16	2	3	2	2	4	3	3	19	3	4	4	3	4	4	22	57
46	5	4	5	3	5	4	5	31	5	4	3	4	3	3	4	26	4	5	5	4	4	5	27	84
47	4	3	3	2	3	5	2	22	4	4	3	4	4	4	4	27	3	5	5	4	5	5	27	76

48	3	3	2	1	3	1	2	15	1	2	3	3	4	3	3	19	2	2	4	2	2	3	15	49
49	3	4	4	3	4	4	3	25	3	3	4	4	4	3	3	24	4	4	4	4	4	5	25	74
50	2	1	2	2	3	3	1	14	1	1	1	2	3	2	3	13	2	4	5	3	4	5	23	50
51	4	4	3	4	4	5	3	27	2	3	3	3	3	3	3	20	4	3	3	3	4	5	22	69
52	4	3	4	4	4	1	1	21	2	1	2	2	1	1	1	10	1	2	3	1	2	2	11	42
53	1	1	1	1	1	5	1	11	1	1	1	1	1	1	1	7	1	5	5	1	5	5	22	40
54	5	3	1	1	1	5	1	17	2	3	2	3	1	1	5	17	3	5	5	4	5	4	26	60
55	1	1	3	2	2	4	3	16	1	1	1	1	2	2	2	10	3	3	3	2	3	3	17	43
56	1	1	1	1	1	3	1	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	4	3	2	5	4	19	35
57	1	1	1	1	4	5	1	14	1	1	1	1	5	3	3	15	4	5	5	5	5	5	29	58
58	3	2	3	3	3	3	2	19	2	2	2	3	4	3	3	19	2	3	4	4	4	4	21	59
59	4	4	3	2	3	4	4	24	4	2	4	4	4	3	3	24	4	4	4	4	5	4	25	73
60	5	4	3	2	3	5	1	23	2	5	1	4	3	2	5	22	4	5	5	1	1	4	20	65
61	5	5	5	4	5	5	4	33	4	1	3	4	5	4	5	26	5	5	5	5	5	5	30	89
62	5	4	3	2	3	2	2	21	3	3	1	3	3	3	3	19	3	5	5	3	5	5	26	66
63	5	5	5	4	5	5	4	33	4	1	4	4	5	4	5	27	5	5	5	5	5	5	30	90
64	4	5	5	4	4	4	3	29	4	3	3	3	3	4	5	25	5	5	5	5	5	5	30	84
65	5	5	4	4	5	4	3	30	1	1	3	3	3	3	2	16	3	3	4	4	5	4	23	69
66	5	5	4	4	5	3	3	29	1	1	3	3	3	3	4	18	3	5	5	4	5	4	26	73
67	2	2	1	1	3	4	1	14	1	1	1	1	3	1	1	9	3	1	3	1	5	5	18	41
68	2	3	2	3	2	3	3	18	3	3	2	2	3	3	3	19	3	2	4	3	3	3	18	55
69	3	3	2	2	2	3	1	16	1	1	1	2	2	1	1	9	1	2	4	2	4	4	17	42
70	3	2	3	2	3	3	1	17	1	1	3	3	3	3	3	17	3	3	4	3	4	4	21	55
71	2	2	2	1	2	3	1	13	1	1	2	2	2	2	2	12	2	3	3	2	1	2	13	38
72	4	5	1	2	4	3	4	23	3	2	3	2	3	2	3	18	4	5	5	4	5	5	28	69
73	2	1	2	3	2	3	3	16	2	3	2	1	2	1	1	12	3	2	1	2	1	2	11	39

