



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Miguel Arcángel Gonzales Medrano (ORCID: 0000-0001-9384-6600)

**ASESOR:**

Dr. Mitchell Alarcón Díaz (ORCID: 0000-0003-0027-5701)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Dirección

**LIMA - PERÚ**

**2019**

### **Dedicatoria**

Este triunfo principalmente es para mis hijos, mis padres, pilares fundamentales, porque me dieron las herramientas necesarias para luchar, por ser el máximo ejemplo de persistencia e inteligencia ante las virtudes de la vida.

### **Agradecimiento**

A mis profesores por su incondicional colaboración, dedicación, orientaciones y enseñanzas para realizar la tesis de grado, y a su vez, en la culminación de una de mis metas. De verdad muchas gracias

A mi Asesor metodológico Doctor Mitchell Alarcón Díaz por su incondicional colaboración y dedicación, orientaciones y enseñanzas en la elaboración de esta tesis. Muchas gracias



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): GONZALES MEDRANO, MIGUEL ARCANGEL

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

*LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARTIN DE PORRES, AÑO 2018*

Fecha: 15 de mayo de 2019

Hora: 12:30 m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Yolvi Ocaña Fernandez

Firma: .....

SECRETARIO: Mg. Julio Bernal Pacheco

Firma: .....

VOCAL: Dr. Mitchell Alarcón Diaz

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobar por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.



## Declaración de autenticidad

Miguel Arcángel Gonzales Medrano alumno de la escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo, en el Programa de Maestría en Gestión pública, con Documento Nacional de Identidad N° 06037467. Presento la tesis cuyo título es: Las competencias gerenciales en la gestión organizacional Municipalidad Distrital San Martin de Porres, año 2018.

Declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De encontrarse datos fraudulentos, plagios me someto y asumiré las sanciones correspondientes en concordancia con las normas y reglamentos de la universidad.

Lima, 15 de Febrero 2019



Miguel Arcángel Gonzales Medrano

DNI: 06037467

## Presentación

Señores miembros del jurado

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, presento a su consideración la Tesis “Las Competencias Gerenciales en la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres”, Como objetivo general Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres, año 2018.

En la elaboración de esta investigación se considera los siguientes capítulos:

Primer capítulo: Introducción, contiene la realidad problemática, trabajos previos, referido a los antecedentes nacionales e internacionales y teorías relacionadas al tema que trata sobre las variables del tema, formulación del problema y justificación del estudio, hipótesis y objetivos. Segundo capítulo: Método, contiene el diseño de investigación, las variables, la operacionalización, población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, el método de análisis de datos.

Tercer capítulo: Resultados, se presentan los análisis descriptivos entre las variables, las dimensiones y el análisis inferencial de coeficiente de correlación y la prueba de hipótesis contrastación de hipótesis.

Cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados de esta investigación con otros resultados. Quinto capítulo: Se formulan las conclusiones que guardan relación. Sexto capítulo: Recomendaciones, se propone las alternativas al problema investigado. Séptimo capítulo: Referencias, contiene las bibliográficas que se elaboraron en base a los autores que se menciona en toda la investigación. Por último, los anexos correspondientes.

Espero cumplir con los requisitos de aprobación establecido en las normas de la escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

Miguel Arcángel Gonzales Medrano

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de tabla	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	xiv
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	21
1.4 Formulación del problema	37
1.5 Justificación del estudio	37
1.6 Hipótesis	38
1.7 Objetivos	39
II. Método	41
2.1. Diseño de investigación	42
2.2. Variables, operacionalización	43
2.3. Población y muestra	46
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	48
2.5. Métodos de análisis de datos	51
III. Resultados	52
3.1. Estudios descriptivos	53
3.2. Resultados de correlación	66
IV. Discusión	71
V. Conclusiones	74
VI. Recomendaciones	76
VII. Referencias	78
Anexos	83
Anexo 1. Matriz de consistencia	84

Anexo 2. Cuestionario	viii 88
Anexo 3. Base de datos	94
Anexo 4. Certificado de validez	104
Anexo 5. Organigrama	122

## Lista de tabla

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Operacionalizacion de la variablecompetencias gerenciales	45
Tabla 2 Operacionalizacion de la variable:gestion organizacional	47
Tabla 3. Población y muestra de estudio de la siguiente manera	48
Tabla 4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
Tabla 5. Validez del cuestionario de la variable: Competencias gerenciales	50
Tabla 6. Validez del cuestionario de la variable: Gestión organizacional	50
Tabla 7. Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la gestión administrativa	50
Tabla 8. Distribución de frecuencias de la percepción en las Competencias gerenciales	53
Tabla 9. Distribución de frecuencias de la percepción en el Desarrollo de personas	54
Tabla 10. Distribución de frecuencias de la percepción en la Dirección de personas	55
Tabla 11. Distribución de frecuencias de la percepción en el Trabajo en equipo y cooperación	56
Tabla 12. Distribución de frecuencias de la percepción en el Liderazgo	57
Tabla 13. Distribución de frecuencias de la percepción en la Gestión organizacional	58
Tabla 14. Distribución de frecuencias de la percepción en el Planeamiento estratégico	59
Tabla 15. Distribución de frecuencias de la percepción en el organigrama	60
Tabla 16. Distribución de frecuencias de la percepción en la distribución de tareas	61

Tabla 17. Distribución de frecuencias de la percepción en los Recursos financieros	62
Tabla 18. Distribución de frecuencias de la percepción en los Recursos Humanos	63
Tabla 19. Distribución de frecuencias de la percepción en la división del Trabajo.	64
Tabla 20. Distribución de frecuencias de la percepción en los canales de comunicación	65
Tabla 21. Coeficiente de correlación de Spearman: Competencias gerenciales y la gestión organizacional	66
Tabla 22. Coeficiente de correlación de Spearman: Desarrollo de personas y la gestión organizacional.	67
Tabla 23. Coeficiente de correlación de Spearman: Dirección de personas y la gestión organizacional.	68
Tabla 24. Coeficiente de correlación de Spearman: Trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional.	69
Tabla 25. Coeficiente de correlación de Spearman: Liderazgo y la gestión organizacional.	70

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Distribución porcentual de competencias gerenciales	53
Figura 2. Distribución porcentual de desarrollo de personas	54
Figura 3. Distribución porcentual de dirección de personas	55
Figura 4. Distribución porcentual de Trabajo en equipo y cooperación	56
Figura 5. Distribución porcentual de Liderazgo	57
Figura 6. Distribución porcentual de gestión organizacional	58
Figura 7. Distribución porcentual de planeamiento estratégico	59
Figura 8. Distribución porcentual de organigrama	60
Figura 9. Distribución porcentual de la distribución de tareas	61
Figura 10. Distribución porcentual de recursos financieros	62
Figura 11. Distribución porcentual de recursos Humanos	63
Figura 12. Distribución porcentual de la División del Trabajo	64
Figura 13. Distribución porcentual de los canales de comunicación	65

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional Municipalidad San Martín de Porres, año 2018. La metodología aplicada en la investigación responde al enfoque cuantitativo, proceso deductivo, tipo básico, alcances descriptivos correlacionales porque explican la relación entre variables. La muestra estuvo conformada por 132 trabajadores. Se utilizó un cuestionario con 42 preguntas. La confiabilidad aprobó con 0.915 en competencias gerenciales y 0.924 en gestión organizacional mediante el coeficiente de Crombach, considerado como de Alta confiabilidad. El resultado del análisis descriptivo comprobó que perciben un nivel regular predominante 43.9%, el nivel bueno 25.0% y nivel bajo el 31.1% en las competencias gerenciales. En la gestión organizacional el preponderante es el nivel poco eficiente 39.4, nivel eficiente 27.3%, el nivel deficiente 33.3%. El estadístico inferencial mediante Rho Spearman evidenció un coeficiente de relación positiva considerable y significativa cuyo valor fue ( $r= 0,848$  y  $P= 0,000$ ) directamente proporcional entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional, así mismo el ( $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$ ) la decisión opugnar la hipótesis nula y aprobar la hipótesis general. Esta investigación deriva en gran medida de la inquietud por conocer y proponer alternativas de mejora para los que dirigen en organizaciones municipales, para ello se emplea el uso de competencias gerenciales.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, gestión organizacional, metodología, gerentes, alternativas.



## Abstract

The general objective of this research is to determine the relationship between management competencies and organizational management San Martin de Porres Municipality, 2018. The methodology applied in the research responds to the quantitative approach, deductive process, basic type, descriptive correlation scopes because they explain the relationship between variables. The sample consisted of 132 workers. A questionnaire with 42 questions was used. The reliability approved with 0.915 in managerial competencies and 0.924 in organizational management through the Crombach coefficient, considered as High Reliability. The result of the descriptive analysis showed that they perceive a predominant regular level of 43.9%, the good level of 25.0% and a low level of 31.1% in the management competencies. In organizational management the predominant is the inefficient level 39.4, efficient level 27.3%, the deficient level 33.3%. The inferential statistic by means of Rho Spearman evidenced a considerable and significant positive relationship coefficient whose value was ( $r = 0.848$  and  $P = 0.000$ ) directly proportional between management competencies and organizational management, likewise the ( $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ ) the decision opposes the null hypothesis and approves the general hypothesis. This research derives largely from the concern to know and propose alternatives for improvement for those who run in municipal organizations, for this the use of management skills is used.

Key words: Managerial competencies, organizational management, methodology, managers, alternatives.

# **I. Introducción**

## 1.1 Realidad problemática

La gestión por competencias se posicionado ha logrado aplicarse con toda su virtualidad en el sector público de los países. A pesar de ello, tratándose de puestos directivos es donde su enfoque resulta más relevante. Cada vez más se reconoce que se requiere en las administraciones públicas de directivos competentes y con ética para que puedan llevar adelante una gestión efectiva.

Actualmente en América Latina la corrupción en las instituciones públicas se ha incrementado en las municipalidades de todo el país en especial en el Perú debido a que muchas veces los alcaldes elegidos por su jurisdicción provincial o distrital adolecen de principios y valores para dirigir la organización municipal y eligen a sus asesores que muchas veces desconocen las competencias básicas y gerenciales. Esto del crecimiento de la corrupción se da porque durante muchos años no se tomado en cuenta el control institucional.

El desarrollo de las competencias es una necesidad para las organizaciones que tienen la responsabilidad de todos los departamentos conforman la estructura orgánica, esto se logra mediante los procedimientos y proceso en la gestión organizacional que tienen que funcionar en forma articulada.

Según las estimaciones de Transparencia Económica MEF a nivel de gobierno local la Municipio San Martin de Porres han devuelto fondos transferidos durante los últimos años 2016 al 2018 siendo de la forma siguiente: en el año 2016 ejecuto el 86.9% y no ejecuto el 13.1% del presupuesto. El 2017 ejecuto el 75.5%, no ejecutando 24.5%, el año 2018 la ejecución del presupuesto fue 89.6% y el no ejecutado 10.4%. Esta es una de las razones por la que se les recorta el presupuesto para los años siguientes.

Este problema es también nacional sucede mayormente en los niveles regionales y locales que no ejecutan el total del presupuesto y devuelven dinero por ejemplo lo sucedido en la región de Puno el año 2017 invirtió 35.3% durante el año y devolvió 64.7% de su presupuesto asignado Diario Correo (8-12-2017).

Estimaciones del INEI, los residentes de circunscripción San Martín de Porres en el periodo 2018, alcanza a 739,252 habitantes, la población de mujeres es el 52% y hombres es 48%.

La inseguridad ciudadana se está incrementando en la jurisdicción San Martín de Porres es necesario la municipalidad vez de devolver dinero de los fondos del presupuesto al tesoro público debería utilizar en adquirir cámaras de video vigilancia y otros implementos.

Según. Perú: Indicadores de gestión municipal 2018 del INEI el sector San Martín de Porres tiene 19 cámaras video vigilancia, mientras otros distritos cuentan con mas, como es el caso de los distritos de Los Olivos con 180 y Comas 60 cámaras de video vigilancia (p.159)

EL Perú es el que tiene el mayor nivel de corrupción en América Latina. El Perú se clasifico en el lugar 96 de un total de 180 países. Índice de percepción de corrupción Este análisis fue preparado por Transparencia Internacional y publicado en Semana Económica (2018).

Las municipalidades por intermedio del gerente municipal y el gerente administrativo deben crear una oficina de autocontrol financiero interno donde se revisará los documentos fuentes que estén totalmente saneados antes de proceder al pago por concepto de bienes, servicio, valorización por avance de obras, planillas de personal y otros.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 Antecedentes**

Presentación estudios realizados que tratan sobre las competencias de las personas, ellos proponen metodologías, referencias teóricas y conclusiones que bien pueden guiar la presente investigación. Estos antecedentes permiten construir una visión global.

### **Internacionales**

Salazar (2018) su investigación que trata sobre el desempeño de directores educación estatal. Ambato – Ecuador.

Los objetivos específicos son diagnosticar el tipo de competencias gerenciales, analizar el nivel de desempeño laboral y. La metodología utilizada es el diseño de campo, enfoque cuantitativo, correlacional - causal. Para los resultados estadísticos se empleó el análisis inferencial mediante el coeficiente de Pearson. La demografía constituida 89 autoridades Una de las conclusiones hace referencia de la dimensión competencias de liderazgo y competencia de comunicación que obtuvieron en ambos el nivel alto 87.6 % lo capacidad de destreza adecuado en el manejo de sus funciones permitiendo de esta manera que se tenga mejor las autoridades de educación superior En los resultados estadísticos son las dimensiones de las competencias gerenciales las que fueron seleccionadas por la mayor parte de un grupo de autoridades que demostraron conocimiento de las competencias. Mientras que otro grupo se ubica en rangos medios y bajos son los que requieren de competencias.

Ocando (2014) en su investigación “competencias gerenciales del personal directivo en instituciones educativas primaria del municipio Jesús Enrique Losada” Maracaibo – Venezuela. El procedimiento del método es del tipo de campo, básico, cuantitativo descriptivo correlacional. Para los resultados estadísticos se consideró análisis descriptivo de los datos. La población se tipifica como finita ya que el número de sujetos que la conforman no es igual o superior a 100. El nivel de determinación de la muestra, se obvió, dado la poca cantidad de sujetos conformantes de la población 39 entre directivos y docentes. Los datos de los resultados estadísticos Una de las conclusiones hace referencia en la dimensión competencia social que obtuvo el nivel más alto debido a que el personal directivo y docente encuestado develó casi siempre se identifica con la empatía. Según estos resultados el personal directivo posee la capacidad de aceptar los sentimientos, necesidades e intereses de los docentes. En relación al personal directivo se evidenció casi nunca se cumplen a cabalidad los procesos de planificación, organización, control, dirección, comunicación, autonomía y liderazgo están ausentes entre los miembros de la comunidad educativa. Proponer entrenamiento permanente al personal directivo sobre las competencias gerenciales, quienes necesitan prepararse de manera teórica y práctica con respecto a la Planificación, Dirección, Organización y Control y Liderazgo. En conclusión, los datos de los

resultados estadísticos demuestran que las dimensiones competencias administrativas y competencias genéricas de las competencias gerenciales casi nunca se cumplen. De esto se deduce que no hay liderazgo, conocimiento, habilidad y actitud por parte de la gerencia debido a que se aplican en forma inadecuada. Esto traerá como consecuencia la desmotivación del personal que labora.

Fernández (2016) en su investigación “Competencias gerenciales de los directivos para organizaciones inteligentes” Maracaibo, tuvo como objetivo general del estudio es establecer las competencias gerenciales de los directores para organizaciones inteligentes, los objetivos específicos se identificara tipos competencias gerenciales que posee el personal directivo y explicar las competencias profesionales específicas del gerente educativo La población estuvo conformada por 94 individuos entre ellos gerentes y docentes, esta población se tipifica como finita ya que el número de sujetos que la conforman no es igual o superior a 100. El nivel de determinación de la muestra, se obvió, dado la poca cantidad de sujetos conformantes de la población. En el resultado estadístico se empleó el Rho Pearson obteniéndose un nivel de correlación de (0.976) valor lineal fuerte entre las competencias básicas genéricas, competencias específicas y organizaciones inteligentes. Una de las conclusiones hace referencia de la dimensión competencias básicas genérica tiene un 47% obtuvo el nivel más alto de aceptación por parte de los docentes y la competencia específica tiene 42%, siendo el segundo mejor puntaje lo cual permite que exista una buena capacidad de coordinación y destreza adecuado en el manejo de sus funciones permitiendo de esta manera que se tenga mejor desempeño laboral de los directivos y docentes de las organizaciones inteligentes.

Revista Sotavento M.B.A. N° 27 (Año 2016 pp. 132-141), en su análisis “competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos, municipios de Riohacha y Maicao, Guajira” Colombia. . La metodología para desarrollar la investigación se considera que es del tipo descriptivo teniendo un enfoque cuantitativo. La población de las empresas de servicio público está constituido por 195 trabajadores, y la muestra fue del tipo aleatoria con 115 sujetos entre ellos 38 directivos y 77 trabajadores. El análisis para los resultados estadísticos se empleó

media aritmética para la correlación entre la competencia y éxito gerencial. Una de las conclusiones hace referencia de los datos que se obtuvo el 3,18 de nivel moderado obtuvo la segundo mejor de aceptación por parte de los docentes y la competencia administrativas de 3,47 de nivel alta del baremo de comparación obtuvo el primer mejor puntaje lo cual permite que exista una buena capacidad de conocimiento, de coordinación y destreza adecuado en el manejo de sus funciones permitiendo de esta manera que se tenga mejor desempeño laboral de las empresas. En conclusión, los datos estadísticos de las competencias y sus dimensiones competencias básicas y competencias administrativas demostraron que las empresas de servicios públicos presentan dificultades en su relación con el personal. Esto quiere decir el gerente primera línea, sub gerentes y personal no están cumpliendo con los principios de las competencias que son conocimiento, habilidades, comportamiento y actitudes.

### **Nacionales**

**Casa (2015)**, en su investigación “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo” Andahuaylas, su metodología que empleo fue descriptivo correlacionar siendo cuantitativo, su diseño es campo, considero una muestra de 42 del personal administrativo entre hombres y mujeres. Para los resultados estadísticos considero el coeficiente de Spearman para contrastar las hipótesis planteadas de donde encontró que correlación moderada (valor  $Rho = 0,555$  y  $p = 0,001$ ) de forma similar las dimensiones consideradas como son selección de personal, capacitación/desarrollo y carrera profesional. En conclusión teniendo en consideración los rendimientos estadísticos de este estudio donde rechaza la hipótesis nula y existe relación significativa en sus dimensiones.

**Lujan (2016)**. En su investigación “Competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes”. 2016. La metodología utilizada es de enfoque cuantitativo y de proceso deductivo descriptivo–correlacional, diseño de campo, muestra constituida 73 trabajadores. Para resultados del análisis estadístico contrastar hipótesis competencia gerenciales unidad administración cuyo valor fue ( $Rho = 0.821$  y  $p = 0.001$ ); de forma similar hay relación alta moderada entre competencias

conceptuales, competencias humanas y competencias técnicas con el comportamiento en la toma de decisiones. Por último, el 47.9 % que el personal percibe de las competencias gerenciales de Gerentes Regionales de dicha institución son de nivel favorable, siendo la dimensión competencias humanas de mayor focalización el 52.1 % trabajadores de la unidad de administración señalan que es favorable; el 61.6 % del personal perciben que la dimensión de planificación de la variable dependiente toma de decisiones es adecuado.

**Fonseca y Rojas (2017)**, en su investigación titulada: “Competencias gerenciales y ejecución del programa de inversiones en la sede del gobierno regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016, La metodología que aplico fue del tipo descriptivo-correlacional siendo su enfoque cuantitativo, el tipo de diseño de campo. La muestra fue 88 trabajadores que fueron evaluados mediante preguntas del cuestionario. En el análisis estadístico se empleó el coeficiente Spearman (Rho) para contrastar las hipótesis y la correlación entre las competencias gerenciales y el comportamiento en la ejecución del programa de inversiones se obtuvo un valor significativa (Rho = 0,390 y p = 0,001); de forma similar se dieron con las otras dimensiones del liderazgo, planificación, globalización. Por último, el 76,1% perciben que las competencias gerenciales de los Gerentes Regionales de dicha institución son de nivel regular, siendo la dimensión focalizada a mejorar la “Globalización”; el 78,4% del personal perciben que la calidad de ejecución del programa de inversiones fue de nivel regular durante el periodo 2015 - 2016, siendo la dimensión focalizada a mejorar la “Brecha ambiental”.

**Álvarez (2017)**, en su investigación “Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016”.

La metodología utilizada en la investigación es básico de tipo descriptivo-correlacional, siendo su enfoque cuantitativo y su diseño de campo por que la evaluación se realizó en el lugar de los hechos, la muestra estuvo constituida por 112 personas que fueron evaluadas. Para los resultados estadísticos se empleó el (Rho) de Spearman para contrastar las hipótesis planteadas encontrando una correlación de (valor Rho= 0.826 y p= 0,001) de forma similar en las dimensiones



con el comportamiento de la gestión administrativa. Por último, el 50.89 % de personas perciben que las competencias gerenciales de

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **Definición de competencias**

La competencias conformada por experiencias adquiridas, destrezas, comportamiento, actitudes, valores que toda persona debe tener y serán de mucha utilidad en acciones cotidianas y laborales (Núñez et al., 2014, p. 30).

Las competencias son la reunión del conocimiento, actitudes, habilidades y obligaciones en las actividades cotidianas de los seres humanos al desempeñarse en cualquier trabajo definido por Vázquez (2010) quien es citado por (Barzola y Peña, 2014, p. 212).

Las competencias son cualidades innatas y de dominio que posee una persona para desarrollarse en diferentes trabajos con responsabilidad y eficiencia lo define Spencer y Spencer (1993, p. 122)

#### **Características**

Para las autoras Spencer y Spencer (1993) citado por (Correa, 2007, p. 15) quienes argumentan las competencias son individualidades propios al ser contienen, motivaciones, rasgos de personalidad, estilos de comportamientos, el auto concepto, los conocimientos, destrezas físicas y destrezas de aprendizaje. La verificación de las características tuvo como resultado la manera como se juntan estableciendo la demostración de la conducta humana.