TOMA DE DECISIONES																								
Dirección									Planificación						Administración									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
1	5	3	1	5	1	3	3	5	26	5	5	5	4	4	5	28	1	5	5	4	1	3	19	73
2	5	4	1	5	5	3	4	5	32	5	5	5	2	5	5	27	1	5	5	4	1	3	19	78
3	1	1	1	1	1	3	1	5	14	4	5	5	1	3	5	23	1	5	5	5	1	1	18	55
4	5	3	2	5	4	2	3	5	29	4	5	3	4	4	5	25	3	5	5	5	3	3	24	78
5	2	2	1	1	1	1	1	2	11	3	5	1	1	4	3	17	2	4	3	3	2	3	17	45
6	4	3	2	3	2	1	3	3	21	3	4	3	2	3	3	18	3	4	3	4	1	2	17	56
7	3	2	1	2	2	1	2	3	16	3	4	2	1	4	1	15	1	2	2	2	1	1	9	40
8	5	2	1	3	1	5	1	5	23	5	5	2	2	3	5	22	3	5	1	5	3	4	21	66
9	2	1	1	2	1	2	1	3	13	2	5	2	1	2	1	13	2	1	2	1	2	1	9	35
10	4	3	3	5	4	1	5	5	30	5	5	3	3	5	5	26	3	5	4	4	5	5	26	82
11	3	3	1	3	1	1	1	2	15	5	5	1	1	1	1	14	1	3	2	2	3	2	13	42
12	4	3	4	5	5	3	2	4	30	5	5	2	3	5	4	24	2	4	3	4	3	3	19	73
13	4	3	2	4	4	3	4	4	28	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	4	4	24	74
14	5	4	3	4	3	4	4	5	32	4	5	2	2	4	5	22	3	4	4	4	4	4	23	77
15	5	4	2	3	3	2	2	5	26	5	5	1	2	3	4	20	2	3	3	5	2	3	18	64
16	5	3	1	5	1	1	3	2	21	4	5	1	1	2	3	16	3	3	3	4	4	2	19	56
17	5	4	2	3	3	3	4	5	29	4	5	3	3	3	5	23	2	3	5	5	3	4	22	74
18	4	2	1	5	2	3	2	3	22	4	5	2	3	3	3	20	1	2	5	5	3	2	18	60
19	5	3	3	1	3	3	4	5	27	4	4	3	1	3	5	20	3	3	4	1	4	4	19	66
20	4	3	2	2	1	1	3	4	20	2	2	1	1	1	4	11	2	5	2	1	1	1	12	43
21	5	1	1	5	1	1	5	5	24	5	5	1	1	1	5	18	5	5	5	1	1	1	18	60
22	5	3	4	1	1	1	5	3	23	1	5	4	1	1	5	17	1	1	5	5	4	2	18	58