Las características fáciles de obtener y aumentar son el conocimiento y las destrezas, así mismo son más visibles u observables. Las características difíciles de alcanzar y evaluar son patrón de conducta, auto imagen, motivación y rasgos de personalidad no son visibles ni observables, adquirir y ampliar, se vincula con la Inteligencia Emocional definido así por Daniel Goleman (1997) citado por (Correa, 2007, p.15)

Boyatzis (1982), citado por (Rabago, 2010, p.24), define las características de competencias se encuentran visibles y otros ocultos en una persona que tiene competencias laborales exitosas en cualquier empleo de trabajo.

Las características subyacentes son las siguientes:

### **Rasgos**

Rabago (2010) define que son las actividades que realiza diariamente esto le incrementa su personalidad y acciones en su puesto de trabajo (p.24)

### **Auto concepto**

Son los diferentes comportamientos o conducta que tiene una persona así los demás Rabago (2010, p. 24)

### **Motivos**

Son los cambios de conducta del ser humano al sobre ponerse en distintos momentos Rabago (2010, p.24)

### **Conocimiento**

Es cuando la persona está capacitado para realizar una función en su trabajo o actividad diaria Rabago (2010, p.24)

### **Destreza**

Son habilidades que tienen las personas y las competencias necesarias para ejecutar o efectuar diferentes tareas Rabago (2010, p.24)

### **Componente de la competencia**

Son parte integral de la competencia que facilita alcanzar al individuo conclusiones óptimos, (Pereda y Berrocal, 2001), citado por (García - Saiz, 2011, p. 488).

Saber: Conocimiento

Son conglomerados de experiencias que tiene la persona para ejecutar diariamente las competencia adquiridas (García - Saiz, 2011, p. 488).

**Saber hacer: Habilidad**

Es la capacidad adaptar los conocimientos que detenta la persona en su trabajo o cargo que desempeña. (García - Saiz, 2011, p. 488).

**Saber estar: Actitudes y comportamientos**

Las actitudes son formas de comportamiento de acuerdo particularidades organizacional, normas y reglas. (García - Saiz, 2011, p. 488).

**Querer hacer: Motivación**

Las expresiones motivacionales, son las culpables que una persona no desea efectuar actitudes es decir los comportamientos. (García - Saiz, 2011, p. 488).

**Importancia de las Competencias**

El mundo está cada vez más globalizado, Hoy las competencias son importantes. Disponer de una fuerza de trabajo capacitada es fundamental para abrir la puerta a la prosperidad económica y la construcción de sociedades más inclusivas. Conocer las competencias de un trabajador es muy importante porque permite identificar lo que la persona sabe hacer y cómo realiza sus funciones.

Según Alles (2002 b) citada por (Bedolla y Sanabria 2006, p.11) precisa porque son importantes las competencias:

**Perspectiva para las organizaciones**

Las competencias que empleados detentan colabora con empresas en concebir un modelo de administración que habilite acciones acerca de sus empleados. Alles (2002 b) citada por (Bedolla y Sanabria, 2006, p.11)

**Perspectiva para la persona**

Las competencias son importantes porque orienta acciones efectuar para obtener la destreza en las áreas que precisan perfeccionar Alles, (2002b), citada por (Bedolla y Sanabria, 2006, p.11)

Las competencias son importantes para las empresas y organizaciones porque motiva a los trabajadores de acuerdo a sus características que poseen de

manera individual y de esta manera tenga el personal mayor productividad y motivación proporcionando mejores resultados en sus entes de trabajo.

### **Clasificación**

Según Alles, (2008), ordena las competencias en cardinales o generales, específicas gerenciales y específicas por área. (p.85)

#### **Competencias cardinales**

Son aquellas competencias que deben poseer cualquier trabajador en las organizaciones (p.85)

#### **Competencias específicas**

Son competencias requeridas en los niveles ejecutivos, niveles gerenciales intermedios y de supervisión de las organizaciones, cargos que tienen bajo su mando a un grupo de colaboradores y lideran los procesos Según Alles, (2008. p. 85).

#### **Las competencias específicas por áreas**

Son aquellas competencias que requieren todos los colaboradores, están relacionados con el área de trabajo y sus colaboradores, Alles, (2008, p.85).

### **Tipos de competencias**

Según (Gallart y Jacinto, 1995), citado por Correa (2007, p.20) identifica tres tipos de competencias siendo las siguientes:

#### **Competencias básicas**

Conocimientos necesarios para captar aspectos que permita desenvolverse oportunamente, estas se poseen en los centros educativos. (Gallart y Jacinto, 1995), citado por Correa (2007, p.20).

#### **Competencias generales**

Estas competencias se distribuyen por especialidades de diferentes profesiones para desempeñarse en diversos trabajos. Precisar que el trabajo en equipo,

resolver problemas y observaciones decisivos son necesarios en esta reunión de competencias. (Rodríguez, 2005), quien es citado por (Correa, 2005, p. 21)

### **Competencias específicas**

Son principios exclusivos para trabajos profesionales y están unidos a requisitos relacionados con cumplir su labor. Las actitudes de carácter experto o capacitado están relacionados con un sector de trabajo como lo menciona (Gonczi y Athanasou, 1996), citada por (Correa, 2007, p.21).

#### **1.3.1 Definición de competencias gerenciales**

Según, Hellriegel, Jackson, Slocum, y Franklin (2017), definen

“Es la fusión de capacidades, conducta, habilidades tiene un individuo para cumplir diversidad cargos en diversas organizaciones”. Además, menciona que actualmente no se califica por su capacidad, sino también el nivel de destreza que tiene la persona para sujetarse y dirigir a otros. Es decir, estas personas tienen la capacidad y experiencia indispensables para realizar tareas. (p.4)

Según Robbins (2002), citado por (Socarras, Gonzales y Ucros, 2016, p.133) define las “competencias gerenciales es la reunión de conocimientos, actitudes, habilidades que se vinculan con comportamiento del gerente”. “Están adheridos al quehacer con las competencias esenciales y administrativas, las personas adquieren conocimiento y diferentes estilos de comportamiento en las organizaciones cuando ejecutan o desarrollan diferentes obligaciones para cumplir los propósitos”.

Gutiérrez (2010) define

“Como aquellos que pertenecen a las obligaciones de personas que cumplen los cargos de gerentes y organizar una organización”. “Precisa es la reunión de conocimientos y experiencias son utilizados para solucionar posiciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación”: Aclara que estos casos sedan mayormente entre

gerencias que están constantemente supervisando los procesos de producción (p.16).

Los gerentes por estudios o experiencia laboral en organizaciones. Tiene que tener conocimiento en aplicar competencias genéricas y un plan estratégico que le ayudaran a desenvolverse como líder y poder cumplir las metas, sea pública o privada. Además, tener conocimiento en estructuras, diseños, los procesos, del sistema administrativa, recursos humanos, recursos financieros, presupuesto y control.

Esta afirmación, lleva a comprender la importancia del trabajo del gerente que deben desempeñarse eficientemente en cualquier organización, es el que planifica, coordina, distribuye los recursos.

En tal sentido, la investigación pretende conocer a través de una evaluación la obtención de datos veraces, si realmente las competencias gerenciales es de gran importancia.

El proceso en la gestión organizacional, es una preocupación permanente del gerente y sub gerentes de la institución en mención cuyo objetivo es brindar servicios de calidad a la población de la jurisdicción.

### **Características de las competencias gerenciales**

Según Ureña (2013) citada por (Parra, 2015, p.1) las propiedades de las competencias son:

Las competencias son conductuales porque son conductas que realizan las personas en sus centros laborales para obtener resultados..

Son actitudes que los individuos saben controlar

Se pueden desarrollar, mejorar su desempeño

Son un conjunto integrado de repuestas complejas.

Son contradictorias y paradójicas Ureña (2013) citada por (Parra, 2015, p.1)

## **Tipos de competencia gerenciales**

La clase y variedad de competencias es extensa

Diversos especialistas han diseñado grupos de competencias de diferentes grados.

Según (Cordua, 2000) citado por Damm y Szmulewicz (2007, p. 63), sostiene que las empresas actualmente exigen a su personal y profesionales no solo experiencia sino una fusión de competencias. Precisa los siguientes tipos de competencias (p.63).

### **Las competencias genéricas**

Son empleadas en diferentes áreas ocupacionales, por los individuos como son las expresiones, enmendar dificultades, los gestos y valores personales. Damm y Szmulewicz (2007, p.63), cita a (Cordua 2000).

Las competencias genéricas son actitudes o conductas asociadas a desempeños habituales en diferentes organizaciones

### **Competencias técnicas**

Estas competencias son muy necesarias para desempeñar o ejecutar una indicada labor técnica y/o profesión mediante el cual los trabajadores cumplen sus tareas, como lo menciona Damm y Szmulewicz (2007, p.63), cita a (Cordua 2000). Las competencias técnicas explican las capacidades o actitudes definidas que están comprendidas con el desempeño en un cargo u ocupación técnica o específica en las organizaciones.

### **Competencias específicas**

Las organizaciones necesitan que sus profesionales tengan conocimiento de las competencias específicas para que sean utilizadas en las tareas especializadas y cumplir con el objetivo como lo señala Damm y Szmulewicz (2007, p.63), cita a (Cordua 2000) se obtiene con la transferencia y aprovechamiento por parte de un individuo en una sucesión de temas referentes al conocimiento de materiales y equipos, teorías, destreza, manera de empleo que determina una materia especial

definida que posteriormente son solicitadas para desempeñar tareas específicas que son utilizadas por los profesionales de una organización.

### **Dimensiones de las competencias gerenciales**

Para esta investigación se considera el clúster de competencias gerenciales que mencionan Spencer y Spencer (1993), citada por Alles (2007, p.31) y está conformado por las siguientes competencias:

#### **Dimensión 1: Desarrollo de personas**

El gerente de los recursos humanos debe tener la competencia o habilidad necesaria para acrecentar o perfeccionar la preparación en los trabajadores de una organización después de haber examinado sus obligaciones lo que traerá beneficios para la institución. Es fundamental importancia para una organización el crecimiento integral de sus miembros ya que en la medida que crecen las personas, crece la organización, como lo argumenta Gutiérrez (2010, p.38) es la disposición para iniciar actividades y desarrollar las capacidades y destrezas que requieren los trabajadores en una organización.

#### **Indicadores:**

Orientación al trabajo

Formación permanente (capacitación, entrenamiento)

Motivación.

Autocontrol.

Resolución de problemas

#### **Dimensión 2: Dirección de personas**

Para un gerente es muy importante la comunicación porque ayuda ordenar y supervisar a los funcionarios en sus responsabilidades. Es el esfuerzo que lleva a cabo quien tiene a su cargo las personas, Esta competencia está ampliamente relacionada con el liderazgo, que trataremos más adelante. Como lo señala (Gutiérrez que esta la persona a cargo de la gerencia tiene que informar, liderar,



conducir, orientar el esfuerzo, la dedicación y los valores de los trabajadores y a hacia su propio desarrollo, considerando o sosteniendo el beneficio que debe tener la organización a periodo o tiempo extenso o prolongado”.

**Indicadores:**

Ética

Liderazgo.

Claridad del trabajo.

Innovación

Comunicación

**Dimensión 3: Trabajo en equipo y cooperación**

El trabajo en equipo y cooperación es la decisión o habilidad para compartir entendimiento y pericia que posibilitan trabajar mutuamente o recíprocamente con otros para lograr un propósito, disponiendo tareas. Por eso es tan importante desarrollar esta competencia puesto que involucra a las personas que conforman el equipo estén encaminadas a un objetivo común, como menciona (Gutiérrez, 2010, p.38), para conseguir desarrollar los distintos procedimientos o tareas, se requiere la participación y cooperación de diversos trabajadores, impulsando de esta manera la solidaridad y la correspondencia entre los colaboradores y originando una mejoría y un aumento de la calidad.

**Indicadores:**

Comunicación

Confianza recíproca

Flexibilidad

Compromiso

Optimismo

#### **Dimensión 4: Liderazgo**

Por esta razón un gerente de cualquier organización para convertirse en líder o jefe de un grupo debe enfocarse en orientar a su gente, desplegar protección, acaudillar o guiar sin obstaculizar ni vigilar a sus discípulos, como lo menciona (Gutiérrez, 2010, p.38) Es el principal motor que da a la organización una visión de lo que puede llegar a ser y su capacidad para traducir esa visión en realidad, Por esta razón un gerente de cualquier organización para ser un líder tiene que realizar o cumplir diferentes enfoques o planteamiento..

#### **Indicadores:**

Toma de decisiones.

Comunicación.

Trabajo en equipo.

Evaluación.

#### **Importancia de las competencias gerenciales**

Según, Gutiérrez, (2010) las competencias tienen importancia por lo siguiente:

Identifican oportunidades para mejorar servicios y productos.

Se logran resultados con la mayor capacidad y firmeza posible mediante la aplicación y coordinación de recursos técnicos y capacidades humanas con los que cuentan las empresas.

El éxito de las empresas dependerá directamente de los directores o gerentes generales, a través de las competencias gerenciales.

Logran determinar la visión del futuro de la empresa.

Logran seleccionar los mejores perfiles. (p.16)

#### **1.3.2 Definición de Gestión Organizacional**

Son procedimientos por el cual todos los directivos, trabajadores de diferentes áreas ejecutan o llevan a cabo determinadas tareas conectados con el propósito

alcanzar aspiraciones la organización. Este proceso debe concordar con los propósitos del plan (Visión) y objetivos sistemáticos (Misión). Sánchez (2006, p.118).

La Gestión organizacional es segunda variable investigación, resultado de todo el proceso de gestión que realizan los trabajadores de las aéreas involucradas con el objeto de lograr los fines.

Las organizaciones están ordenadas estructuralmente por niveles gerenciales cada uno con sus funciones que tiene la finalidad de cumplir con la gestión organizacional mediante procesos o tareas para lo cual realizan ciertas actividades interrelacionada mediante un conjunto de cumplir fines, organizacionales.

## **Dimensiones e indicadores de la variable Gestión organizacional**

### **Dimensión 1: Planeamiento Estratégico**

Son procedimientos que intervienen en una institución determina su visión de amplio periodo y estrategias para lograr la solidez, advertencia, flaqueza, ocasión (Reyes, 2007, p. 244)

Indicadores:

Cumplimiento resultado por objetivos, Misión Visión.

### **Dimensión 2: El organigrama**

El organigrama es el esquema de la distribución de la organización donde contiene los departamentos, áreas y los niveles jerárquicos de autoridad, como lo argumenta Franklin (2009, p.124), es la sinopsis del armazón u organización de una empresa que esta segmentada en áreas y departamentos fijando mandos.

**Indicadores:**

Manual organización funciones

Manual de procedimientos.

### **Dimensión 3: La distribución de tareas**

Se denomina tarea a un determinado trabajo o actividad que se lleva a cabo en la organización pública o privada. Las tareas requieren de nuestro tiempo y dedicación de modo excluyente. (Taylor, 1911 p.34).

#### **Indicadores:**

Se cumple con los procedimientos y resultados.

### **Dimensión 4: Recursos financieros**

La gestión financiera es indispensable en cualquier actividad organizada o sujeta a una planificación o presupuesto, lo menciona Pérez-Carballo (2015, p. 25),

#### **Indicadores:**

Gestión financiera

La ejecución presupuestal

La ejecución de gastos presupuestal se articula con la organización en cumplimiento con los objetivos y metas de la misión. Está sustentado la disponibilidad del presupuesto con el flujo de caja asociado a las partidas contables de la organización. La programación de compromisos trimestral concuerda con los pagos que realiza con la tesorería de la organización.

### **Dimensión 5: Recursos Humanos**

En las organizaciones son imprescindible los trabajadores que ejercen definidas funciones en diferentes áreas (Chiavenato, 2010, p. 1)

En la especialización laboral, las habilidades se pueden precisar como el talento, verídico y probada, para desarrollar un trabajo profesional. Las competencias de los recurso humanos son la evaluación, estudios, evolución y medir la contribución de los trabajadores en cada cargo.

#### **Indicadores:**

Evaluación del desempeño en el cumplimiento de programas.

### **Dimensión 6: La división del trabajo**

En una organización la distribución u ordenamiento de las áreas indispensable que son efectuados o ejecutados por diversos trabajadores especializados, como señala Keith (2003, p. 367).

#### **Indicadores:**

Manual de procedimientos

Especialización por tareas

### **Dimensión 7: Los canales de comunicación**

Una organización debe tener buena comunicación porque ayuda a ordenar y supervisar a los funcionarios además a sostener un clima de buen ambiente, como señala Fernández (1997, p.27).

#### **Indicadores:**

Documentos escritos, codificados y formales.

En la operacionalización de las principales variables se descompuso en dimensiones e indicadores, mediante las cuales se elaboraron las 42 preguntas que se consideraron en el cuestionario de evaluación para una muestra de 132 personas conformado por gerentes, sub gerentes y trabajadores. Considerando para las respuestas se consideró escalas de cinco alternativas, después de recolectar los datos con las respuestas respectivas se utilizaron los rangos en el análisis estadístico de resultados.

### **Definición de Estructura organizacional**

Decide como distribuyen, reúnen y organizan las tareas o actividades del cargo laboral Robbins y Judge (2009, p. 519).

Distingue seis fundamentos:

Especialización del trabajo, la Jerarquía o categoría se distribuyen por áreas y tareas, Robbins y Judge (2009, p. 519).

Departamentalización, son principios para reunir los cargos del personal de una organización, Robbins y Judge (2009, p. 521).

Cadena de mando, es la sucesión incesante de la dirección que disminuye del mayor margen al menor nivel. Robbins y Judge (2009, p. 523)

Autoridad, el ejecutivo tiene el derecho de ordenar y que estas se cumplan para bien de la organización. Robbins y Judge (2009, p. 523).

Unidad de mando, todos los subalternos de una organización tiene un jefe, siendo ante el responsable de sus actividades laborales. Robbins y Judge (2009, p. 523).

Extensión de control, es fundamental porque precisa la cantidad de subalternos a manejar con eficiencia y eficacia por un gerente. Robbins y Judge (2009, p. 523).

Centralización, el gerente superior es el único que toma de decisiones en una organización Robbins y Judge (2009, p. 525).

Formalización, determina que los cargos funcionales se hallan iguales en la una institución. Robbins y Judge (2009, p. 525).

### **Definición del diseño organizacional**

Según, Daft (2012), precisa como la agrupación de factores vinculado a personas para dedicarse a dirigir y liderar una institución por medio de implementar estrategias, planes, metas y objetivos a través de la descripción de cargos, manual de procesos y un entorno laboral adecuado (p.15).

El diseño organizacional (Weber, 1909) citado en (Griffin, 2011) identifica la forma de administrar una empresa a través de dos enfoques: el modelo burocrático y el modelo conductual. El primero está basado en la autoridad legítima y formal a través de reglas estrictas, regulaciones y procedimientos funcionales estándar. Mientras que el modelo conductual organizacional, está relacionado directamente con el comportamiento, el desarrollo y el movimiento de las relaciones humanas. Las empresas con un modelo burocrático son menos eficientes que aquellas que siguen el conductual porque se enfatiza en el comportamiento humano, comunicación, definición metas y control del cumplimiento a través del desempeño. Como las organizaciones son diferentes, estos modelos pueden no servirles a

todas, por lo que el modelo burocrático es familiarizado con entidades del gobierno, otras organizaciones privadas harán uso de la combinación de ellos. Griffin (2011, pp. 15-16)

### **Definición de organización**

Según, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), señala que la organización es una reunión responsable y organizado por individuos, quienes interactúan para lograr objetivos (p.6)

Toda organización tiene estructura, departamentos, secciones, división del trabajo, maquinarias, tecnologías y sistemas en donde el personal que labora en dichas organizaciones sean estas privado o pública aplican sus conocimientos, habilidades, conductas y actitudes, para desarrollar los procedimientos en base a funciones estandarizadas que tiene cualquier empresa.

### **Definición de Gestión**

Según, Ramírez (2005, p. 14). Señala que la gestión es “ejecutar las actividades dirigidos a la consecución de los fines”. Estas actividades incluyen los medios y los individuos que estratégicamente conducen sus energías para los mismos objetivos

### **El gerente**

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2009). Un directivo es aquel individuo que tiene como función de estructurar, ordenar, guiar y inspeccionar la dotación de personal, herramientas, presupuesto y comunicación con la intención de lograr los objetivos. (p.7)

En síntesis, el gerente es encargado de liderar estratégicamente tareas de personas que trabajan y el trato personal que tiene con ellos en las instituciones sean estas públicas o privadas. Esto implica que los gerentes para desempeñarse tienen conocimiento en competencias básicas las cuales la utilizan.

### **Funciones administrativas básicas de los gerentes**

En cualquiera de las organizaciones sean públicas o privadas los gerentes son: liderazgo Así lo mencionan Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, p. 9).

## **Perspectiva Teórica**

Actualmente el enfoque de competencias en el sistema de educación es importante porque está influyendo en las organizaciones laborales y educativas, en otros países como lo menciona (Mertens, 1997), citado por Correa Bautista (2007, p.10).

Habiéndose efectuado la revisión correspondiente de las teorías y propuestas de diferentes autores, para la primera variable se considera una propuesta y para la segunda variable se considera otra.

La primera variable independiente es: Competencias gerenciales, habiéndose elegido la teoría de Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017).

Las personas con cierto grado de estudios especiales, experiencia laboral y conocimientos en organizaciones son exitosas en una serie de responsabilidades gerenciales, como determinan Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017, p. 4) es un cumulo de experiencia, capacidad, conducirse ostenta un individuo para formalizar variedad cargos en distintas organizaciones.

Tiene conocimiento en aplicar competencias genéricas y un plan estratégico que le ayudaran a desenvolverse como líder y poder cumplir con la organización sea pública o privada. Además, tener conocimiento en estructuras, diseños, en las actividades de las gestiones que se realizan en los procesos de bienes y servicios, conocer el sistema administrativo, recursos humanos, recursos financieros, presupuesto y control.

Para este trabajo considera las dimensiones competencias gerenciales que menciona Spencer y Spencer, que son el desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación y liderazgo.

Se considera como segunda variable gestión organizacional de Sánchez (2006, p.118)

Los mecanismos y actividades interrelacionadas que realizan los gerentes y trabajadores de una organización con el fin conseguir o lograr aspiraciones en la organización que concuerdan con el plan y objetivos, como señala Sánchez (2006, p.118), "son procedimientos por el cual todos los directivos, trabajadores de



diferentes áreas ejecutan o llevan a cabo determinadas tareas conectados con el propósito alcanzar aspiraciones la organización. Este proceso debe concordar con los propósitos del plan (Visión) y objetivos sistemáticos (Misión”).

#### **1.4 Formulación del problema**

Las preguntas son la guía a las respuestas que necesita la investigación.

##### **1.4.1 Problema General**

¿Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres periodo 2018?

##### **1.4.2 Problema Específico**

###### **Pregunta específico 1**

¿Existe relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital San Martín de Porres, periodo 2018?

###### **Pregunta específico 2**

¿Existe relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital San Martín de Porres periodo 2018?

###### **Pregunta específico 3**

¿Existe relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital San Martín de Porres periodo 2018?

###### **Pregunta específico 4**

¿Existe relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital San Martín de Porres periodo 2018?

#### **1.5 Justificación del estudio**

##### **1.5.1. Justificación teórica**

Es beneficioso el estudio porque radica en el examen o análisis decisivo que se realiza en las competencias gerenciales y otras variables proporcionan conocimientos valiosos, para los gerentes de los tres niveles y empleados

contribuyendo con nuevo aporte y efectuar los ajustes necesarios modelo de gestión que deben utilizar los gerentes y sub gerentes, proponiendo una mejora en las actividades en los procesos en la gestión organizacional para cumplir con servicios y productos de calidad que genera la municipalidad.

#### **1.5.2. Justificación práctica**

Proponer a los gerentes de los tres niveles un modelo de medidas cuyo objetivo es mejorar el proceso y actividades las cuales se interrelacionan mediante un conjunto de acciones con el fin de cumplir con la gestión organizacional

#### **1.5.3. Justificación metodológica**

Esta investigación por pertenecer al alcance descriptivo- correlacional y habiendo seguido todos los pasos que corresponden a un estudio científico. Al término de esta investigación los procedimientos metodológicos se utilizara o empleara en otras indagaciones dentro de las municipalidades y otros sectores, teniendo en cuenta las funciones que realizan los gerentes ejecutivos y empleados de cada departamento que conforman la estructura organizacional.

#### **1.5.4. Relevancia Social**

Terminado esta investigación tendrá beneficios o frutos para los directivos y trabajadores que son los que impulsan los procesos organizacionales de la municipalidad cuyo resultado será una mejor atención en los servicios para la jurisdicción.

### **1.6 Hipótesis**

#### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

## **1.6.2. Hipótesis específicas**

### **Hipótesis específico 1**

Existe relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

### **Hipótesis específico 2**

Existe relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

### **Hipótesis específico 3**

Existe relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

### **Hipótesis específico 4**

Existe relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

## **1.7 Objetivos**

Los objetivos de la investigación. Indican cual es el propósito de la investigación y orientan el estudio.

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión Organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

#### **Objetivos específicos 1**

Determinar la relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres periodo 2018.

**Objetivos específicos 2**

Determinar la relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres periodo 2018.

**Objetivos específicos 3**

Determinar la relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres periodo 2018.

**Objetivos específicos 4**

Determinar la relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres periodo 2018.

## **II. Método**

## 2.1. Diseño de investigación

Es la estrategia mediante el cual se desarrolla la forma de lograr la indagación necesaria en un estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.128)

### 2.1.1 El enfoque

Al estudio le corresponde la investigación cuantitativa porque emplea el acopio de datos, medición numérica y calculo estadístico para evidenciar teorías como lo menciona (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p.4)

### 2.1.2. Alcance de la investigación que se realiza.

Al estudio le corresponde descriptivo – correlacional.

Detalla cualidades y rasgos fundamentales del objeto investigado, recoge información y explica las variables de estudio.

Mediante la aplicación correlacional se conoce la conexión o jerarquía entre dos o más variables.

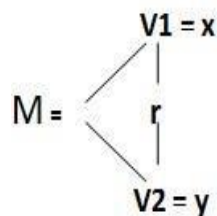
### 2.1.3. El diseño

Al estudio le corresponde el diseño no experimental

El estudio se ejecuta sin el uso premeditado de variables con la finalidad de analizar los fenómenos

. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.152).

El diagrama representativo es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra.

X = Variable 1 Competencias gerenciales.

Y = Variable 2 Gestión organizacional

r = Relación entre las dos variables.

#### **2.1.4. Tipo de diseño**

Tipo de diseño es Transeccionales o transversales

Al estudio le corresponde el tipo de diseño Transeccional o transversal.

### **2.2. Variables, operacionalizacion**

#### **2.2.1. Descripción**

##### **Variable 1: Competencias gerenciales**

###### **Definición conceptual**

Es una conexión de discernimientos, conducta, habilidad que tiene un individuo para formalizar disparidad cargos distintos organismos.

Este conglomerado o reunión de competencias contribuye en el desempeño de sus funciones que ostenta un gerente a poder plantear, dirigir y supervisar la gestión organizacional.

##### **Variable 2: Gestión organizacional**

Son procedimientos donde intervienen ejecutivos, trabajadores de distintas áreas u ocupaciones que realizan establecidas labores o actividades enlazadas con el deseo de lograr las pretensiones la visión y objetivos sistematizados de la organización como lo menciona Sánchez (2006, p. 118)

###### **Definición conceptual de la gestión organizacional**

Las organizaciones están ordenadas estructuralmente por niveles gerenciales cada uno con sus funciones que tiene la finalidad de cumplir con la gestión organizacional mediante procesos o tareas para lo cual realizan determinadas acciones interrelacionada en cumplimiento de la visión.

### **2.2.2. Operacionalizacion**

Son mecanismos que se realizan para identificar, operacionalizar las dimensiones, indicadores y obtener la medición de la variable e interpretar los datos.

#### **Operacionalizacion de la Variable competencias gerenciales**

El proceso consiste descomponer la variable en dimensiones y estas a su vez traducidos en indicadores

El proceso de operacionalizacion en la variable competencias gerenciales consistió en descomponerla en dimensiones y estas a su vez traducidos en indicadores de donde nacen las preguntas consideradas en el instrumento de evaluación en esta investigación.

#### **Operacionalizacion de la variable gestión organizacional**

El proceso consistió en descomponerla en dimensiones: Planeamiento estratégico, el organigrama, distribución de tareas, recursos financieros, recursos humanos, división del trabajo y los canales de comunicación estos a su vez en indicadores mediante los cuales se elaboraron las 23 preguntas más las 19 preguntas de la variable competencias gerenciales conforman un total de las 42 preguntas que tiene el cuestionario mediante el cual se efectuara la evaluación correspondiente a los 132 empleados de diferentes áreas de la Municipalidad para medir los conocimientos, habilidades, actitudes humanas, motivación en el desempeño laboral.



Tabla 1.  
: *Competencias gerenciales*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles rangos
Desarrollo de personas	1-. Orientación al trabajo	1, 2, 3, 4, 5.	1-. Muy en desacuerdo	Bajo (19 – 44)
	2-. Formación permanente		2-. En desacuerdo	
	3-. Motivación.			
	4-. Autocontrol.			
	5-. Resolución de problemas			
Dirección de personas	1-. Ética	6, 7, 8, 9, 10.	4-. De acuerdo	Regular (45 – 70)
	2-. Liderazgo.		5-. Muy de acuerdo	
	3-. Claridad del trabajo.			
	4-. Innovación			
	5-. Comunicación			
Trabajo en equipos	1-. Comunicación	11, 12, 13, 14, 15.		Bueno (71 – 95)
	2-. Confianza recíproca			
	3-. Flexibilidad			
	4-. Compromiso			
	5-. Optimismo			
Liderazgo	1-. Toma de decisiones.	16, 17, 18, 19.		
	2-. Comunicación.			
	3-. Trabajo en equipo.			
	4-. Evaluación.			

Tabla 2.

*Gestión organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rango
Planeamiento estratégico	Cumplimiento de resultados, por objetivos, Misión y Visión.	20, 21, 22, 23.	1-. Muy en desacuerdo	
Organigrama	Manual de organización de funciones Manual de procedimientos.	24, 25, 26.	2-. En desacuerdo	Deficiente (23 – 53)
La distribución de tareas	Se cumple con los procedimiento y resultados.	27, 28, 29.	3-. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	Poco deficiente
Recursos financieros	Gestión financiera, Ejecución presupuestal.	30, 31, 32.	4-. De acuerdo	(54 - 84)
Recursos Humanos	Evaluación del desempeño en el cumplimiento de programas.	33, 34, 35.	5-. Muy de acuerdo	Eficiente (85 - 115)
División del Trabajo.	Manual de procedimientos Especialización por tareas	36, 37, 38.		
Los canales de comunicación	Documentos escritos, codificados y formales	39, 40, 41, 42.		

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

La municipalidad tiene 201 trabajadores entre gerentes, sub gerentes y empleados.

### 2.3.2. Muestra

En esta investigación se seleccionó una muestra por un total de ciento treinta y dos (132) trabajadores que se encuentran distribuidos en diferentes oficinas entre los cuales se encuentran veinticinco entre gerentes y sub gerentes y ciento siete empleados.

### Procedimiento para determinar tamaño de la muestra

$$\text{Formula: } n = \frac{Z^2 PQ N}{E^2 (N - 1) + (Z)^2 PQ}$$

N= Población 201

$n$  = Tamaño de la muestra

$Z = 1.96$  Valor crítico (nivel de confianza)

$E = 0.05$  (precisión de margen de error)

$P$  = Proporción de la población que tienen características de interés 0.5

$Q = (1 - P) = 1 - 0.5 = 0.5$

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 201}{(0.05)^2 (201 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 201}{0.0025 * 200 + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 201}{0.5 + 3.8416 * 0.25} = \frac{3.8416 * 50.25}{0.5 + 0.9604}$$

$$n = \frac{193.0404}{0.5 + 0.9604} = \frac{193.0404}{1.4604} = 132.$$

Fórmula para hallar los datos:

$$\frac{n}{N} = \frac{132}{201} = 0.6567164$$

Gerentes y Sub Gerentes	38
Empleados	163

<b>Total Población</b>	<b>201</b>
------------------------	------------

$38 \times 0.6567164 = 24.95$	$=$	25
$163 \times 0.6567164 = 107.044$	$=$	107
<b>Total Muestra</b>		<b>132</b>

Según Chávez (2007) puede considerarse una población finita ya que está constituida por menos de 100,000 unidades de observación y por su fácil acceso a la información y recolección de datos a analizar. En consecuencia, se trata de una población finita con dimensiones accesibles a la investigación, por lo tanto, no se emplea muestreo alguno. (p.162)

Tabla 3.

*Muestra de estudio de la siguiente manera*

<b>Categoría</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Gerentes y Sub Gerentes	38	25
Trabajadores	163	107
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>132</b>

Fuente: Municipalidad San Martín de Porres

### **Criterios de selección**

Se consideró a los trabajadores que laboran en las gerencias y sub gerencias seleccionadas como son: Planeamiento y presupuesto, Administración financiera, Administración tributaria, Desarrollo económico y fiscalización, Desarrollo urbano y Desarrollo humano que conforman el Municipio.

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

Realizados con el fin de almacenar los datos

y evaluarlo.

#### **2.4.1. Técnicas**

Como técnica de se utilizó encuesta preguntas que contiene indicadores las variables y las alternativas de respuesta tipo Likert.

#### **2.4.2. Instrumentos**

Presentará preguntas que atiende al objetivo de la investigación y permitirá identificar las competencias gerenciales que posee el gerente, sub gerente y personal de las aéreas involucradas en la Municipalidad

Tabla 4.

*Técnicas e instrumentos*

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario

Fuente propia

Cuestionario esta confecciono considerando preguntas de la primera variable de las competencias gerenciales como variable independiente y la segunda variable gestión organizacional como variable dependiente además se consideró sus dimensiones de ambos.

Entre los instrumentos que se utilizara se encuentra la encuesta de preguntas es decir un cuestionario con preguntas abiertas y será medida mediante las escalas o alternativas de actitudes, que evaluaran las variables cuantitativas independiente y dependiente, las dimensiones y los indicadores las cuales están consideradas de acuerdo a los objetivos de la investigación. El cuestionario se confecciono considerando preguntas en base de las dimensiones e indicadores de la competencias gerenciales y gestión organizacional.

**Escala y Valores de medición****Escala**

Las escalas o alternativas de respuesta son del tipo Likert, que se empleara para apuntar los ítems del cuestionario son cinco alternativas.

El nivel en que una variable puede ser medida determina las propiedades de medición de una variable, formulas y procedimientos estadísticos que se utilizan.

El escalamiento tipo Likert. En este método el encuestado elije cualquiera de las alternativas

**2.4.3. Validez y la confiabilidad del instrumento****Validez del Instrumento**

Para validar el contenido del cuestionario de preguntas de investigación se empleó un panel de docentes muy conocedores del problema que se investiga. Los

jueces procedieron a examinar, evaluar las variables, dimensiones y los ítems, dando como resultado la aprobación.

Tabla 5.

*Validez del cuestionario de la variable: Competencias gerenciales*

Validador	Resultados
Dra. Isabel Menacho Vargas.	Aplicable
Dr. Agner Chavez Leandro	Aplicable
Dr. Yolvi Ocoña Fernández	Aplicable

Tabla 6.

*Validez del cuestionario de la variable: Gestión organizacional*

Validador	Resultados
Dra. Isabel Menacho Vargas.	Aplicable
Dr. Agner Chavez Leandro	Aplicable
Dr. Yolvi Ocoña Fernández	Aplicable

### **Confiabilidad del instrumento**

Para medir el grado de confiabilidad se escogió el Alfa de Gronbach por ser el estadístico de fiabilidad más utilizado por los investigadores.

Tabla 7.

*Resultados del análisis de confiabilidad*

Dimensión/variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Competencia gerencial	0,915	19
Gestión organizacional	0,924	23

El resultado de confiabilidad Alfa de Cronbach para competencias gerenciales 0,915 y para gestión organizacional fue 0,924 cuyo nivel es de alta confiabilidad.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Una vez recolectado previo control de calidad, se procedió a codificar en forma automatizada para lo cual se empleó el programa Excel y SPSS 25 para Windows XP.

### **III. Resultados**



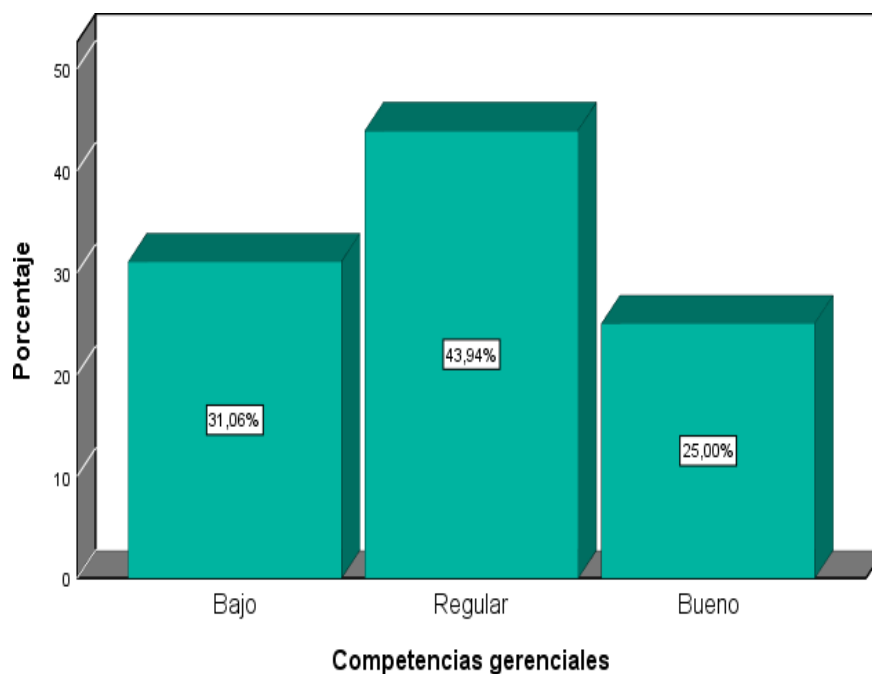
### 3.1. Estudios descriptivos

#### 3.1.1 Resultados: Competencias gerenciales

Tabla N° 8.

*Distribución de frecuencias*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	41	31,1
Regular	58	43,9
Bueno	33	25,0
Total	132	100,0



*Figura 1.* Porcentual de competencias gerenciales

#### Interpretación

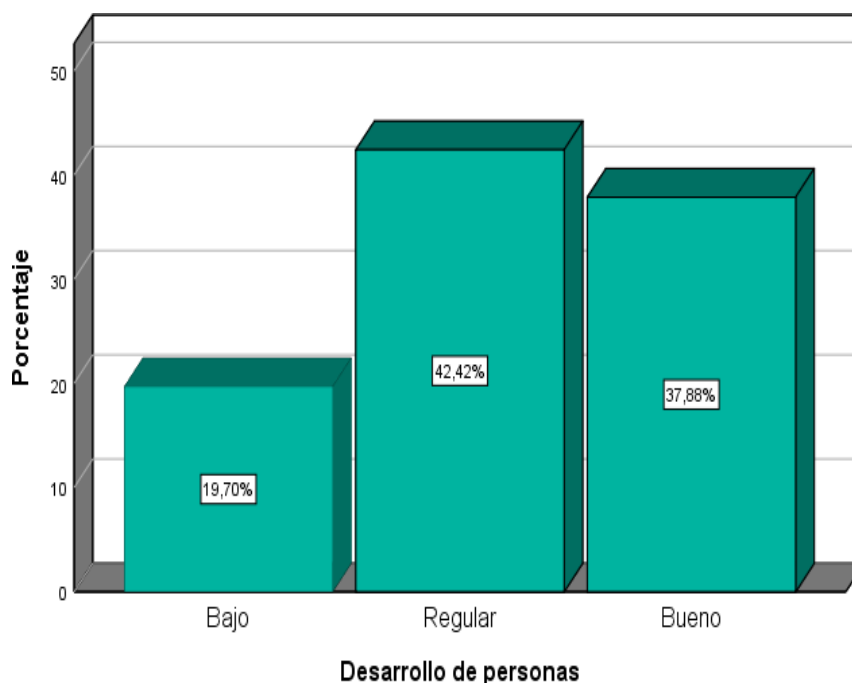
El resultado del análisis de datos estadísticos de los trabajadores encuestados en competencias gerenciales; se observa en la figura 1 y tabla N° 8 alcanzaron el 31.1% en el nivel bajo, el siguiente alcanzó 43.9% señalado como regular y el 25% lo considero en bueno, concluyéndose que el preponderante es el nivel regular por ser el más elevado porcentualmente es la competencias gerenciales.

### 3.1.1. Dimensión: **Desarrollo de personas**

Tabla N° 9.

*Distribución frecuencia*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	26	19,7
Regular	56	42,4
Bueno	50	37,9
Total	132	100,0



*Figura 2. Porcentual de desarrollo de personas*

#### **Interpretación**

En concordancia con la figura 2 y tabla N° 9 de respuestas sobre desarrollo de personas; se observa que el 19.7% considerado en nivel bajo, así mismo 42.4% en regular y 37.9% en el grado bueno, el predominio la tiene el nivel regular en el desarrollo de personas.

### Dimensión: Dirección de personas

Tabla N° 10.

#### *Distribución de frecuencias percepción en la Dirección de personas*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	42	31,8
Regular	55	41,7
Bueno	35	26,5
Total	132	100,0

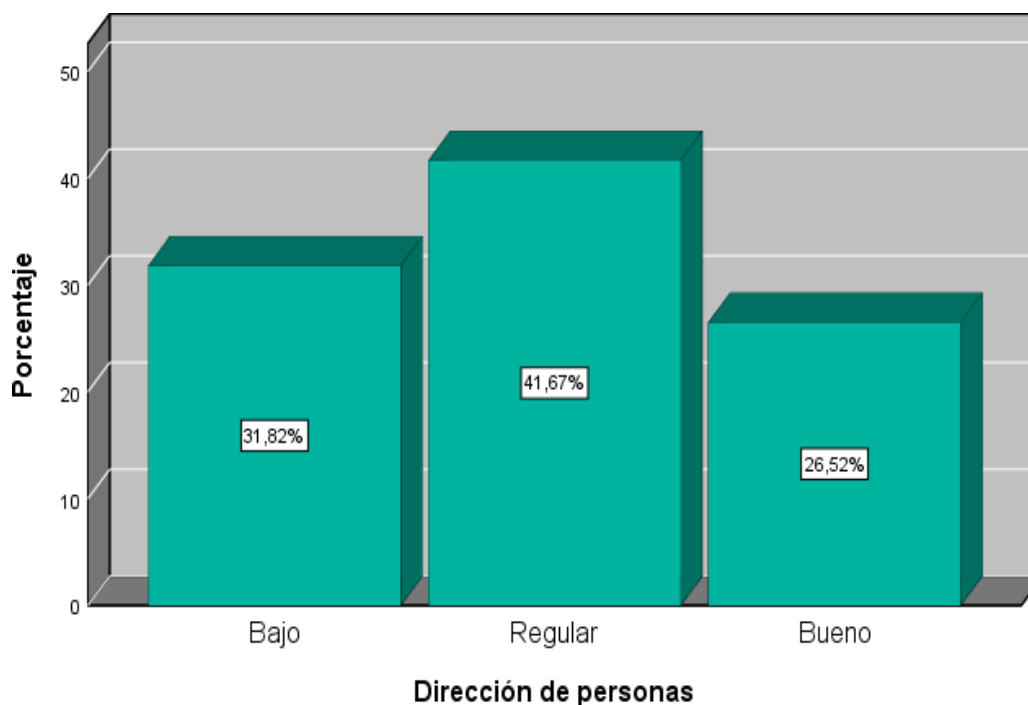


Figura 3. Porcentual de dirección de personas

### Interpretación

Referente a la figura 3 y tabla N° 10 de los encuestados, se aprecian un 31,8% un grado bajo en dirección de personas; el 41,7% en un nivel regular, 26,5% rango bueno, concluyendo que el nivel regular es superior porcentualmente a los demás en la dirección de personas.

**Dimensión:** Trabajo en equipo y cooperación

Tabla N° 11.