23	3	1	2	3	1	1	2	3	16	3	4	3	3	2	3	18	1	3	2	3	2	2	13	47
24	3	2	1	2	1	1	1	3	14	4	5	1	1	2	2	15	2	4	4	4	1	2	17	46
25	5	5	3	4	4	1	3	5	30	5	5	3	1	4	5	23	5	5	5	3	4	4	26	79
26	4	4	3	4	3	3	2	2	25	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	4	2	4	21	67
27	3	4	3	3	3	2	3	5	26	4	5	3	2	4	5	23	3	4	4	5	3	4	23	72
28	5	1	5	3	4	1	1	3	23	3	5	5	5	5	5	28	5	5	5	5	5	4	29	80
29	5	4	5	4	5	4	5	5	37	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	5	4	29	95
30	5	3	3	3	3	2	3	2	24	4	4	1	3	3	3	18	3	4	3	3	3	3	19	61
31	5	4	5	4	5	3	5	5	36	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	5	4	29	94
32	5	5	5	5	5	3	5	5	38	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	4	29	97
33	5	3	1	5	1	3	3	5	26	5	5	5	4	4	5	28	1	5	5	4	1	3	19	73
34	5	4	1	5	5	3	4	5	32	5	5	5	2	5	5	27	1	5	5	4	1	3	19	78
35	1	1	1	1	1	3	1	5	14	4	5	5	1	3	5	23	1	5	5	5	1	1	18	55
36	5	3	2	5	4	2	3	5	29	4	5	3	4	4	5	25	3	5	5	5	3	3	24	78
37	2	2	1	1	1	1	1	2	11	3	5	1	1	4	3	17	2	4	3	3	2	3	17	45
38	4	3	2	3	2	1	3	3	21	3	4	3	2	3	3	18	3	4	3	4	1	2	17	56
39	3	2	1	2	2	1	2	3	16	3	4	2	1	4	1	15	1	2	2	2	1	1	9	40
40	5	2	1	3	1	5	1	5	23	5	5	2	2	3	5	22	3	5	1	5	3	4	21	66
41	2	1	1	2	1	2	1	3	13	2	5	2	1	2	1	13	2	1	2	1	2	1	9	35
42	4	3	3	5	4	1	5	5	30	5	5	3	3	5	5	26	3	5	4	4	5	5	26	82
43	3	3	1	3	1	1	1	2	15	5	5	1	1	1	1	14	1	3	2	2	3	2	13	42
44	4	3	4	5	5	3	2	4	30	5	5	2	3	5	4	24	2	4	3	4	3	3	19	73
45	4	3	2	4	4	3	4	4	28	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	4	4	24	74
46	5	4	3	4	3	4	4	5	32	4	5	2	2	4	5	22	3	4	4	4	4	4	23	77
47	5	4	2	3	3	2	2	5	26	5	5	1	2	3	4	20	2	3	3	5	2	3	18	64
48	5	3	1	5	1	1	3	2	21	4	5	1	1	2	3	16	3	3	3	4	4	2	19	56
49	5	4	2	3	3	3	4	5	29	4	5	3	3	3	5	23	2	3	5	5	3	4	22	74
50	4	2	1	5	2	3	2	3	22	4	5	2	3	3	3	20	1	2	5	5	3	2	18	60
51	5	3	3	1	3	3	4	5	27	4	4	3	1	3	5	20	3	3	4	1	4	4	19	66
52	4	3	2	2	1	1	3	4	20	2	2	1	1	1	4	11	2	5	2	1	1	1	12	43
53	5	1	1	5	1	1	5	5	24	5	5	1	1	1	5	18	5	5	5	1	1	1	18	60

54	5	3	4	1	1	1	5	3	23	1	5	4	1	1	5	17	1	1	5	5	4	2	18	58
55	3	1	2	3	1	1	2	3	16	3	4	3	3	2	3	18	1	3	2	3	2	2	13	47
56	3	2	1	2	1	1	1	3	14	4	5	1	1	2	2	15	2	4	4	4	1	2	17	46
57	5	5	3	4	4	1	3	5	30	5	5	3	1	4	5	23	5	5	5	3	4	4	26	79
58	4	4	3	4	3	3	2	2	25	3	4	3	4	3	4	21	3	4	4	4	2	4	21	67
59	3	4	3	3	3	2	3	5	26	4	5	3	2	4	5	23	3	4	4	5	3	4	23	72
60	5	1	5	3	4	1	1	3	23	3	5	5	5	5	5	28	5	5	5	5	5	4	29	80
61	5	4	5	4	5	4	5	5	37	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	5	4	29	95
62	5	3	3	3	3	2	3	2	24	4	4	1	3	3	3	18	3	4	3	3	3	3	19	61
63	5	4	5	4	5	3	5	5	36	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	5	4	29	94
64	5	5	5	5	5	3	5	5	38	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	4	29	97
65	5	3	1	5	1	3	3	5	26	5	5	5	4	4	5	28	1	5	5	4	1	3	19	73
66	5	4	1	5	5	3	4	5	32	5	5	5	2	5	5	27	1	5	5	4	1	3	19	78
67	1	1	1	1	1	3	1	5	14	4	5	5	1	3	5	23	1	5	5	5	1	1	18	55
68	5	3	2	5	4	2	3	5	29	4	5	3	4	4	5	25	3	5	5	5	3	3	24	78
69	2	2	1	1	1	1	1	2	11	3	5	1	1	4	3	17	2	4	3	3	2	3	17	45
70	4	3	2	3	2	1	3	3	21	3	4	3	2	3	3	18	3	4	3	4	1	2	17	56
71	3	2	1	2	2	1	2	3	16	3	4	2	1	4	1	15	1	2	2	2	1	1	9	40
72	5	2	1	3	1	5	1	5	23	5	5	2	2	3	5	22	3	5	1	5	3	4	21	66
73	2	1	1	2	1	2	1	3	13	2	5	2	1	2	1	13	2	1	2	1	2	1	9	35