*Distribución de frecuencias*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	41	31,1
Regular	53	40,2
Bueno	38	28,8
Total	132	100,0

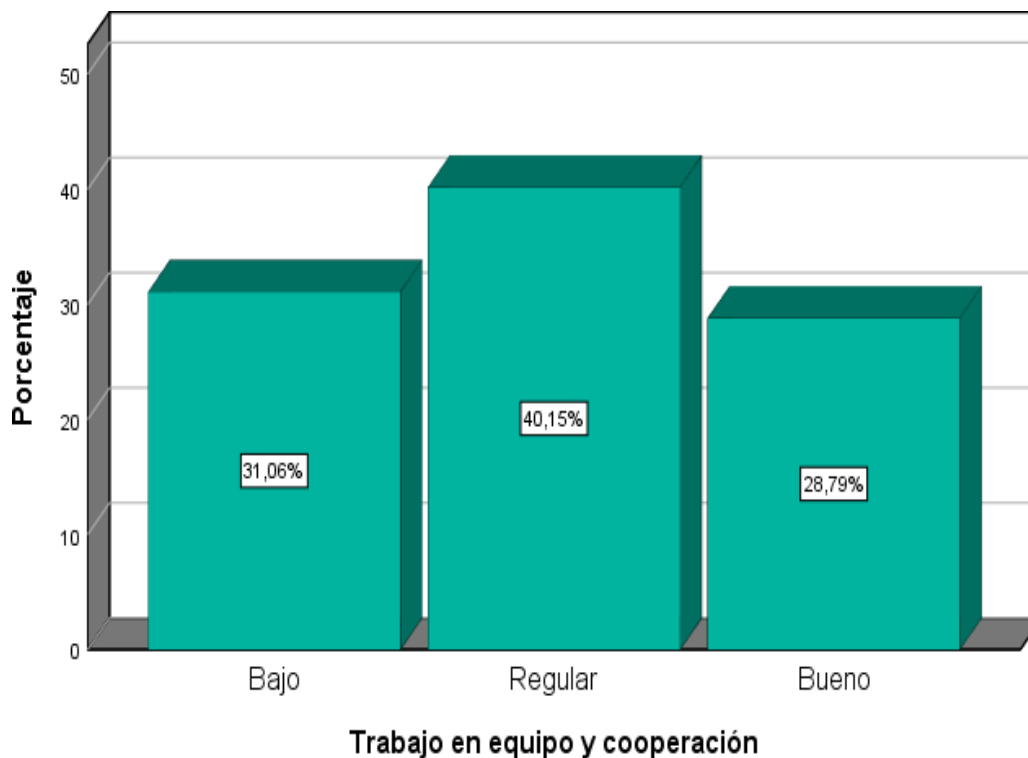


Figura 4. Distribución porcentual

**Interpretación:**

El informe estadístico de los encuestados en la figura 4 y tabla N° 11, precisa que 31.1% alcanzo el nivel bajo en trabajo en equipo y cooperación; el 40.2% en rango regular, 28.8% de nivel bueno, en resumen el nivel regular es el preeminente en trabajo en equipo en trabajo en equipo y cooperación.

**Dimensión: Liderazgo**

Tabla N° 12.

*Distribución frecuencias la percepción en el Liderazgo*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	41	31,1
Regular	53	40,2
Bueno	38	28,8
Total	132	100,0

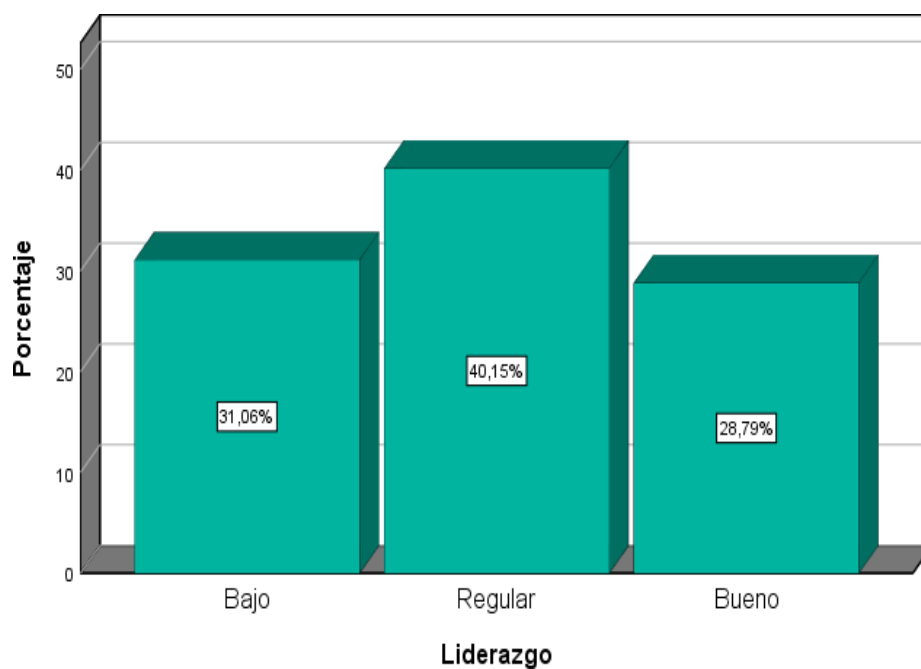


Figura 5. Distribución porcentual

**Interpretación**

De acuerdo con la figura 5 y tabla N° 12 de las respuestas de los trabajadores encuestados se contempla un 31,1% es bajo en liderazgo; el 40.2% que pertenece al nivel regular, así también 28.8% en bueno, considerando al nivel regular de ser el predominante porcentualmente en el liderazgo

### 3.1.2. Descripción de resultados: Gestión organizacional

Tabla N° 13.

*Distribución de la Gestión organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	44	33,3
Poco eficiente	52	39,4
Eficiente	36	27,3
Total	132	100,0

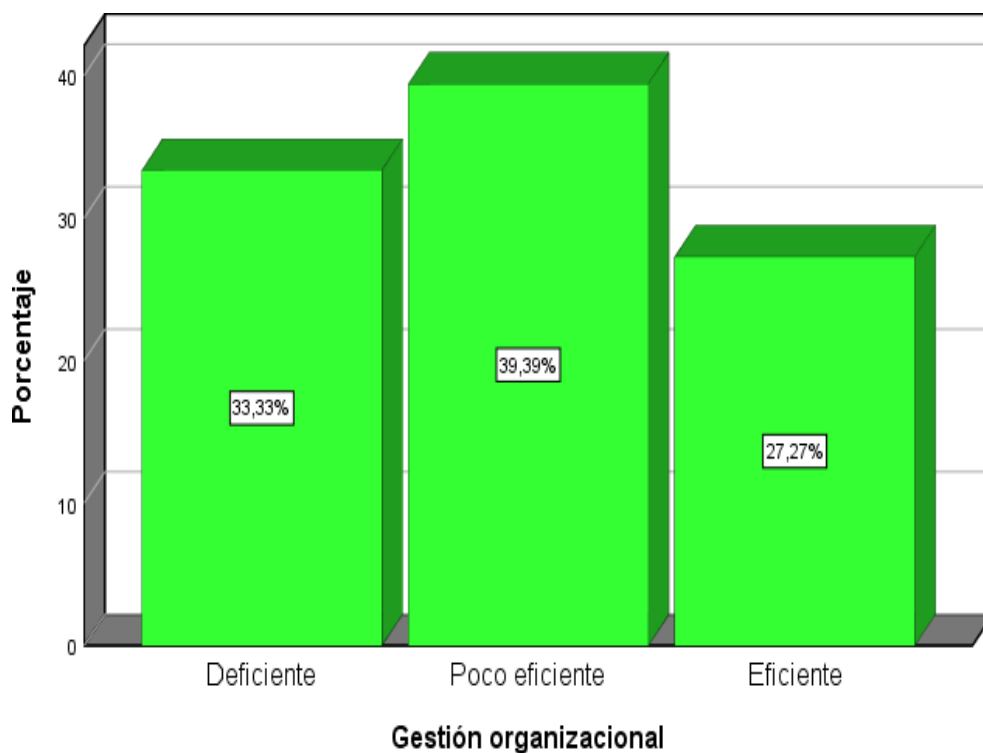


Figura 6. Porcentual de gestión organizacional

#### **Interpretación:**

Efectuado el recuento de las respuestas de los trabajadores encuestados en la variable gestión organizacional se observa en la tabla N° 13 y la figura 6, que el 33.3% pertenece al nivel deficiente, 39.4% en poco eficiente, un 27.3% en eficiente, en conclusión el nivel poco eficiente es el preponderante en la gestión organizacional.

## Dimensión: Planeamiento estratégico

Tabla N° 14.

### *Distribución frecuencias Planeamiento estratégico*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	40	30,3
Poco eficiente	50	37,9
Eficiente	42	31,8
Total	132	100,0

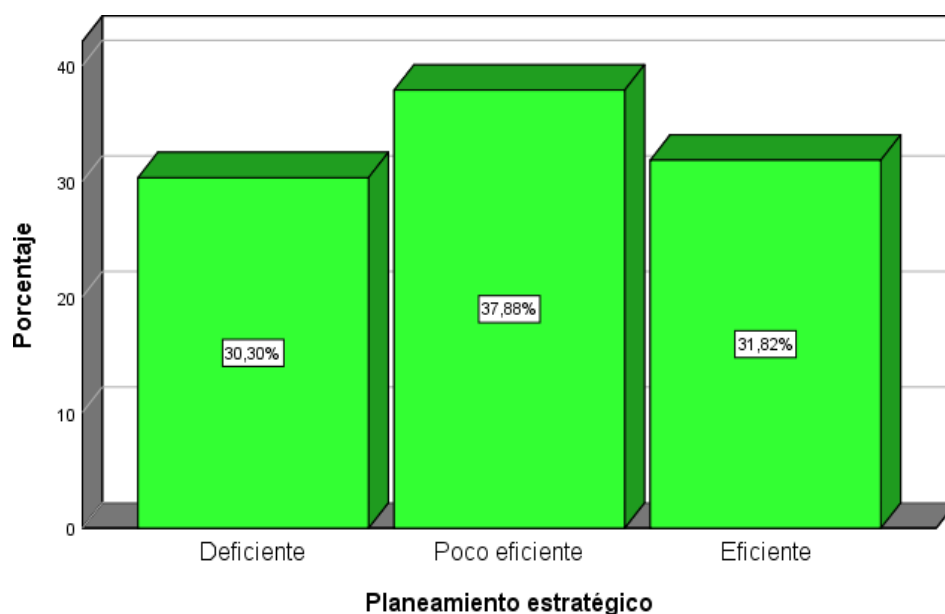


Figura 7. Porcentual de planeamiento estratégico

### Interpretación

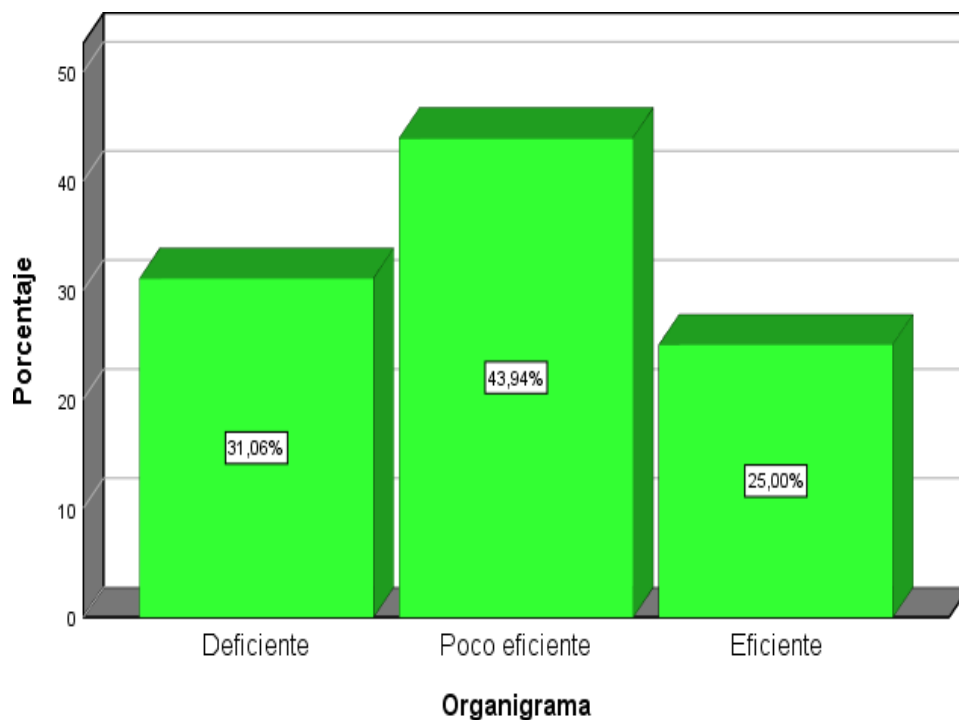
Después de haber realizado el recuento en la dimensión planeamiento estratégico se observa en figura 7 y tabla N° 14 de respuestas de los trabajadores encuestados, que el 30,3% obtienen el grado deficiente, así mismo 37.9% obtuvo el nivel de poco eficiente, y 31.8% es eficiente. Siendo el nivel poco eficiente es el más resaltante en planeamiento estratégico.

## Dimensión: Organigrama

Tabla N°15.

*Distribución de frecuencias en el organigrama*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	41	31,1
Poco eficiente	58	43,9
Eficiente	33	25,0
Total	132	100,0



*Figura 8. Distribución Porcentual de organigrama*

### Interpretación

El resultado de la medición en la dimensión organigrama se aprecia en la tabla N°15 relacionado con las respuestas de trabajadores encuestados teniendo el 31.1% alcanzando el grado deficiente, igual manera 43.9% poco eficiente, y 25% en eficiente. En consecuencia nivel poco eficiente es el de mayor cobertura en organigrama.

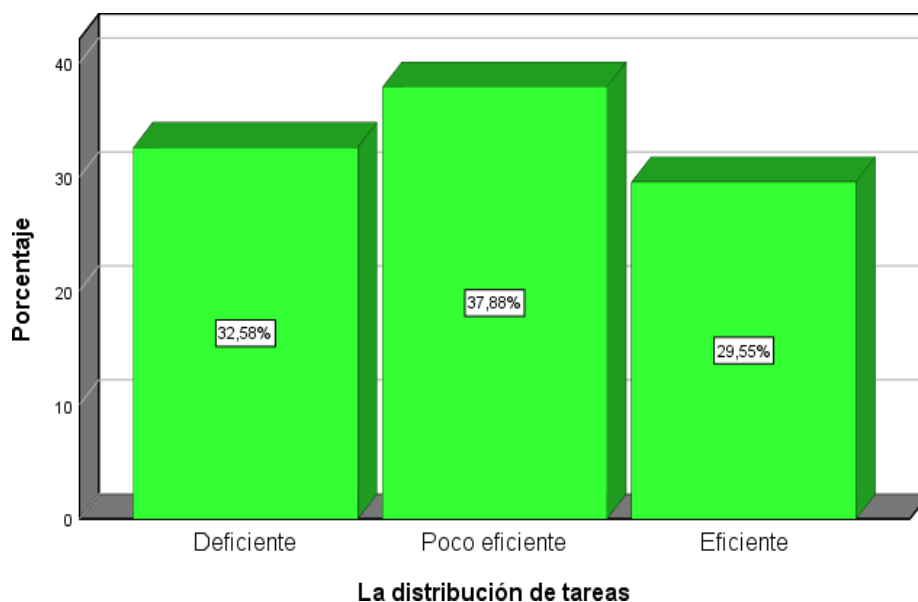


**Dimensión:** La distribución de tareas

Tabla N° 16.

*Distribución de frecuencias en la distribución de tareas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	43	32,6
Poco eficiente	50	37,9
Eficiente	39	29,5
Total	132	100,0



*Figura 9.* Porcentual de distribución de tareas

**Interpretación**

Concerniente o referente con la dimensión distribución de tareas según tabla N° 16 y figura 9 de respuestas el 32.6% corresponde a eficiente, igual manera 37.9 % indica poco eficiente y por ultimo 29,5% representa el nivel eficiente. En conclusión el valor poco eficiente tiene el predominio en distribución de tareas.

## Dimensión: Recursos financieros

Tabla N° 17.

### *Distribución de frecuencias en los Recursos financieros*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	42	31,8
Poco eficiente	58	43,9
Eficiente	32	24,2
Total	132	100,0

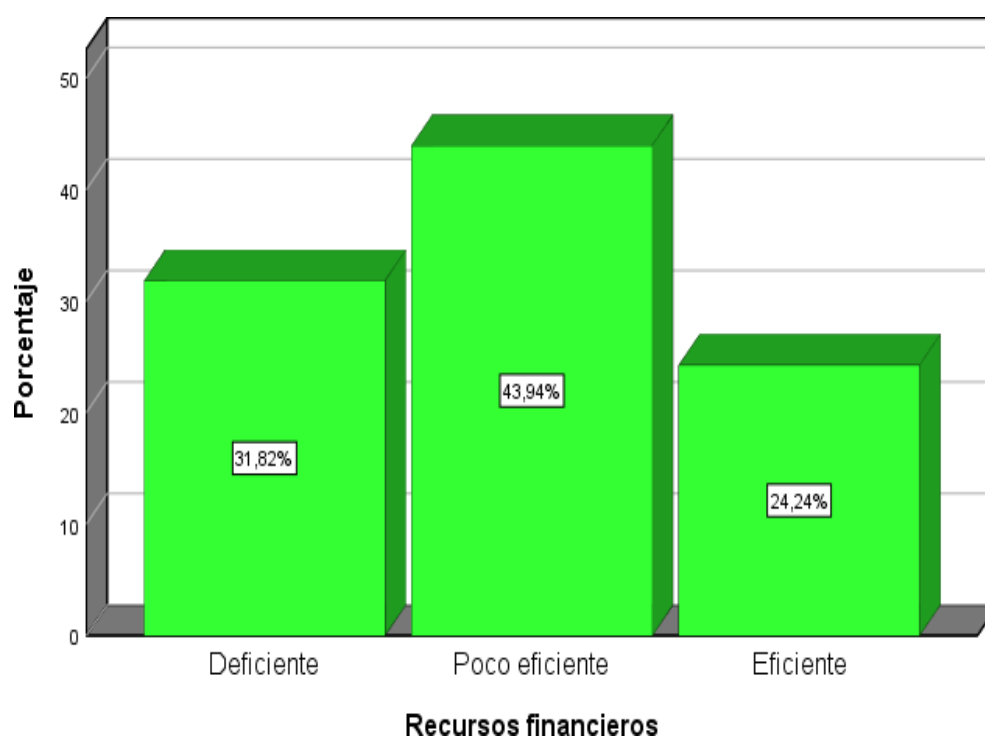


Figura 10. Distribución porcentual de recursos financieros

### Interpretación

De acuerdo con la tabla N° 17 y figura 10 relacionado con las respuestas acerca la competencia recursos financieros; se observa que 31,8% lo considera en deficiente, así mismo el 43.9% en poco eficiente y 24.2% en eficiente. Considerándose al nivel poco eficiente como el descollante en recursos financieros.

## Dimensión: Recursos Humanos

Tabla N° 18.

### *Distribución de frecuencias en los Recursos Humanos*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	46	34,8
Poco eficiente	52	39,4
Eficiente	34	25,8
Total	132	100,0

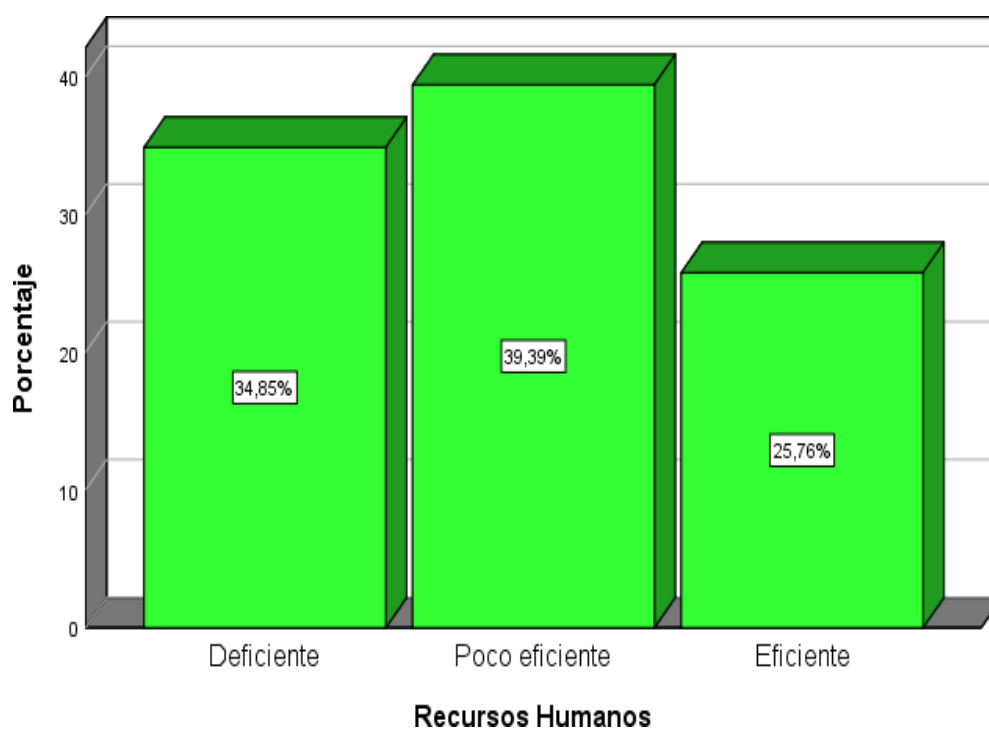


Figura 11. Distribución porcentual de recursos Humanos

### Interpretación

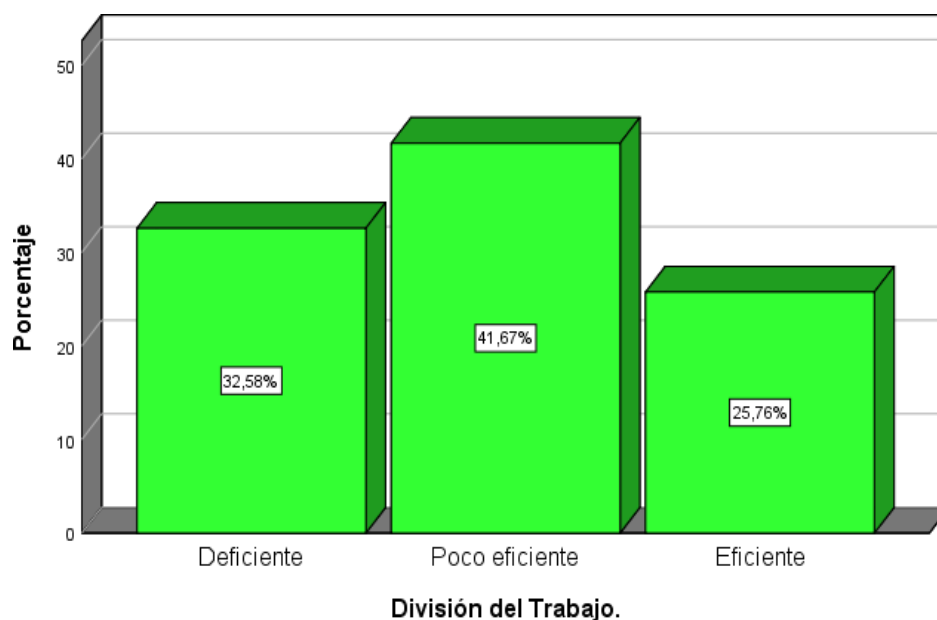
De acuerdo con la tabla N° 18 y figura 11 de respuesta de los trabajadores sobre la competencia de recursos humanos; corresponde 34.8% en deficiente, 39.4% es poco eficiente, sigue 25.8% en eficiente. Siendo el nivel poco eficiente el de mayor valoración en los recursos humanos.