PERÚ

Ministerio de Desarrollo
e Inclusión Social

Ministerio de
Promoción Social

Fondo de Cooperación
para el Desarrollo Social
FONCODES

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

CARTA N° 277 -2017-MIDIS-FONCODES/URH

08 MAY 2017

Sr. EDWARD EDILBERTO LUJAN ORDOÑEZ
Unidad de Recursos Humanos

ASUNTO : Desarrollo de Tesis

Referencia: Carta P.338-2017 -EPG-UCV- LN

Es grato dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia, en la cual la Universidad César Vallejo comunica que estando usted, en el último Ciclo de la Maestría de Gestión Pública, debe preparar la tesis para la obtención del Grado Académico correspondiente. Para lo cual solicita se le brinde las facilidades para desarrollar y aplicar los instrumentos técnicos requeridos para tal fin.

En ese sentido se le comunica, que se le otorga el permiso y las facilidades para que pueda desarrollar su trabajo de investigación, siempre y cuando estas no interfieran con el desarrollo de sus labores diarias, así como de los servidores de la Institución.

Atentamente,


Abog. Marco Antonio Ortega Matute
JEFE
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL



Instrumentos de las variables

Cuestionario de la competencia gerencial.

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad de los trabajadores. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

Respecto a la labor que realiza como trabajador en el área administrativa, usted:

N°	Competencias Conceptuales	Escala				
		N	CN	AV	CS	S
01	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.					X
02	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					X
03	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.				X	
04	Establece normas de funcionamiento que respondan a la reglas organizaciones.				X	
05	Orienta al personal de la empresa de acuerdo a las reglas organizacionales.					X
06	Administra los recursos organizacionales eficientemente.				X	
07	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.			X		
Dimensión: Competencias Humanas						
08	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.	X				
09	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.	X				
10	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.			X		
11	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.			X		
12	Facilita información entre el personal a su cargo.			X		

13	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.			X		
14	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.		X			
Dimensión: Competencias Técnicas						
15	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.			X		
16	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.			X		
17	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.				X	
18	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.				X	
19	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.					X
20	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.				X	

Gracias



Cuestionario de toma de decisiones

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad de los trabajadores. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

Respecto a la labor que realiza como trabajador en el área administrativa, usted:

N°	Toma de decisiones	Escala				
		N	CN	AV	CS	S
Dimensión: Dirección						
01	Cree usted que la alta Dirección toma decisiones acertadas en la conducción de la institución.					/
02	En su opinión la gestión institucional atraviesa las fases de planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades y recursos en la institución donde labora.			/		
03	La institución cumple con las metas de año lectivo.	/				
04	En la institución cumple con los objetivos planificados durante su labor cotidiana.					/
05	Su jefe inmediato exige cumplir con los objetivos de la institución	/				
06	En la institución cuando los empleados cumplen con los objetivos les considera una remuneración.			/		
07	Se propicia el desempeño del personal de acuerdo a las normas internas establecidas.			/		
08	Se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					/
Dimensión: Planificación						
09	Se analiza con el personal la planificación de las actividades del departamento,					/
10	Se orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					/
11	Durante el proceso de planificación considera diferentes opiniones.					/
12	Se rediseña la planificación producto del consenso en las reuniones con el personal.				/	

13	Se desarrolla planes y programas que contribuyen a la calidad de la organización.				/	
14	En la institución se cumplen con los beneficios de acuerdo a la ley.					/
Dimensión: Administración						
15	La administración de la institución es motivadora hacia sus trabajadores	/				
16	La institución motiva con incentivos y capacitaciones al personal					/
17	La institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					/
18	La institución lidera las preferencias de sus trabajadores				/	
19	La institución tiene personal selecto que lidera el transporte	/				
20	La institución recibe información necesaria para desempeñar			/		

Gracias