**Dimensión:** División del Trabajo.

Tabla N° 19.

*Distribución de frecuencias en la división del Trabajo.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	43	32,6
Poco eficiente	55	41,7
Eficiente	34	25,8
Total	132	100,0

*Figura 12.* Porcentual de la División del Trabajo**Interpretación**

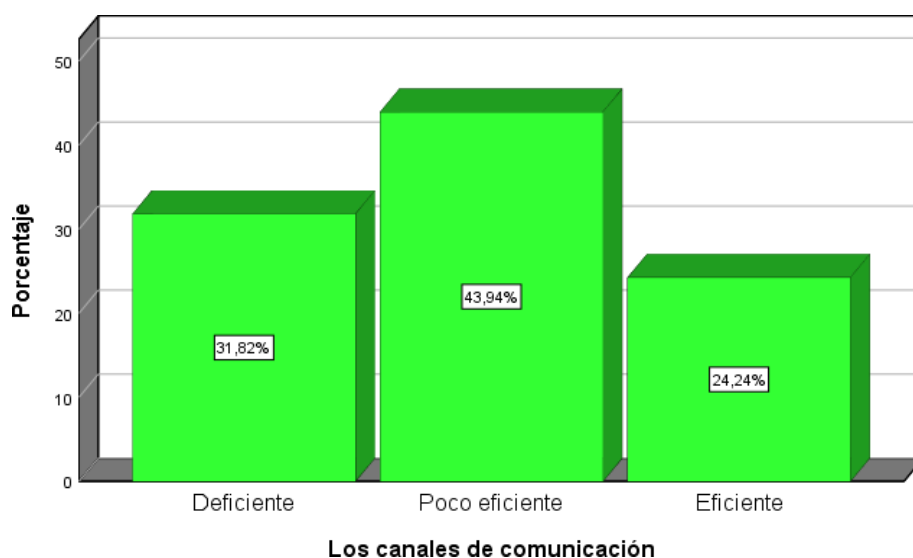
De acuerdo con figura 12 y tabla N° 19 de respuestas, se observa que 32.6% es deficiente en división del trabajo, 41.7% pertenece a poco eficiente, un 25.8% tiene el nivel eficiente. La ventaja o superioridad lo tiene el rango poco eficiente en división del trabajo.

### Dimensión: Los canales de comunicación

Tabla N° 20.

*Distribución de frecuencias en los canales comunicación*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	42	31,8
Poco eficiente	58	43,9
Eficiente	32	24,2
Total	132	100,0



*Figura 13. Porcentual de canales comunicación*

### Interpretación:

De acuerdo con la figura 13 y tabla N° 20 de las repuestas del cuestionario, 31.8% representa al grado deficiente en canales de comunicación, un 43,9% en grado poco eficiente, el 24.2% pertenece al nivel eficiente, considerándose al nivel poco eficiente como el sobresaliente porcentualmente en los canales de comunicación.

## 3.2. Resultados de correlación

### 3.2.1 Hipótesis General

Ho: No existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad San Martín de Porres.

H1: Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad San Martín de Porres-

#### 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  $\alpha$ , rechazar Ho.

El nivel de significación "p" es  $>$  (mayor) que  $\alpha$ , no rechazar Ho.

#### Prueba estadística

La prueba estadística empleando el estadístico inferencial rho de Spearman

#### Tabla N° 21.

##### *Competencias gerenciales y la gestión organizacional*

			Competencias gerenciales	Gestión organizacional
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,848**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Gestión organizacional	Coeficiente de correlación	,848**	1,000
		Sig.(p) (bilateral)	,000	.
		N	132	132

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística:**

En la tabla N° 21, se demuestra el resultado de correlación de Spearman en ( $Rho = ,848$ ) que denota una relación estadísticamente significativa positiva muy alta y proporcional entre competencia gerencial y gestión organizacional; además el valor de significación “p” es igual ,000 por lo tanto es menor 0,05 se impugna o refuta la hipótesis invalidada y aprobar la hipótesis general.

**3.2.2 Desarrollo de personas y la gestión organizacional****Hipótesis específica 1**

Ho: No existe relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad San Martín de Porres.

H1: Existe relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad San Martín de Porres.

**Tabla N° 22.**

*Desarrollo de personas y la gestión organizacional.*

			Desarrollo de personas	Gestión organizacional
Rho de Spearman	Desarrollo de personas	Coefficiente de correlación	1,000	,673**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Gestión organizacional	Coefficiente de correlación	,673**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística:**

En concordancia con la tabla N° 22 de resultados indica que la correlación de Spearman alcanza el ( $Rho = ,673$ ) que indica una relación significativa alta considerable importante y directamente proporcional entre desarrollo de personas y gestión organizacional; el valor de significación “p” es ,000 entonces es menor 0,05 por lo que se refuta la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alterna 1.

### 3.2.3 Dirección de personas y la gestión organizacional

#### Hipótesis específico 2

Ho: No existe relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad San Martin de Porres.

H1: Existe relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad San Martin de Porres.

#### Tabla N° 23

*Dirección de personas y la gestión organizacional.*

			Dirección de personas	Gestión organizacional
Rho de Spearman	Dirección de personas	Coeficiente de correlación	1,000	,685**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
Gestión organizacional	Gestión organizacional	Coeficiente de correlación	,685**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### Decisión estadística:

Respecto a la tabla N° 23 se aprecia que obtuvo una correlación (Rho = ,685) concluyendo que existe una correspondencia significativa alta considerable y proporcional entre la dirección de personas y gestión organizacional; además el “p” es igual ,000 siendo menor que 0,05 se impugna la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna 2.

### 3.2.4 Trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional

#### Hipótesis específico 3

Ho: No existe relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martin de Porres en el periodo 2018.



H1: Existe relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

**Tabla N° 24.**

*Trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional.*

			Trabajo en equipo y cooperación	Gestión organizacional
Rho de Spearman	Trabajo en equipo y cooperación	Coeficiente de correlación	1,000	,671**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Gestión organizacional	Coeficiente de correlación	,671**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### **Decisión estadística:**

El resultado en la tabla N° 24, muestra el coeficiente de correlación Spearman alcanza el ( $Rho = ,671$ ) que indica una relación significativa alta considerable importante y proporcional entre trabajo en equipo y gestión organizacional; el valor de significación “p” es ,000 entonces es (menor 0,05) por lo que se refuta la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alterna 3.

### **3.2.5 Liderazgo y la gestión organizacional**

#### **Hipótesis específico 4**

Ho: No existe relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

H1: Existe relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

**Tabla N° 25.***Liderazgo y la gestión organizacional.*

			Liderazgo	Gestión organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,636**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Gestión organizacional	Coeficiente de correlación	,636**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística:**

De acuerdo a la tabla N° 25, se aprecia el coeficiente de Spearman muestra una correspondencia significativa alta considerable importante (Rho=,636) y plenamente equilibrado entre el liderazgo y gestión organizacional; el valor de "p" = ,000 siendo inferior a 0.05 se desaprueba la hipótesis invalidada y aprobar la hipótesis alterna 4.

## **IV. Discusión**

El objetivo general planteado fue determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión Organizacional en la Municipalidad Distrital San Martín de Porres periodo 2018;

Los resultados estadístico de las respuestas de los 132 trabajadores de la Municipalidad San Martín de Porres, según la tabla N° 8, respecto a las competencias gerenciales, el 31.1% confirmaron un nivel bajo, en tanto 43.9% lo consideran en nivel regular es decir algunos funcionarios poseen competencias gerenciales, y el 25% lo confirma en el nivel bueno; lo afirma Chiavenato (2009, p. 25).

Mediante la figura 6 y tabla N°13 de la distribución de frecuencia en las respuestas de los trabajadores encuestados se determinó el resultado referente a la gestión organizacional; señalan que un 33.3% pertenece al nivel deficiente, 39.4% considerado en poco eficiente, 27.3% en eficiente, en conclusión el nivel poco eficiente es porcentualmente el preponderante en la gestión organizacional; lo sostiene Chiavenato. (2001, p. 32)

La presente investigación demuestra en la tabla N° 21, de la correlación de Spearman en el contraste de la hipótesis general en competencias gerenciales y la gestión organizacional, donde se rechaza la hipótesis nula debida a que ( $p = .000 < 0.05$ ) y aprueba la hipótesis alterna como cierta que afirma que hay un grado de asociación entre las dos variables. Asimismo tiene el ( $Rho = ,848$ ) que indica una correlación positiva alta y directamente proporcional. Hay proximidad con investigación de Salazar (2018) quien encontró una relación significativa alta ( $r = .75$ ) competencias gerenciales y el desempeño laboral, sustentan Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017: p.4) y Sánchez Cabrera (2006)

Los resultados del coeficiente correlación Spearman de la dimensión desarrollo de personas y gestión organizacional reflejado en la tabla N° 22, indica la impugnación de la hipótesis falsa ( $H_0$ ) y se aprueba la hipótesis alterna 1 debido ( $Sig. (Bilateral) = ,000 < 0.05$ ), asimismo tiene estadísticamente significativa ( $Rho = ,673$ ) que señala una correlación positiva alta considerable; este resultado es parecido con la investigación elaborado por Ocando (2014) titulado competencias gerenciales del personal directivo. Quien en sus resultados encontró una

correlación significativa alta ( $r = 0.568$ ,  $p < 0.05$ ), entre desarrollo de personas en las competencias gerenciales del personal directivo en ejercicio lo afirman Cabrera (2009, pp.107-108). y Sánchez Cabrera (2006).

Respecto al resultado del coeficiente Spearman obtenido en la dimensión dirección de personas y gestión organizacional como se aprecia en la tabla N° 23, siendo  $p = 0,000$  es menor que  $0,05$  rechazándose la hipótesis falsa, obteniendo una relación significativa al 95%, además tiene relación positiva muy fuerte ( $r = ,685$ ) este resultado es comparable con el estudio realizado por Casa (2015). En su investigación. Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo. En sus resultados encontró una correlación significativa alta ( $r = 0.547$ ,  $p < 0.05$ ), entre dirección de personas de la variable independiente Gestión por competencias; lo sustentan Cabrera, (2009, p.108). Y Sánchez Cabrera (2006).

El enfoque de los resultados del coeficiente de correlación como se explica en la tabla N°24 respecto a la dimensión trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional es el ( $r = ,671$ ) y ( $P = ,000 < 0.05$ ) demostrando que existe una relación positiva considerable y significativa al 95% de seguridad. Esta respuesta comparada es similar con la de Lujan (2016). En su investigación Competencias gerenciales y la Toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes en sus resultados acertó con una correlación significativa alta ( $r = 821$ ,  $p < 0.05$ ), entre trabajo en equipo de competencias gerenciales; lo confirman Cabrera (2009 p.108) y Sánchez Cabrera (2006).

El planteamiento de resultados de la dimensión liderazgo y gestión organizacional en la tabla N° 25 muestra el valor de la correlación de Spearman, siendo ( $r = ,636$ ) y ( $p = ,000 < 0.05$ ) indica una relación positiva considerable además es estadísticamente significativa considerándose con 95% de seguridad. Esta respuesta es afín con el trabajo de Fonseca y Rojas (2017), En su investigación titulada: Competencias gerenciales y ejecución del programa de inversiones. Quien en sus resultados encontró una correlación significativa alta ( $r = 0.621$ ,  $p < 0.05$ ), entre el liderazgo, planificación, trabajo en equipo; lo ratifican Cabrera (2009 p.108) y Sánchez Cabrera (2006).

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Las competencias gerenciales tienen relación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa con la gestión organizacional de la Municipalidad San Martín de Porres 2018, cumpliéndose con la hipótesis general. ( $r = .848, p < 0.05$ ).
- Segunda:** Se determinó que la dimensión desarrollo de personas con la gestión organizacional tienen relación positiva considerables y estadísticamente significativa en la MDSMP periodo 2018, concluyéndose con la hipótesis específica 1 y objetivo específico 1. ( $r = .673, p < 0.05$ ).
- Tercera:** Al elaborar el contraste de la hipótesis específica 2, se confirmó que la dirección de personas tiene relación positiva muy fuerte y significativa con la gestión organizacional de la MDSMP. ( $r = .685, p < 0.05$ ).
- Cuarta:** La dimensión trabajo en equipo y cooperación con la gestión organizacional tienen relación positiva considerable y estadísticamente significativa en los trabajadores de la MDSMP en el año 2018 ( $r = .671, p < 0.05$ ).
- Quinta:** Al efectuar el contraste de la hipótesis específica 4, se comprobó que el liderazgo tiene una correlación o relación positiva considerable y significativa con la gestión organizacional de la MDSMP 2018. ( $r = .636, p < 0.05$ ).

## **VI. Recomendaciones**



- Primera:** Proponer al Alcalde Municipalidad Distrital San Martín de Porres. Hacer saber la conclusión del estudio a fin de conocer la importancia de las competencias gerenciales y la gestión organizacional.
- Segunda:** Se recomienda al Alcalde de la Municipalidad. Hacer capacitaciones de desarrollo de personas de las competencias gerenciales a su personal administrativo, para un desempeño eficiente y eficaz. Se debe tener en consideración en la formación: orientación al trabajo, formación permanente, auto control y resolución de problemas.
- Tercera:** Se recomienda al Alcalde de la MDSMP. Hacer capacitaciones en dirección de personas de las competencias gerenciales a su personal administrativo, para un desempeño eficiente y eficaz. Se debe tener en consideración: claridad en el trabajo, innovación, comunicación, liderazgo y ética.
- Cuarta:** Se recomienda al Alcalde de la MDSMP. Hacer capacitaciones en trabajo en equipo y cooperación de las competencias gerenciales a su personal administrativo para un desempeño eficiente y eficaz. Es necesario tener presente: comunicación, confianza recíproca, flexibilidad y compromiso.
- Quinta:** Se recomienda al Alcalde de la MDSMP. Hacer capacitaciones en liderazgo de las competencias gerenciales a su personal administrativo para un desempeño eficiente y eficaz. Para la formación: toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo y evaluación.

## **VII. Referencias**

- Alles, M. (2007). Diccionario de preguntas. Ediciones, Buenos Aires – Argentina.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. 2° Edición.  
Argentina.
- Achaerandio, L. (2010). Iniciación a la práctica de la investigación, 7° Edición  
Actualizada. Guatemala. Universidad Rafael.
- Álvarez, J (2017). Competencias gerenciales y la gestión administrativa en las  
Instituciones *educativas* – UGEL- 04 Lima.
- Bedolla, E y Sanabria, G. (2006). Propuesta de un modelo de Administración de  
Conocimiento.
- Barzola y Peña (2014). Una aproximación al recurrente asunto de las competencias  
necesarias para la formación docente. Revista Universitaria de los  
Andes. Año: Abril 2014 Mérida Venezuela. Recuperado de:
- Casa, M (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal  
Administrativo en la Municipalidad distrital San Jerónimo-  
Andahuaylas
- Chavez, N. (2007). Introducción a la Investigación. Tercera Edición en Español.  
Editorial La Columna. Maracaibo. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración.  
México: McGraw Hill.
- Cordúa, J. (2000). La formación universitaria en la perspectiva del mundo  
Empresarial. Santiago de Chile Mayo 2000.
- Correa, J. (2007). Orígenes y desarrollo conceptual de la categoría de competencia  
en el contexto. Documento de investigación N°25 Educativo.  
Editorial de la Universidad Rosario. Noviembre de 2007- ISSN:

Hecho en Colombia.

Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo (2014). Diseño y Desarrollo del Proyecto de Investigación Guía de Aprendizaje.

Fernández, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas - México.

Fernández, E. (2016). Competencias gerenciales de los directivos para Organizaciones inteligentes. Universidad de Zulia. (Antecedentes)

Fonseca, A y Rojas, J (2017). Competencias gerenciales y la ejecución del programa de inversiones en la sede del gobierno regional de Huánuco. (Antecedentes)

García - Saiz, M. (2011) Una revisión constructiva de la gestión por competencias. vol. 27, núm. 2, mayo, 2011, pp. 473-497 Universidad de Murcia España. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/167/16720051024>

Griffin, R. (2011). Administración. México: Cengage Learning

Gutiérrez, T. (2010). Título Competencias Gerenciales. ECOE ediciones Editorial: Alexander Acosta. Impresión: D'ivinni Colombia –Bogotá.

Hellriegel, D. Jackson, S. Slocum y J (2009). Administración. 11° Edición. Editores Cengage Learning, Mexico.

Hellriegel, D. Jackson, S. Slocum y J. Franklin. (2017). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias (12° edición). México: Thomson Editores, S.A. Año de edición 2017.

Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de investigación .edición 6° Mc Graw Hill Interamericana Editores, s.a. México D.F.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2028). Perú: Indicadores de gestión Municipal 2018 (INE)

- Lujan, E (2016). Competencias gerenciales y la Toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de FONCODES, San Isidro.
- Magdaniel, S y Sanchez, J y Ucros, B (2018). Competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos Municipios Riohacha y Maicao, Guajira Colombia.
- Ministerio de Economía y finanzas (MEF) Estimaciones de Transparencia– Ejecución presupuestal años 2016- 2017 y 2018.
- Núñez, N. Vigo, O. Palacios, P & Arnáu, M. (2014). Formación Universitaria Basada en competencias.
- Ocando, A (2014). Competencias gerenciales del personal directivo en instituciones de educación primaria del municipio Jesús Enrique Losada en Zulia, Maracaibo - Venezuela.
- Organización Internacional del Trabajo (2014). Internacional Labour (ILO) 08- Dic 2014 (OIT).
- Parra, K. (2015) Enfoque basado en competencias gerenciales.
- Pérez y Carballo, J (2015). La gestión financiera de la empresa. Madrid, editorial Esic
- Rábago, E. (2010). Gestión por Competencias. Un enfoque para mejorar el Rendimiento personal y empresarial. Business Pocket S.L. Impreso en España. Editorial Netbiblo.
- Ramírez, Carlos. (2005). Fundamentos de Administración. Bogotá: Textos
- Reyes, A. (2007) Administración Moderna. Limusa- Noriega Editores.
- Richard, L. Daft. (2014) Teoría y diseño organizacional, 10º edición. Pg.37
- Robbins, S. Timothy, A. Judge (2009). Comportamiento organizacional. San Diego State University y University Of Florida. Titulo Comportamiento

Organizacional.13° edición, Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández Pearson educación, México.

Robbins, Stephen P. y Timothy A. Judge (2013). State University y University Of Florida. Título Comportamiento Organizacional.15° edición, Editor de Desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández Pearson educación, México.

Salazar, R (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior Universidad técnica de Ambato- Ecuador.

Sánchez Cabrera, Alvarado (2006). Análisis crítico de la estructura organizacional de OFCC.

Semana económica (2018): índice de percepción de corrupción. Elaborado por transparencia Internacional.

Socarras, Y. Gonzales, J. y Ucros, M. (2016) Competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos, Municipios de Riohacha y Maicao, Colombia. Revista Sotavento N° 27, Enero- junio.

Spencer, L. M. y Spencer. S. M. (1993). Competencia en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior.

Taylor, F (1911). Principios de la administración científica.

## **Anexos**

<b>Anexo 1. Matriz de consistencia</b>							
<b>TÍTULO: Las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres Período 2018</b>							
<b>AUTOR: Miguel Arcángel Gonzales Medrano</b>							
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>				
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> ¿Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres período 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b> 1-. ¿Existe relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres período 2018?</p> <p>2-. ¿Existe relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres período 2018?</p> <p>3-. ¿Existe relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres período 2018?</p> <p>4-. ¿Existe relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres período 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el período 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> 1-. Determinar la relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres período 2018. 2-. Determinar la relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres período 2018. 3-. Determinar la relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres período 2018. 4-. Determinar la relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres período 2018.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el período 2018.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b> 1-. Existe relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el período 2018. 2-. Existe relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el período 2018. 3-. Existe relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el período 2018. 4-. Existe relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el período 2018.</p>	<b>Variable 1: Competencias Gerenciales</b>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos	
			Desarrollo de personas	1-. Orientación al trabajo 2-. Formación permanente 3-. Motivación. 4-. Autocontrol 5-. Resolución de Problemas	1, 2, 3, 4, 5.	Bajo (19 – 44) Regular (45 – 70) Bueno (71 – 95)	
			Dirección de Personas	1-.Ética 2-.Liderazgo 3-.Claridad del trabajo 4-.Innovación 5-.Comunicación	6, 7, 8, 9, 10.		
			Trabajo en Equipo y Cooperación	1-.Comunicación 2-.Confianza recíproca 3-.Flexibilidad 4-.Compromiso 5-.Optimismo	11, 12, 13, 14, 15.		
			Liderazgo	1-.Toma de decisiones 2-. Comunicación 3-. Trabajo en equipo 4-. Evaluación	16, 17, 18, 19.		
					<b>Variable 2: Gestión Organizacional</b>		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos	
			Planeamiento Estratégico	1-. Cumplimiento de los resultados por objetivo de la Misión	20, 21, 22, 23.	Eficiente (23 – 53) Poco eficiente (54 – 84) Deficiente (85 – 115)	
			Los organigramas	2-. Manual de organización y funciones,	24, 25, 26.		
La distribución de tareas	3-. Se cumple con los procesos y resultados	27, 28, 29.					
Recursos Financieros	4-. Ejecución del Gasto del presupuesto	30, 31, 32.					
		33, 34, 35.					



			Recursos Humanos	5- Evaluación del desempeño en el cumplimiento de programas		
			La división del trabajo	6- Manual de Procedimientos Especialización de tareas	36, 37, 38.	
			Los canales de comunicación	7- Documentos escritos, codificados y formales	39, 40, 41, 42.	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: DE INVESTIGACION Según su finalidad: Básica Según enfoque: Cuantitativa. Su diseño: No experimental de corte transversal Según su carácter : Descriptivo y correlacional porque explican la relación entre variables.</p> <p>TIPO DE ESTUDIO No experimental la variable X independiente no es susceptibles de manipulación y por eso se le llama variable atributiva.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: El diseño es descriptivo, correlacional, transaccional por qué examina la relación entre las dos variables que tiene la investigación y no se manipula la variable independiente y medir la correlación directa dos o más variables en el periodo de estudio.</p> <p>MÉTODO: Las bases metodológicas se refieren a la planeación.. Aquí se define el nivel de profundidad al que se requerirá llegar en el conocimiento propuesto, al método y las técnicas que se utilizaron en la recolección de información</p>	<p>POBLACIÓN La población está conformada por 201 empleados de oficina distribuidos de la forma siguiente: 1 Gerente municipal, 10 gerentes de unidad, 27 sub gerencia y 163 empleados de la Municipalidad de San Martin de Porres.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Muestra Probabilística Aleatoria</p> <p>TAMAÑO DE MUSTRA: Al respecto cabe mencionar que muchas veces no es posible medir toda la población en su totalidad por diferentes motivos en los centros laborales, por lo que seleccionamos una muestra que sea el fiel reflejo del conjunto de la población En este estudio se seleccionó una muestra por un total de 132 empleados que se encuentran distribuidos: 25 gerentes y sub gerentes y 107 empleados distribuidos en diferentes oficinas El tamaño de la muestra se obtiene aplicando la formula porque es población finita, cuando se conoce el tamaño de la población.</p> $n = \frac{Z^2 PQ N}{(E)^2 ( N -1) + ( Z )^2 PQ}$ <p>Muestra</p> <p>n = 132</p>	<p>Variable 1: Competencias Gerenciales Técnicas: La técnica que aplicara será la Encuestas Instrumentos: El instrumento que se aplicara será el Cuestionario Autor: Miguel Arcángel Gonzales Medrano Año: 2018 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Municipalidad Distrital de San Martin de Porres Forma de Administración:</p> <p>Variable 2: Gestión organizacional Técnicas: La técnica que se aplicara será La Encuesta. Instrumentos: El instrumento que se aplicara será el Cuestionario. Autor: Miguel Arcángel Gonzales Medrano Año: 2018 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Municipalidad de San Martin de Porres Forma de Administración</p>	<p><b>ANALISIS DESCRIPTIVA:</b></p> <p><b>Distribución de frecuencia de la variable Competencias gerenciales.</b></p> <p><b>Distribución de frecuencia de la dimensión: Desarrollo de personas.</b></p> <p><b>Distribución de frecuencia de la dimensión Dirección de personas.</b></p> <p><b>Distribución de frecuencia de la dimensión Trabajo en equipo y cooperación.</b></p> <p><b>Distribución de frecuencia de la dimensión Liderazgo.</b></p> <p><b>Distribución de frecuencia de la variable Gestión organizacional.</b></p> <p><b>Distribución de frecuencias de las siete dimensiones de la gestión organizacional.</b></p> <p><b>ANALISIS INFERENCIAL:</b></p> <p><b>Coficiente de Correlación de Spearman : Competencias Gerenciales y la Gestión organizacional.</b></p> <p><b>Coficiente de Correlación de Spearman: Desarrollo de personas y la gestión organizacional.</b></p> <p><b>Coficiente de Correlación de Spearman: Dirección de personas y la gestión organizacional.</b></p> <p><b>Coficiente de Correlación de Spearman: Trabajo en equipo y cooperación y la gestión Organizacional.</b></p> <p><b>Coficiente de Correlación de Spearman: Liderazgo y la gestión organizacional.</b></p>

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>TÍTULO:</b> Las Competencias Gerenciales y la Gestión Organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres Periodo 2018</p> <p><b>AUTOR:</b> Miguel Arcángel Gonzales Medrano</p>	<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> ¿Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres periodo 2018?</p> <p><b>PROBLEMA SECUNDARIOS:</b> 1-¿Existe relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres periodo 2018? 2-¿Existe relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres periodo 2018? 3-¿Existe relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres periodo 2018? 4-¿Existe relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres periodo 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el periodo 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> 1-.Determinar la relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres periodo 2018. 2-.Determinar la relación entre la dirección de personas y la gestión Organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres periodo 2018. 3-.Determinar la relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres periodo 2018. 4-.Determinar la relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres periodo 2018.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el periodo 2018</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b> 1-.Existe relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el periodo 2018. 2-.Existe relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el periodo 2018. 3-.Existe relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el periodo 2018. 4-.Existe relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad de San Martín de Porres en el periodo 2018.</p>	<p><b>VARIABLE 1 :</b> <u>INDEPENDIENTE X</u></p> <p><b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b></p> <p><b>SUB VARIABLES:</b> <b>DIMENSIONES:</b></p> <p>X1. Desarrollo de Personas X2. Dirección de Personas X3. Trabajo en equipo y Cooperación. X4. Liderazgo.</p> <p><b>VARIABLE 2:</b> <u>DEPENDIENTE: Y</u></p> <p><b>GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>SUB VARIABLES:</b></p> <p>Y1.Planeamiento estratégico Y2. Los organigramas Y3. La distribución de tareas Y4. Recursos Financieros Y5. Recursos Humanos Y6. La División del trabajo Y7. Los Canales de comunicación</p>	<p><b>TIPO DE ESTUDIO</b> No Experimental- La variable independiente no es susceptible de manipulación y por eso se llama variable atributiva.</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b>  Descriptivo, Correlacional, porque examina la relación entre las dos variables que tiene la investigación</p> <p><b>Técnicas:</b> La técnica que se aplicara será La Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> El instrumento que se aplicara será el Cuestionario.</p> <p><b>TIPO: DE INVESTIGACION</b> Según su finalidad: Básica</p>



**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**POST GRADO: MAESTRÍA GESTIÓN PÚBLICA**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

N° Ítems	Variable Independiente Competencias gerenciales	Frecuencia de uso				
		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacu Erdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	<b>DIMENSION 1: DESARROLLO DE PERSONAS</b>					
1	Dedica tiempo para explicar a los demás como se deben realizar los trabajos.					
2	Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información).					
3	Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.					
4	Cree que las personas quieren aprender para mejorar su rendimiento en su desempeño laboral.					
5	Anima y motiva a los demás después de un contra tiempo o revés.					
	<b>DIMENSION 2: DIRECCION DE PERSONAS</b>					
6	Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias, para bien de la organización.					
7	Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos.					
8	Deniega con firmeza peticiones no razonables de los demás o establece límites a su comportamiento.					
9	Publicita los niveles de rendimiento laboral alcanzado.					
10	Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares.					

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**POST GRADO: MAESTRÍA GESTIÓN PÚBLICA**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

N° Ítems	Variable Independiente 1: Competencias gerenciales	Frecuencia de uso				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
	<b>DIMENSION 3: TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION</b>					
11	Como miembro de un equipo, mantiene a los demás informado de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos).					
12	Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.					
13	Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien.					
14	Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación					
15	Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones en la consecución de los objetivos.					
	<b>DIMENSION 4: LIDERAZGO</b>					
16	Utiliza estrategias para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad.					
17	Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).					
18	Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria.					
19	Se asegura que las tareas del grupo de trabajadores se realizan.					

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**POST GRADO: MAESTRÍA GESTIÓN PÚBLICA**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

N° Ítems	Variable dependiente 2: Gestión organizacional	Frecuencia de uso				
		Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
	<b>DIMENSIÓN 1: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>					
20	La estrategia establece que los recursos financieros, materiales y humanos de una Institución pública o privada, sean utilizados. Objetivamente.					
21	Se orienta las actividades hacia la consecución de los objetivos y metas.					
22	Se articula el Plan Operativo Institucional (POI) con el Presupuesto asignado de la organización.					
23	Se está cumpliendo con los resultados por objetivos de la Misión.					
	<b>DIMENSIÓN 2: LOS ORGANIGRAMAS</b>					
24	El conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado de la organización están diseñadas en el organigrama.					
25	El Manual de organización y funciones es fundamental en desempeño de los integrantes de la organización.					
26	Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados.					

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**POST GRADO: MAESTRÍA GESTIÓN PÚBLICA**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

N° Ítems	Variable dependiente 2: Gestión organizacional	Frecuencia de uso				
		Muy en desacue rdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo. Ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	<b>DIMENSION 3: LA DISTRIBUCIÓN DE TAREAS</b>					
27	Los gestores disponen de las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas en la gestión de los procesos y la gestión operativa de la organización.					
28	Determinar los cambios de estrategias que se deberán aplicar, a efectos de encarar los nuevos desafíos y las nuevas aéreas que se irán agregando a la organización es una tarea de la Administración.					
29	Una función que se desempeña en el seno de una empresa, con un tiempo límite es una tarea.					
	<b>DIMENSION 4: RECURSOS FINANCIEROS</b>					
30	La ejecución de gastos presupuestal se articula con el plan operativo de la organización en cumplimiento con los objetivos y metas de la misión.					
31	Está sustentado la disponibilidad del presupuesto con el flujo de caja asociado a las partidas contables de la organización.					
32	La programación de compromisos trimestral concuerda con los pagos que realiza con la tesorería de la organización.					
	<b>DIMENSION 5: RECURSOS HUMANOS</b>					
33	Cuentan con una guía metodológica para el desarrollo de capacidades.					
34	Las unidades orgánicas de su institución programan evaluaciones de desempeño a su personal.					
35	Los jefes están cumpliendo con la supervisión, conducción, motivación, integración y desarrollo del personal.					



	<b>DIMENSION 6: LA DIVISION DEL TRABAJO</b>					
36	Mayor especialización y explicación detallada de las tareas.					
37	Mediante la división del trabajo se da Mayor productividad y rendimiento del personal involucrado.					
38	Mediante la división del trabajo se produce reducción de los costos de producción en especial las materias primas y fuerza laboral.					
	<b>DIMENSION 7: LOS CANALES DE COMUNICACION</b>					
39	Las organizaciones que logran informar correctamente sus acciones generan mayor confianza, compromiso y eficiencia.					
40	Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo.					
41	Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos.					
42	Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación.					

### Anexo 3. Base de datos

#### Base datos variable: Competencias gerenciales

VCG-DIM1							VCG-DIM2					VCG-DIM3					VCG-DIM4					TVCG-DIM					
N°	it1	it2	it3	it4	it5		it6	it7	it8	it9	it10		it11	it12	it13	it14	it15		it16	it17	it18	it19					
1	1	3	2	2	2	10	1	2	2	2	4	11	3	5	5	4	5	22	4	5	2	4	15	10	11	22	15
2	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	20	20	25	20
3	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	20	20	20	23	20
4	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	22	25	20
5	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21	3	5	3	4	15	15	15	21	15
6	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23	5	5	5	3	18	20	19	23	18
7	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	18	22	22	25	18
8	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22	4	4	3	4	15	13	13	22	15
9	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	20	22	22	23	20
10	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	23	25	20
11	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	5	4	5	5	3	22	5	3	4	4	16	17	17	22	16
12	2	4	4	3	5	18	2	4	3	5	3	17	5	2	4	3	4	18	5	3	5	3	16	18	17	18	16
13	1	2	2	2	4	11	1	2	2	4	3	12	4	5	2	4	4	19	3	3	4	3	13	11	12	19	13
14	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17	5	3	4	4	16	17	17	17	16
15	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21	3	5	4	4	16	19	18	21	16
16	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	3	23	5	5	5	5	20	22	22	23	20
17	2	4	2	1	4	13	2	2	1	4	3	12	5	4	3	2	4	18	5	3	4	3	15	13	12	18	15
18	2	4	5	5	3	19	2	5	5	3	5	20	3	5	3	5	5	21	3	3	3	5	14	19	20	21	14
19	3	4	5	5	5	22	3	5	5	5	5	23	5	4	5	4	5	23	5	4	5	5	19	22	23	23	19
20	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	5	4	5	24	4	3	3	4	14	13	13	24	14
21	2	4	3	1	5	15	2	3	1	5	4	15	5	5	5	1	5	21	5	5	5	4	19	15	15	21	19
22	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	4	5	24	5	4	5	5	19	22	22	24	19

23	3	4	3	5	2	17	3	3	5	2	3	16	5	5	2	5	5	22	5	5	2	3	15	17	16	22	15	70
24	2	5	5	4	5	21	2	5	4	5	4	20	5	4	5	4	5	23	5	5	5	4	19	21	20	23	19	83
25	3	4	2	5	2	16	3	2	5	2	3	15	5	3	5	2	5	20	3	3	2	3	11	16	15	20	11	62
26	3	4	2	2	2	13	3	2	2	2	3	12	5	5	4	3	5	22	4	2	2	3	11	13	12	22	11	58
27	2	4	2	5	3	16	2	2	5	3	3	15	4	3	4	5	4	20	3	4	3	3	13	16	15	20	13	64
28	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	16	19	18	18	16	71
29	2	4	2	1	5	14	2	2	1	5	3	13	5	4	3	1	4	17	5	3	5	3	16	14	13	17	16	60
30	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	5	4	4	3	5	21	4	3	3	4	14	17	17	21	14	69
31	3	3	5	5	5	21	3	5	5	5	5	23	5	5	5	3	5	23	4	4	5	5	18	21	23	23	18	85
32	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	4	5	5	1	4	19	5	5	3	4	17	17	17	19	17	70
33	1	4	2	5	5	17	1	2	5	5	3	16	5	4	4	1	4	18	3	5	5	3	16	17	16	18	16	67
34	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	22	25	20	89
35	3	4	3	5	4	19	3	3	5	4	5	20	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	18	19	20	22	18	79
36	2	4	4	4	5	19	2	4	4	5	3	18	4	4	3	1	3	15	3	3	5	3	14	19	18	15	14	66
37	1	4	4	4	5	18	1	4	4	5	3	17	4	5	3	2	4	18	5	3	5	3	16	18	17	18	16	69
38	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17	5	3	4	4	16	17	17	17	16	67
39	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21	3	5	4	4	16	19	18	21	16	74
40	1	4	3	5	4	17	3	5	4	4	4	16	3	5	4	4	1	17	5	3	4	4	16	17	16	17	16	66
41	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	20	20	25	20	85
42	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	20	20	20	23	20	83
43	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	22	25	20	89
44	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21	3	5	3	4	15	15	15	21	15	66
45	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23	5	5	5	3	18	20	19	23	18	80
46	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	18	22	22	25	18	87
47	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22	4	4	3	4	15	13	13	22	15	63
48	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	20	22	22	23	20	87
49	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	23	25	20	90
50	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	5	4	5	5	3	22	5	3	4	4	16	17	17	22	16	72
51	2	4	4	3	5	18	2	4	3	5	3	17	5	2	4	3	4	18	5	3	5	3	16	18	17	18	16	69

52	1	2	2	2	4	11	1	2	2	4	3	12	4	5	2	4	4	19	3	3	4	3	13	11	12	19	13	55	
53	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17	5	3	4	4	16	17	17	17	16	67	
54	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21	3	5	4	4	16	19	18	21	16	74	
55	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	3	23	5	5	5	5	20	22	22	23	20	87	
56	2	4	2	1	4	13	2	2	1	4	3	12	5	4	3	2	4	18	5	3	4	3	15	13	12	18	15	58	
57	2	4	5	5	3	19	2	5	5	3	5	20	3	5	3	5	5	21	3	3	3	5	14	19	20	21	14	74	
58	3	4	5	5	5	22	3	5	5	5	5	23	5	4	5	4	5	23	5	4	5	5	19	22	23	23	19	87	
59	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	5	4	5	24	4	3	3	4	14	13	13	24	14	64	
60	2	4	3	1	5	15	2	3	1	5	4	15	5	5	5	1	5	21	5	5	5	4	19	15	15	21	19	70	
61	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	4	5	24	5	4	5	5	19	22	22	24	19	87	
62	3	4	3	5	2	17	3	3	5	2	3	16	5	5	2	5	5	22	5	5	2	3	15	17	16	22	15	70	
63	2	5	5	4	5	21	2	5	4	5	4	20	5	4	5	4	5	23	5	5	5	4	19	21	20	23	19	83	
64	3	4	2	5	2	16	3	2	5	2	3	15	5	3	5	2	5	20	3	3	2	3	11	16	15	20	11	62	
65	3	4	2	2	2	13	3	2	2	2	3	12	5	5	4	3	5	22	4	2	2	3	11	13	12	22	11	58	
66	2	4	2	5	3	16	2	2	5	3	3	15	4	3	4	5	4	20	3	4	3	3	13	16	15	20	13	64	
67	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	16	19	18	18	16	71	
68	2	4	2	1	5	14	2	2	1	5	3	13	5	4	3	1	4	17	5	3	5	3	16	14	13	17	16	60	
69	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	5	4	4	3	5	21	4	3	3	4	14	17	17	21	14	69	
70	3	3	5	5	5	21	3	5	5	5	5	23	5	5	5	3	5	23	4	4	5	5	18	21	23	23	18	85	
71	1	3	2	2	2	10	1	2	2	2	4	11	3	5	5	4	5	22	1	1	2	4	8	10	11	22	8	51	
VCG-DIM1						VCG-DIM2						VCG-DIM3						VCG-DIM4						TVCG-DIM					
72	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	20	20	25	20	85	
73	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	20	20	20	23	20	83	
74	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	22	25	20	89	
75	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21	3	5	3	4	15	15	15	21	15	66	
76	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23	5	5	5	3	18	20	19	23	18	80	
77	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	18	22	22	25	18	87	
78	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22	4	4	3	4	15	13	13	22	15	63	
79	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	20	22	22	23	20	87	

80	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	23	25	20	90
81	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	20	20	25	20	85
82	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	20	20	20	23	20	83
83	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	22	25	20	89
84	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21	3	5	3	4	15	15	15	21	15	66
85	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23	5	5	5	3	18	20	19	23	18	80
86	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	18	22	22	25	18	87
87	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22	4	4	3	4	15	13	13	22	15	63
88	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	20	22	22	23	20	87
89	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	23	25	20	90
90	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	5	4	5	5	3	22	5	3	4	4	16	17	17	22	16	72
91	2	4	4	3	5	18	2	4	3	5	3	17	5	2	4	3	4	18	5	3	5	3	16	18	17	18	16	69
92	1	2	2	2	4	11	1	2	2	4	3	12	4	5	2	4	4	19	3	3	4	3	13	11	12	19	13	55
93	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17	5	3	4	4	16	17	17	17	16	67
94	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21	3	5	4	4	16	19	18	21	16	74
95	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	3	23	5	5	5	5	20	22	22	23	20	87
96	2	4	2	1	4	13	2	2	1	4	3	12	5	4	3	2	4	18	5	3	4	3	15	13	12	18	15	58
97	2	4	5	5	3	19	2	5	5	3	5	20	3	5	3	5	5	21	3	3	3	5	14	19	20	21	14	74
98	3	4	5	5	5	22	3	5	5	5	5	23	5	4	5	4	5	23	5	4	5	5	19	22	23	23	19	87
99	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	5	4	5	24	4	3	3	4	14	13	13	24	14	64
100	2	4	3	1	5	15	2	3	1	5	4	15	5	5	5	1	5	21	5	5	5	4	19	15	15	21	19	70
101	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	4	5	24	5	4	5	5	19	22	22	24	19	87
102	3	4	3	5	2	17	3	3	5	2	3	16	5	5	2	5	5	22	5	5	2	3	15	17	16	22	15	70
103	2	5	5	4	5	21	2	5	4	5	4	20	5	4	5	4	5	23	5	5	5	4	19	21	20	23	19	83
104	3	4	2	5	2	16	3	2	5	2	3	15	5	3	5	2	5	20	3	3	2	3	11	16	15	20	11	62
105	3	4	2	2	2	13	3	2	2	2	3	12	5	5	4	3	5	22	4	2	2	3	11	13	12	22	11	58
106	2	4	2	5	3	16	2	2	5	3	3	15	4	3	4	5	4	20	3	4	3	3	13	16	15	20	13	64
107	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	16	19	18	18	16	71
108	2	4	2	1	5	14	2	2	1	5	3	13	5	4	3	1	4	17	5	3	5	3	16	14	13	17	16	60

109	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	5	4	4	3	5	21	4	3	3	4	14	17	17	21	14	69
110	3	3	5	5	5	21	3	5	5	5	5	23	5	5	5	3	5	23	4	4	5	5	18	21	23	23	18	85
111	1	3	2	2	2	10	1	2	2	2	4	11	3	5	5	4	5	22	1	1	2	4	8	10	11	22	8	51
112	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	20	20	25	20	85
113	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	20	20	20	23	20	83
114	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	22	25	20	89
115	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21	3	5	3	4	15	15	15	21	15	66
116	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23	5	5	5	3	18	20	19	23	18	80
117	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	18	22	22	25	18	87
118	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22	4	4	3	4	15	13	13	22	15	63
119	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	20	22	22	23	20	87
120	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	23	25	20	90
121	3	4	2	2	2	13	3	2	2	2	3	12	5	5	4	3	5	22	4	2	2	3	11	13	12	22	11	58
122	2	4	2	5	3	16	2	2	5	3	3	15	4	3	4	5	4	20	3	4	3	3	13	16	15	20	13	64
123	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	16	19	18	18	16	71
124	2	4	2	1	5	14	2	2	1	5	3	13	5	4	3	1	4	17	5	3	5	3	16	14	13	17	16	60
125	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	5	4	4	3	5	21	4	3	3	4	14	17	17	21	14	69
126	3	3	5	5	5	21	3	5	5	5	5	23	5	5	5	3	5	23	4	4	5	5	18	21	23	23	18	85
127	1	3	2	2	2	10	1	2	2	2	4	11	3	5	5	4	5	22	1	1	2	4	8	10	11	22	8	51
128	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	20	20	25	20	85
129	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	20	20	20	23	20	83
130	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	22	22	25	20	89
131	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21	3	5	3	4	15	15	15	21	15	66
132	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23	5	5	5	3	18	20	19	23	18	80

## Base datos variable gestión organizacional

VGO-DIM1					VGO-DIM2				VGO-DIM3				VGO-DIM4				VGO-DIM5				VGO-DIM6			VGO-DIM7						
N°	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	It9	it10	It11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	It19	it20	It21	It22	It23							
1	5	5	4	5	19	2	3	4	9	5	3	3	11	5	5	5	15	4	5	3	12	3	5	5	13	5	5	5	4	19
2	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20
3	5	5	4	4	18	5	5	4	14	5	5	3	13	3	5	5	13	4	4	5	13	3	3	5	11	5	5	5	4	19
4	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	1	11	5	5	5	15	5	5	5	15	1	5	5	11	5	5	5	5	20
5	4	4	3	5	16	3	5	3	11	1	5	5	11	3	4	4	11	3	5	5	13	5	3	4	12	4	4	4	3	15
6	3	5	5	5	18	5	5	5	15	1	3	5	9	5	3	5	13	5	5	3	13	5	5	3	13	5	3	5	5	18
7	5	5	5	5	20	3	5	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20
8	5	4	4	4	17	4	4	5	13	5	3	4	12	3	5	4	12	4	4	3	11	4	3	5	12	4	5	4	4	17
9	5	5	3	5	18	5	5	5	15	3	5	5	13	5	5	5	15	3	5	5	13	5	5	5	15	5	5	5	3	18
10	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20
11	4	5	5	3	17	5	3	1	9	3	3	3	9	3	4	5	12	5	3	3	11	3	3	4	10	5	4	5	5	19
12	2	4	3	4	13	5	3	4	12	4	3	2	9	1	2	4	7	3	4	3	10	2	1	2	5	4	2	4	3	13
13	5	2	4	4	15	3	3	3	9	4	3	3	10	5	5	2	12	4	4	3	11	3	5	5	13	2	5	2	4	13
14	5	4	4	1	14	5	3	5	13	3	1	5	9	3	5	4	12	4	1	1	6	5	3	5	13	4	5	4	4	17
15	4	5	4	4	17	3	5	4	12	2	4	3	9	3	4	5	12	4	4	4	12	3	3	4	10	5	4	5	4	18
16	5	5	5	3	18	5	5	1	11	3	5	5	13	4	5	5	14	5	3	5	13	5	4	5	14	5	5	5	5	20
17	4	3	2	4	13	5	3	4	12	3	4	4	11	3	4	3	10	2	4	4	10	4	3	4	11	3	4	3	2	12
18	5	3	5	5	18	3	3	3	9	1	3	4	8	4	5	3	12	5	5	3	13	4	4	5	13	3	5	3	5	16
19	4	5	4	5	18	5	4	4	13	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	4	13	4	4	4	12	5	4	5	4	18
20	5	5	4	5	19	4	3	4	11	1	5	3	9	5	5	5	15	4	5	5	14	3	5	5	13	5	5	5	4	19
21	5	5	1	5	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	1	5	5	11	5	5	5	15	5	5	5	1	16
22	5	5	4	5	19	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	4	19
23	5	2	5	5	17	5	5	5	15	4	3	2	9	4	5	2	11	5	5	3	13	2	4	5	11	2	5	2	5	14
24	4	5	4	5	18	5	5	5	15	3	4	4	11	3	4	5	12	4	5	4	13	4	3	4	11	5	4	5	4	18

VYGO-TDIM							
19	9	11	15	12	13	19	98
20	15	14	15	15	15	20	114
18	14	13	13	13	11	19	101
20	15	11	15	15	11	20	107
16	11	11	11	13	12	15	89
18	15	9	13	13	13	18	99
20	13	15	15	15	15	20	113
17	13	12	12	11	12	17	94
18	15	13	15	13	15	18	107
20	15	15	15	15	15	20	115
17	9	9	12	11	10	19	87
13	12	9	7	10	5	13	69
15	9	10	12	11	13	13	83
14	13	9	12	6	13	17	84
17	12	9	12	12	10	18	90
18	11	13	14	13	14	20	103
13	12	11	10	10	11	12	79
18	9	8	12	13	13	16	89
18	13	13	13	13	12	18	100
19	11	9	15	14	13	19	100
16	15	15	15	11	15	16	103
19	14	15	15	14	15	19	111
17	15	9	11	13	11	14	90
18	15	11	12	13	11	18	98

25	3	5	2	5	15	3	3	3	9	3	3	5	11	4	3	5	12	2	5	3	10	5	4	3	12	5	3	5	2	15	15	9	11	12	10	12	15	84
26	5	4	3	5	17	4	2	4	10	3	4	1	8	5	5	4	14	3	5	4	12	1	5	5	11	4	5	4	3	16	17	10	8	14	12	11	16	88
27	3	4	5	4	16	3	4	1	8	4	3	5	12	5	3	4	12	5	4	3	12	5	5	3	13	4	3	4	5	16	16	8	12	12	12	13	16	89
28	4	4	3	3	14	4	4	3	11	5	2	4	11	3	4	4	11	3	3	2	8	4	3	4	11	4	4	4	3	15	14	11	11	11	8	11	15	81
29	4	3	1	4	12	5	3	4	12	4	3	2	9	1	4	3	8	1	4	3	8	2	1	4	7	3	4	3	1	11	12	12	9	8	8	7	11	67
30	4	4	3	5	16	4	3	2	9	2	5	2	9	3	4	4	11	3	5	5	13	2	3	4	9	4	4	4	3	15	16	9	9	11	13	9	15	82
31	5	5	3	5	18	4	4	5	13	5	4	4	13	3	5	5	13	3	5	4	12	4	3	5	12	5	5	5	3	18	18	13	13	13	12	12	18	99
32	5	5	1	4	15	5	5	4	14	3	4	4	11	4	5	5	14	1	4	4	9	4	4	5	13	5	5	5	1	16	15	14	11	14	9	13	16	92
33	4	4	1	4	13	3	5	2	10	3	3	3	9	3	4	4	11	1	4	3	8	3	3	4	10	4	4	4	1	13	13	10	9	11	8	10	13	74
34	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	3	5	13	5	5	5	15	5	5	3	13	5	5	5	15	5	5	5	5	20	20	15	13	15	13	15	20	111
35	4	5	4	5	18	4	5	4	13	3	3	5	11	4	4	5	13	4	5	3	12	5	4	4	13	5	4	5	4	18	18	13	11	13	12	13	18	98
36	4	3	1	3	11	3	3	4	10	3	4	3	10	3	4	3	10	1	3	4	8	3	3	4	10	3	4	3	1	11	11	10	10	10	8	10	11	70
37	5	3	2	4	14	5	3	4	12	3	4	4	11	3	5	3	11	2	4	4	10	4	3	5	12	3	5	3	2	13	14	12	11	11	10	12	13	83
38	5	3	3	4	15	5	3	4	12	3	4	4	11	3	5	4	12	4	1	4	9	4	3	5	12	4	5	3	3	15	15	12	11	12	9	12	15	86
39	5	4	2	4	15	5	5	5	15	3	4	4	11	3	4	5	12	4	4	4	12	4	3	4	11	5	5	4	2	16	15	15	11	12	12	11	16	92
40	5	3	3	4	15	5	3	4	12	3	4	4	11	3	5	4	12	4	1	4	9	4	3	5	12	4	5	3	3	15	15	12	11	12	9	12	15	86
41	2	5	5	3	15	5	2	5	12	3	5	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	17	15	12	13	15	15	15	17	102
42	2	5	4	4	15	5	2	4	11	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	13	5	5	5	15	5	5	5	4	16	15	11	14	15	13	15	16	99
43	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	17	17	12	15	15	15	15	17	106
44	1	4	2	5	12	3	1	2	6	5	3	4	12	5	4	4	13	3	5	3	11	4	5	4	13	4	1	4	2	11	12	6	12	13	11	13	11	78
45	3	4	4	4	15	5	3	4	12	4	5	3	12	5	3	5	13	5	5	5	15	3	5	3	11	5	3	4	4	16	15	12	12	13	15	11	16	94
46	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	17	17	12	15	15	15	15	17	106
47	2	4	2	2	10	3	2	2	7	2	3	4	9	5	5	4	14	4	4	3	11	4	5	5	14	4	2	4	2	12	10	7	9	14	11	14	12	77
48	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	3	5	5	13	5	5	5	15	5	5	5	5	17	17	12	15	15	13	15	17	104
49	4	4	5	4	17	5	4	5	14	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	5	18	17	14	14	15	15	15	18	108
50	1	4	3	5	13	4	1	3	8	5	4	4	13	5	4	5	14	5	3	4	12	4	5	4	13	5	1	4	3	13	13	8	13	14	12	13	13	86
51	2	4	4	3	13	5	2	4	11	3	5	3	11	5	2	4	11	3	4	5	12	3	5	2	10	4	2	4	4	14	13	11	11	11	12	10	14	82
52	1	2	2	2	7	4	1	2	7	2	4	3	9	4	5	2	11	4	4	4	12	3	4	5	12	2	1	2	2	7	7	7	9	11	12	12	7	65
53	1	4	3	5	13	4	1	3	8	5	4	4	13	3	5	4	12	4	1	4	9	4	3	5	12	4	1	4	3	12	13	8	13	12	9	12	12	79



54	2	5	3	5	15	4	2	3	9	5	4	4	13	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12	5	2	5	3	15	15	9	13	13	12	12	15	89	
55	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	3	5	13	5	5	5	15	5	2	5	5	17	17	12	15	15	13	15	17	104	
56	2	4	2	1	9	4	2	2	8	1	4	3	8	5	4	3	12	2	4	4	10	3	5	4	12	3	2	4	2	11	9	8	8	12	10	12	11	70	
57	2	4	5	5	16	3	2	5	10	5	3	5	13	3	5	3	11	5	5	3	13	5	3	5	13	3	2	4	5	14	16	10	13	11	13	13	14	90	
58	3	4	5	5	17	5	3	5	13	5	5	5	15	5	4	5	14	4	5	5	14	5	5	4	14	5	3	4	5	17	17	13	15	14	14	14	17	104	
59	2	4	2	2	10	3	2	2	7	2	3	4	9	5	5	5	15	4	5	3	12	4	5	5	14	5	2	4	2	13	10	7	9	15	12	14	13	80	
60	2	4	3	1	10	5	2	3	10	1	5	4	10	5	5	5	15	1	5	5	11	4	5	5	14	5	2	4	3	14	10	10	10	15	11	14	14	84	
61	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	5	15	5	2	5	5	17	17	12	15	15	14	15	17	105	
62	3	4	3	5	15	2	3	3	8	5	2	3	10	5	5	2	12	5	5	2	12	3	5	5	13	2	3	4	3	12	15	8	10	12	12	13	12	82	
63	2	5	5	4	16	5	2	5	12	4	5	4	13	5	4	5	14	4	5	5	14	4	5	4	13	5	2	5	5	17	16	12	13	14	14	13	17	99	
64	3	4	2	5	14	2	3	2	7	5	2	3	10	5	3	5	13	2	5	2	9	3	5	3	11	5	3	4	2	14	14	7	10	13	9	11	14	78	
VGO-DIM1					VGO-DIM2					VGO-DIM3					VGO-DIM4					VGO-DIM5					VGO-DIM6					VGO-DIM7					VYGO-TDIM				
65	3	4	2	2	11	2	3	2	7	2	2	3	7	5	5	4	14	3	5	2	10	3	5	5	13	4	3	4	2	13	11	7	7	14	10	13	13	75	
66	2	4	2	5	13	3	2	2	7	5	3	3	11	4	3	4	11	5	4	3	12	3	4	3	10	4	2	4	2	12	13	7	11	11	12	10	12	76	
67	2	5	3	5	15	4	2	3	9	5	4	4	13	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12	4	2	5	3	14	15	9	13	12	10	12	14	85	
68	2	4	2	1	9	5	2	2	9	1	5	3	9	5	4	3	12	1	4	5	10	3	5	4	12	3	2	4	2	11	9	9	9	12	10	12	11	72	
69	2	4	4	4	14	3	2	4	9	4	3	4	11	5	4	4	13	3	5	3	11	4	5	4	13	4	2	4	4	14	14	9	11	13	11	13	14	85	
70	3	3	5	5	16	5	3	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	3	5	5	13	5	5	5	15	5	3	3	5	16	16	13	15	15	13	15	16	103	
71	2	4	3	1	10	5	2	3	10	1	5	4	10	5	5	5	15	1	5	5	11	4	5	5	14	5	2	4	3	14	10	10	10	15	11	14	14	84	
72	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	5	15	5	2	5	5	17	17	12	15	15	14	15	17	105	
73	3	4	3	5	15	2	3	3	8	5	2	3	10	5	5	2	12	5	5	2	12	3	5	5	13	2	3	4	3	12	15	8	10	12	12	13	12	82	
74	2	5	5	4	16	5	2	5	12	4	5	4	13	5	4	5	14	4	5	5	14	4	5	4	13	5	2	5	5	17	16	12	13	14	14	13	17	99	
75	3	4	2	5	14	2	3	2	7	5	2	3	10	5	3	5	13	2	5	2	9	3	5	3	11	5	3	4	2	14	14	7	10	13	9	11	14	78	
76	3	4	2	2	11	2	3	2	7	2	2	3	7	5	5	4	14	3	5	2	10	3	5	5	13	4	3	4	2	13	11	7	7	14	10	13	13	75	
77	2	4	2	5	13	3	2	2	7	5	3	3	11	4	3	4	11	5	4	3	12	3	4	3	10	4	2	4	2	12	13	7	11	11	12	10	12	76	
78	2	5	3	5	15	4	2	3	9	5	4	4	13	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12	4	2	5	3	14	15	9	13	12	10	12	14	85	
79	2	4	2	1	9	5	2	2	9	1	5	3	9	5	4	3	12	1	4	5	10	3	5	4	12	3	2	4	2	11	9	9	9	12	10	12	11	72	
80	2	4	4	4	14	3	2	4	9	4	3	4	11	5	4	4	13	3	5	3	11	4	5	4	13	4	2	4	4	14	14	9	11	13	11	13	14	85	
81	2	5	5	3	15	5	2	5	12	3	5	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	15	12	13	15	15	15	20	105	

82	2	5	4	4	15	5	2	4	11	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	13	5	5	5	15	5	5	4	4	18	15	11	14	15	13	15	18	101
83	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	17	12	15	15	15	15	20	109
84	1	4	2	5	12	3	1	2	6	5	3	4	12	5	4	4	13	3	5	3	11	5	3	4	12	5	4	3	5	17	12	6	12	13	11	12	17	83
85	3	4	4	4	15	5	3	4	12	4	5	3	12	5	3	5	13	5	5	5	15	5	5	3	13	5	5	5	5	20	15	12	12	13	15	13	20	100
86	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	3	13	5	5	5	15	5	5	5	5	20	17	12	15	15	13	15	20	107
87	2	4	2	2	10	3	2	2	7	2	3	4	9	5	5	4	14	4	4	4	12	4	3	4	11	5	4	4	4	17	10	7	9	14	12	11	17	80
88	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	3	5	5	13	5	5	5	15	5	5	3	5	18	17	12	15	15	13	15	18	105
89	4	4	5	4	17	5	4	5	14	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	17	14	14	15	15	15	20	110
90	1	4	3	5	13	4	1	3	8	5	4	4	13	5	4	5	14	5	3	5	13	3	4	4	11	5	5	5	3	18	13	8	13	14	13	11	18	90
91	2	4	4	3	13	5	2	4	11	3	5	3	11	5	2	4	11	3	4	5	12	3	5	3	11	5	4	3	4	16	13	11	11	11	12	11	16	85
92	1	2	2	2	7	4	1	2	7	2	4	3	9	4	5	2	11	4	4	3	11	3	4	3	10	4	2	4	4	14	7	7	9	11	11	10	14	69
93	1	4	3	5	13	4	1	3	8	5	4	4	13	3	5	4	12	4	1	5	10	3	4	4	11	3	4	4	1	12	13	8	13	12	10	11	12	79
94	2	5	3	5	15	4	2	3	9	5	4	4	13	4	4	5	13	4	4	3	11	5	4	4	13	4	5	4	4	17	15	9	13	13	11	13	17	91
95	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	3	5	13	5	5	5	15	5	5	5	3	18	17	12	15	15	13	15	18	105
96	2	4	2	1	9	4	2	2	8	1	4	3	8	5	4	3	12	2	4	5	11	3	4	3	10	5	3	2	4	14	9	8	8	12	11	10	14	72
97	2	4	5	5	16	3	2	5	10	5	3	5	13	3	5	3	11	5	5	3	13	3	3	5	11	3	3	5	5	16	16	10	13	11	13	11	16	90
98	3	4	5	5	17	5	3	5	13	5	5	5	15	5	4	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	5	5	4	5	19	17	13	15	14	14	14	19	106
99	2	4	2	2	10	3	2	2	7	2	3	4	9	5	5	5	15	4	5	4	13	3	3	4	10	5	5	4	5	19	10	7	9	15	13	10	19	83
100	2	4	3	1	10	5	2	3	10	1	5	4	10	5	5	5	15	1	5	5	11	5	5	4	14	5	5	1	5	16	10	10	10	15	11	14	16	86
101	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	4	5	5	14	5	5	4	5	19	17	12	15	15	14	14	19	106
102	3	4	3	5	15	2	3	3	8	5	2	3	10	5	5	2	12	5	5	5	15	5	2	3	10	5	2	5	5	17	15	8	10	12	15	10	17	87
103	2	5	5	4	16	5	2	5	12	4	5	4	13	5	4	5	14	4	5	5	14	5	5	4	14	5	5	4	5	19	16	12	13	14	14	14	19	102
104	3	4	2	5	14	2	3	2	7	5	2	3	10	5	3	5	13	2	5	3	10	3	2	3	8	5	5	2	5	17	14	7	10	13	10	8	17	79
105	3	4	2	2	11	2	3	2	7	2	2	3	7	5	5	4	14	3	5	4	12	2	2	3	7	5	4	3	5	17	11	7	7	14	12	7	17	75
106	2	4	2	5	13	3	2	2	7	5	3	3	11	4	3	4	11	5	4	3	12	4	3	3	10	4	4	5	4	17	13	7	11	11	12	10	17	81
107	2	5	3	5	15	4	2	3	9	5	4	4	13	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12	4	4	3	3	14	15	9	13	12	10	12	14	85
108	2	4	2	1	9	5	2	2	9	1	5	3	9	5	4	3	12	1	4	5	10	3	5	3	11	5	3	1	4	13	9	9	9	12	10	11	13	73
109	2	4	4	4	14	3	2	4	9	4	3	4	11	5	4	4	13	3	5	4	12	3	3	4	10	5	4	3	5	17	14	9	11	13	12	10	17	86
110	3	3	5	5	16	5	3	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	3	5	4	12	4	5	5	14	5	5	3	5	18	16	13	15	15	12	14	18	103

111	1	3	2	2	8	2	1	2	5	2	2	4	8	3	5	5	13	4	5	1	10	1	2	4	7	3	5	1	5	14
112	2	5	5	3	15	5	2	5	12	3	5	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	5	19
113	2	5	4	4	15	5	2	4	11	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	13	5	5	5	15	5	2	5	5	17
114	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	5	19
115	1	4	2	5	12	3	1	2	6	5	3	4	12	5	4	4	13	3	5	3	11	5	3	4	12	5	5	2	5	17
116	3	4	4	4	15	5	3	4	12	4	5	3	12	5	3	5	13	5	5	5	15	5	5	3	13	5	4	3	5	17
117	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	3	13	5	5	5	15	5	4	5	4	18
118	2	4	2	2	10	3	2	2	7	2	3	4	9	5	5	4	14	4	4	4	12	4	3	4	11	5	4	3	3	15
119	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	3	5	5	13	5	5	5	15	5	3	1	4	13
120	4	4	5	4	17	5	4	5	14	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	3	5	17
121	2	4	4	4	14	3	2	4	9	4	3	4	11	5	4	4	13	3	5	4	12	3	3	4	10	5	4	3	5	17
122	3	3	5	5	16	5	3	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	3	5	4	12	4	5	5	14	5	5	3	5	18
123	1	3	2	2	8	2	1	2	5	2	2	4	8	3	5	5	13	4	5	1	10	1	2	4	7	3	5	1	5	14
124	2	5	5	3	15	5	2	5	12	3	5	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	5	19
125	2	5	4	4	15	5	2	4	11	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	13	5	5	5	15	5	2	5	5	17
126	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	5	19
127	1	4	2	5	12	3	1	2	6	5	3	4	12	5	4	4	13	3	5	3	11	5	3	4	12	5	5	2	5	17
128	3	4	4	4	15	5	3	4	12	4	5	3	12	5	3	5	13	5	5	5	15	5	5	3	13	5	4	3	5	17
129	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	3	13	5	5	5	15	5	4	5	4	18
130	2	4	2	2	10	3	2	2	7	2	3	4	9	5	5	4	14	4	4	4	12	4	3	4	11	5	4	3	3	15
131	2	5	5	5	17	5	2	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15	3	5	5	13	5	5	5	15	5	3	1	4	13
132	4	4	5	4	17	5	4	5	14	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	3	5	17

8	5	8	13	10	7	14	65
15	12	13	15	15	15	19	104
15	11	14	15	13	15	17	100
17	12	15	15	15	15	19	108
12	6	12	13	11	12	17	83
15	12	12	13	15	13	17	97
17	12	15	15	13	15	18	105
10	7	9	14	12	11	15	78
17	12	15	15	13	15	13	100
17	14	14	15	15	15	17	107
14	9	11	13	12	10	17	86
16	13	15	15	12	14	18	103
8	5	8	13	10	7	14	65
15	12	13	15	15	15	19	104
15	11	14	15	13	15	17	100
17	12	15	15	15	15	19	108
12	6	12	13	11	12	17	83
15	12	12	13	15	13	17	97
17	12	15	15	13	15	18	105
10	7	9	14	12	11	15	78
17	12	15	15	13	15	13	100
17	14	14	15	15	15	17	107

**Anexo 4. Certificado de validez**

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

p

Señora,

DRA. ISABEL HENRICH VARGASPresente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa maestría con mención en gestión pública de la UNIVERSIDAD PRIVADA CESAR VALLEJO, en la sede Lima norte, promoción 2015 - aula , requiero validar los instrumentos con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación.

El título del proyecto de investigación es: **Las competencias gerenciales en la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de competencias gerenciales en la gestión organizacional

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

  
Gonzales Medrano, Miguel Arcángel  
D.N.I. 06037467

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 : DESARROLLO DE LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Cree que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento	✓		✓		✓		
2	Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo	✓		✓		✓		
3	Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.	✓		✓		✓		
4	Dedica tiempo para explicar a los demás como se deben realizar los trabajos.	✓		✓		✓		
5	Anima y motiva a los demás después de un contra tiempo o revés.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 : DIRECCION DE PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias, para bien de la organización.	✓		✓		✓		
7	Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento de calidad.	✓		✓		✓		
8	¿Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares?	✓		✓		✓		
9	¿Deniega con firmeza peticiones no razonables de los demás y establece límites a su comportamiento?	✓		✓		✓		
10	¿Publicita los niveles de rendimiento alcanzados?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 : TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Cómo miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten?	✓		✓		✓		
12	¿Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones en la consecución de los objetivos?	✓		✓		✓		
13	¿Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes?	✓		✓		✓		
14	¿Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien?	✓		✓		✓		

15	¿Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación?						
	<b>DIMENSION 4 : LIDERAZGO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
16	¿Utiliza estrategias para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad?	✓		✓		✓	
17	¿Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria?	✓		✓		✓	
18	¿Se asegura que las necesidades del grupo estén cubiertas?	✓		✓		✓	
19	¿Se asegura de que las tareas del grupo se realizan?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: ISABEL MENACHO VAREAS ..... DNI: 09968395 .....

Especialidad del validador: Dr. Gestión Pública .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: 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 DIC ..... del 2018

  
 .....  
 Firma del Experto Informante.



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: GESTION ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La estrategia establece que los recursos financieros, materiales y humanos de una Institución pública o privada, sean utilizados objetivamente?	✓		✓		✓		
2	¿Se orienta las actividades hacia la consecución de los objetivos y metas?	✓		✓		✓		
3	¿Se articula el Plan Operativo Institucional (POI) con el Presupuesto asignado de la organización?	✓		✓		✓		
4	¿Se está cumpliendo con los resultados por objetivos de la Misión?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: LOS ORGANIGRAMAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿El conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado de la organización están diseñadas en el organigrama?	✓		✓		✓		
6	¿El Manual de organización y funciones es fundamental en desempeño de los integrantes de la organización?	✓		✓		✓		
7	¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: DISTRIBUCION DE TAREAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	¿Los gestores disponen de las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas en la gestión de los procesos y la gestión operativa de la organización?	✓		✓		✓		
9	¿Determinan los cambios de estrategias que se deberán aplicar, a efectos de encarar los nuevos desafíos y las nuevas aéreas que se irán agregando a la organización es una tarea de la Administración?	✓		✓		✓		
10	¿Una función que se desempeña en el seno de una empresa, con un tiempo límite es una tarea?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: RECURSOS FINANCIEROS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿La ejecución de gastos presupuestal se articula con el plan operativo de la organización en cumplimiento con los objetivos y metas de la misión?	✓		✓		✓		
12	¿Está sustentado la disponibilidad del presupuesto con el flujo de caja asociado a las partidas contables de la organización?	✓		✓		✓		



13	¿La programación de compromisos trimestral concuerda con los pagos que realiza con la tesorería de la organización?							
<b>DIMENSIÓN 5: RECURSOS HUMANOS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
14	¿Cuentan con una guía metodológica para el desarrollo de capacidades?	✓		✓		✓		
15	¿Las unidades orgánicas de su institución programan evaluaciones de desempeño a su personal?	✓		✓		✓		
16	¿Los jefes están cumpliendo con la supervisión, conducción, motivación, integración y desarrollo del personal?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 6: LA DIVISION DEL TRABAJO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	¿Reducción de los costos de producción en especial la materias primas y fuerza laboral?	✓		✓		✓		
18	¿Mayor productividad y rendimiento del personal involucrado?	✓		✓		✓		
19	¿Mayor especialización y explicación detallada de las tareas?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 7: LOS CANALES DE COMUNICACION</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
20	¿Las organizaciones que logran informar correctamente sus acciones generan mayor confianza, compromiso y eficiencia?	✓		✓		✓		
21	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?	✓		✓		✓		
22	¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?	✓		✓		✓		
23	¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr / Mg: ISABEL MENACHO VARGAS    DNI: 09968395

Especialidad del validador: Dra Gestión Pública  
Lima, de DIC del 2018

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: 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

  
Firma del Experto Informante.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

p

Señor *Chavez Leonardo*Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa maestría con mención en gestión pública de la UNIVERSIDAD PRIVADA CESAR VALLEJO, en la sede Lima norte, promoción 2015 - aula , requiero validar los instrumentos con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación.

El título del proyecto de investigación es: **Las competencias gerenciales en la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de competencias gerenciales en la gestión organizacional

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

  
Gonzales Medrano, Miguel Arcángel  
D.N.I.: 06037467

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 : DESARROLLO DE LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Cree que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento	/		/		/		
2	Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo	/		/		/		
3	Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.	/		/		/		
4	Dedica tiempo para explicar a los demás como se deben realizar los trabajos.	/		/		/		
5	Anima y motiva a los demás después de un contra tiempo o revés.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 : DIRECCION DE PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias, para bien de la organización.	/		/		/		
7	Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento de calidad.	/		/		/		
8	¿Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares?	/		/		/		
9	¿Deniega con firmeza peticiones no razonables de los demás y establece límites a su comportamiento?	/		/		/		
10	¿Publicita los niveles de rendimiento alcanzados?	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 : TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Cómo miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten?	/		/		/		
12	¿Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones en la consecución de los objetivos?	/		/		/		
13	¿Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes?	/		/		/		
14	¿Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien?	/		/		/		





## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: GESTION ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>							
1	¿La estrategia establece que los recursos financieros, materiales y humanos de una Institución pública o privada, sean utilizados objetivamente?	/		/		/		
2	¿Se orienta las actividades hacia la consecución de los objetivos y metas?	/		/		/		
3	¿Se articula el Plan Operativo Institucional (POI) con el Presupuesto asignado de la organización?	/		/		/		
4	¿Se está cumpliendo con los resultados por objetivos de la Misión?	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: LOS ORGANIGRAMAS</b>							
5	¿El conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado de la organización están diseñadas en el organigrama?	/		/		/		
6	¿El Manual de organización y funciones es fundamental en desempeño de los integrantes de la organización?	/		/		/		
7	¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3: DISTRIBUCION DE TAREAS</b>							
8	¿Los gestores disponen de las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas en la gestión de los procesos y la gestión operativa de la organización?	/		/		/		
9	¿Determinan los cambios de estrategias que se deberán aplicar, a efectos de encarar los nuevos desafíos y las nuevas aéreas que se irán agregando a la organización es una tarea de la Administración?	/		/		/		
10	¿Una función que se desempeña en el seno de una empresa, con un tiempo límite es una tarea?	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 4: RECURSOS FINANCIEROS</b>							
11	¿La ejecución de gastos presupuestal se articula con el plan operativo de la organización en cumplimiento con los objetivos y metas de la misión?	/		/		/		
12	¿Está sustentado la disponibilidad del presupuesto con el flujo de caja asociado a las partidas contables de la organización?	/		/		/		



**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



**CARTA DE PRESENTACIÓN**

p

Señor *YOLVY OCAÑA FERNANDEZ*Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa maestría con mención en gestión pública de la UNIVERSIDAD PRIVADA CESAR VALLEJO, en la sede Lima norte, promoción 2015 - aula , requiero validar los instrumentos con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación.


El título del proyecto de investigación es: **Las competencias gerenciales en la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de competencias gerenciales en la gestión organizacional

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Gonzales Medrano, Miguel Arcángel  
D.N.I.: 06037467

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 : DESARROLLO DE LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Cree que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento	✓		✓		✓		
2	Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo	✓		✓		✓		
3	Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.	✓		✓		✓		
4	Dedica tiempo para explicar a los demás como se deben realizar los trabajos.	✓		✓		✓		
5	Anima y motiva a los demás después de un contra tiempo o revés.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 : DIRECCION DE PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias, para bien de la organización.	✓		✓		✓		
7	Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento de calidad.	✓		✓		✓		
8	¿Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares?	✓		✓		✓		
9	¿Deniega con firmeza peticiones no razonables de los demás y establece límites a su comportamiento?	✓		✓		✓		
10	¿Publicita los niveles de rendimiento alcanzados?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 : TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Cómo miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten?	✓		✓		✓		
12	¿Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones en la consecución de los objetivos?	✓		✓		✓		
13	¿Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes?	✓		✓		✓		
14	¿Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien?	✓		✓		✓		

15	¿Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación?							
<b>DIMENSION 4 : LIDERAZGO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	¿Utiliza estrategias para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad?	✓		✓		✓		
17	¿Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria?	✓		✓		✓		
18	¿Se asegura que las necesidades del grupo estén cubiertas?	✓		✓		✓		
19	¿Se asegura de que las tareas del grupo se realizan?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Lucía Fernández Vela    DNI: 40043433

Especialidad del validador: Investigadora REGINA Metodología

11 De 12 del 2018

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: 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

\_\_\_\_\_  
 Firma del Experto Informante.



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: GESTION ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>							
1	¿La estrategia establece que los recursos financieros, materiales y humanos de una Institución pública o privada, sean utilizados objetivamente?	✓		✓		✓		
2	¿Se orienta las actividades hacia la consecución de los objetivos y metas?	✓		✓		✓		
3	¿Se articula el Plan Operativo Institucional (POI) con el Presupuesto asignado de la organización?	✓		✓		✓		
4	¿Se está cumpliendo con los resultados por objetivos de la Misión?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: LOS ORGANIGRAMAS</b>							
5	¿El conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado de la organización están diseñadas en el organigrama?	✓		✓		✓		
6	¿El Manual de organización y funciones es fundamental en desempeño de los integrantes de la organización?	✓		✓		✓		
7	¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: DISTRIBUCION DE TAREAS</b>							
8	¿Los gestores disponen de las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas en la gestión de los procesos y la gestión operativa de la organización?	✓		✓		✓		
9	¿Determinan los cambios de estrategias que se deberán aplicar, a efectos de encarar los nuevos desafíos y las nuevas aéreas que se irán agregando a la organización es una tarea de la Administración?	✓		✓		✓		
10	¿Una función que se desempeña en el seno de una empresa, con un tiempo límite es una tarea?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4: RECURSOS FINANCIEROS</b>							
11	¿La ejecución de gastos presupuestal se articula con el plan operativo de la organización en cumplimiento con los objetivos y metas de la misión?	✓		✓		✓		
12	¿Está sustentado la disponibilidad del presupuesto con el flujo de caja asociado a las partidas contables de la organización?	✓		✓		✓		



13	¿La programación de compromisos trimestral concuerda con los pagos que realiza con la tesorería de la organización?						
<b>DIMENSIÓN 5: RECURSOS HUMANOS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
14	¿Cuentan con una guía metodológica para el desarrollo de capacidades?	✓		✓		✓	
15	¿Las unidades orgánicas de su institución programan evaluaciones de desempeño a su personal?	✓		✓		✓	
16	¿Los jefes están cumpliendo con la supervisión, conducción, motivación, integración y desarrollo del personal?	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 6: LA DIVISION DEL TRABAJO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
17	¿Reducción de los costos de producción en especial la materias primas y fuerza laboral?	✓		✓		✓	
18	¿Mayor productividad y rendimiento del personal involucrado?	✓		✓		✓	
19	¿Mayor especialización y explicación detallada de las tareas?	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 7: LOS CANALES DE COMUNICACION</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
20	¿Las organizaciones que logran informar correctamente sus acciones generan mayor confianza, compromiso y eficiencia?	✓		✓		✓	
21	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?	✓		✓		✓	
22	¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?	✓		✓		✓	
23	¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr / Mg: Olivia Fernández Yela    DNI: 40043433

Especialidad del validador: Investigación REGINA - M&T  
 Lima, 11 de 10 del 2018

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: 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

-----  
 Firma del Experto Informante.





### ARTÍCULO CIENTÍFICO

#### **Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Municipalidad de San Martín de Porres.**

**Br. Miguel Arcángel Gonzales Medrano**

E. mail:arcangelm55@hotmail.com

#### **Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública**

##### **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional Municipalidad distrital San Martín de Porres, año 2018. La metodología aplicada en la investigación responde al enfoque cuantitativo, proceso deductivo, tipo básico, alcances descriptivos correlacionales porque explican la relación entre variables. La muestra estuvo conformada por 132 trabajadores. Se utilizó el cuestionario con 42 ítems. La confiabilidad aprobó con 0.915 en competencias gerenciales y 0.924 en gestión organizacional mediante el coeficiente de Crombach, considerado como de Alta confiabilidad. El resultado del análisis descriptivo comprobó que perciben un nivel regular predominante 43.9%, el nivel bueno 25.0% y nivel bajo el 31.1% en la variable competencias gerenciales. En la variable gestión organizacional el preponderante es el nivel poco eficiente 39.4, nivel eficiente 27.3%, el nivel deficiente 33.3%. El estadístico inferencial mediante Rho Spearman evidencio coeficiente significativamente alta cuyo valor fue ( $r= 0,848$  y  $P= 0,000$ ) directamente proporcional entre la variable competencias gerenciales y la gestión organizacional, así mismo el ( $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$ ) la decisión opugnar la hipótesis nula y aprobar la hipótesis general. Esta investigación deriva en gran medida de la inquietud por conocer y proponer alternativas

de mejora para los que dirigen en organizaciones municipales, para ello se emplea el uso de competencias gerenciales.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, gestión organizacional, metodología, gerentes, alternativas.

### **Abstract**

The present investigation has like general objective to determine the relation between the managerial competitions and the organizational management San Martin de Porres District Municipality, year 2018. The methodology applied in the investigation responds to the quantitative approach, deductive process, basic type, correlational descriptive scopes because they explain the relationship between variables. The sample consisted of 132 workers. The questionnaire with 42 items was used. The reliability approved with 0.915 in managerial competencies and 0.924 in organizational management through the Crombach coefficient, considered as High Reliability. The result of the descriptive analysis showed that they perceive a predominant regular level of 43.9%, the good level of 25.0% and a low level of 31.1% in the managerial skills variable. In the organizational management variable the predominant is the inefficient level 39.4, efficient level 27.3%, the deficient level 33.3%. The inferential statistic by means of Rho Spearman evidenced a significantly high coefficient whose value was ( $r = 0.848$  and  $P = 0.000$ ) directly proportional between the variable managerial competencies and the organizational management, likewise the ( $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ ) the opposing decision the null hypothesis and approve the general hypothesis. This research derives largely from the concern to know and propose alternatives for improvement for those who run in municipal organizations, for this the use of management skills is used.

**Key words:** Managerial competencies, organizational management, methodology, managers, alternatives.

### **Introducción**

Según un estudio conjunto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la organización mundial del trabajo (OMT) nos muestra que el fortalecimiento de las competencias de base, técnicas y de gestión puede ayudar a los países y a las empresas a



hacer frente a los desafíos de una economía global cada vez más competitiva. La gestión por competencias se ha posicionado ha logrado aplicarse con toda su virtualidad en el sector público de los países. A pesar de ello, tratándose de puestos directivos es donde su enfoque resulta más relevante. Cada vez más se reconoce que se requiere en las administraciones públicas de directivos competentes y con ética para que puedan llevar adelante una gestión efectiva. Actualmente en América Latina la corrupción en las instituciones públicas se ha incrementado en las municipalidades de todo el país en especial en el Perú debido a que muchas veces los alcaldes elegidos por su jurisdicción provincial o distrital adolecen de principios y valores para dirigir la organización municipal y eligen a sus asesores que muchas veces desconocen las competencias básicas y gerenciales. Esto del crecimiento de la corrupción se da porque durante muchos años no se tomado en cuenta el control institucional.

Estimaciones del INEI, la población del Distrito de San Martín de Porres en el año 2018, alcanza a 739,252 habitantes, la población de mujeres es el 52% y hombres es 48%. La inseguridad ciudadana se está incrementando en el distrito de San Martín de Porres y es necesario que la municipalidad en vez de devolver dinero de los fondos del presupuesto al tesoro público debería utilizar en adquirir cámaras de video vigilancia y otros implementos.

Según. Perú: Indicadores de gestión municipal 2018 del INEI el Distrito de San Martín de Porres cuenta con 19 cámaras de video vigilancia, mientras que otros distritos cuentan con mas, como es el caso de los distritos de Los Olivos con 180 y Comas 60 cámaras de video vigilancia (p.159) EL Perú es el que tiene el mayor nivel de corrupción en América Latina. El Perú se clasifico en el lugar 96 de un total de 180 países. Índice de percepción de corrupción Este análisis fue preparado por Transparencia Internacional y publicado en Semana Económica (2018). Las municipalidades por intermedio del gerente municipal y el gerente administrativo deben crear una oficina de autocontrol financiero interno donde se revisará los documentos fuentes que estén totalmente saneados antes de proceder al pago por concepto de bienes, servicio, valorización por avance de obras, planillas de personal y otros. El propósito del trabajo esta direccionado a establecer la relación entre de las competencias gerenciales y gestión organizacional a través de las redes de información en la Municipalidad de San Martín de Porres.

**Trabajos previos Internacionales.** Salazar (2018) en su investigación titulada, Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las superior". Universidad Técnica de Ambato- Ecuador. El estudio es cualitativo – cuantitativo, bibliográfico, de campo, descriptivo y exploratorio, correlacional –causal. Empleó para análisis inferencial y el coeficiente de Pearson entre y la por lo cual afirmó porque todos los valores obtenidos fueron superiores +0,75. La población estuvo conformada por 89 autoridades no se consideró muestra por ser muy pequeña la población. Una de las conclusiones hace referencia de la dimensión competencias de liderazgo y competencia de comunicación que obtuvieron en ambos el nivel alto 87.6 % lo capacidad de destreza adecuado en el manejo de sus funciones permitiendo de esta manera que se tenga mejor las autoridades de educación superior. Este estudio permitió valora la importancia de generar competencias gerenciales adecuadas que contribuya al mejor las autoridades las estatales y por ende educación superior. En actualidad las instituciones de análisis no cuentan con programas para la formación de competencias gerenciales, se fundamenta su formación en la experiencia en el manejo y control y dirección de los actores educativos requiriéndose que se implemente ayuden fortalecer las organizaciones.

**Nacionales.** Casa (2015). En su investigación titulada: Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo 2015. Universidad Nacional José María Arguedas – Andahuaylas. Siendo la investigación del tipo básico, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal, de tipo descriptivo y correlacional, la muestra estuvo conformada 42 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres, la técnica es la encuesta y el instrumento el cuestionario que tiene como objetivo específico establecer el nivel de relación entre las variables para lo cual se usó el Rho de Spearman para contrastar las hipótesis planteadas de donde: Se encontró que existe correlación moderada entre la variable independiente Gestión por competencias y la variable dependiente Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad (valor de Rho = 0,555 y p = 0,001); de forma similar se encontró que existe relación moderada entre las dimensiones Selección de personal, capacitación y desarrollo y carrera profesional con el comportamiento de desempeño laboral. Por último el 40,48 % de trabajadores perciben que están medianamente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño

laboral. Sin embargo, cuando analizamos la variable gestión por competencias, se halló una percepción polarizada entre los encuestados, ya que existe el 59.52 % (sumado 40.48 % medianamente de acuerdo el 9.52 % en totalmente de acuerdo y 9.52 % de acuerdo) que percibe la gestión de sus directores como buena y eficiente, pero por otro lado, existe un 40.48 % (sumado 21.43% totalmente en desacuerdo y 19.05 % en desacuerdo) de los encuestados que no tiene esa misma percepción. Teniendo como resultado en la dimensión de capacitación y desarrollo que se correlaciona en mayor medida con el desempeño laboral mediante el coeficiente de Pearson que es (0.592) siendo esta correlación positiva moderada esto quiere decir que la capacitación y desarrollo influye dentro de la institución en general, hay un valor que tiene peso muy importante en el desarrollo de sus funciones de todos los trabajadores administrativos que demuestran su nivel de conocimiento en su

**Teorías relacionadas al tema** En cuanto a la variable **competencias gerenciales** son un conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones. Hellriegel, Jackson, Slocum, y Franklin (2017: p. 4) **Gestión organizacional.** Definimos la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para la organización. Esto bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos de la organización como lo menciona Sánchez (2006, **Método.** Se empleó el método hipotético – deductivo, El enfoque fue de tipo cuantitativo, una investigación básica, nivel correlacional y diseño es no experimental. **Tipo de diseño.** Tipo de diseño es Transeccionales o transversales Al estudio le corresponde el tipo de diseño Transeccional o transversal. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p.154). **El diseño.** Al estudio le corresponde el diseño no experimental. Investigación no experimental. Estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.152). **Población.** La municipalidad tiene una

población de 201 trabajadores entre gerentes, sub gerentes y empleados. **Muestra** En este estudio se seleccionó una muestra por un total de ciento treinta y dos (132) trabajadores que se encuentran distribuidos en diferentes oficinas entre los cuales se encuentran veinticinco entre gerentes y sub gerentes y ciento siete empleados. **Técnica** se empleó la encuesta; y como **Instrumento** se utilizó el cuestionario.

## Resultados

**Hipótesis General.** Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

Tabla 5.

*Coefficiente de correlación de Spearman: Competencias gerenciales y la gestión organizacional*

Correlaciones			Planeamiento estratégico	Gestión organizacional
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,848**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Gestión organizacional	Coefficiente de correlación	,848**	1,000
		Sig.(p) (bilateral)	,000	.
		N	132	132

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística:** El coeficiente de correlación Rho de Spearman evidencia una relación estadísticamente significativa, alta ( $r= 0.848$ ) y directamente proporcional, entre competencias gerenciales y la gestión organizacional; asimismo, debido a que el  $p\_valor < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis general.

**Hipótesis específica 1.** Existe relación entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

Tabla 6.

*Coefficiente de correlación de Spearman: Desarrollo de personas y la gestión organizacional.*

Correlaciones			Desarrollo de personas	Gestión organizacional
Rho de Spearman	Desarrollo de personas	Coefficiente de correlación	1,000	,673**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Gestión organizacional	Coefficiente de correlación	,673**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística:** El coeficiente de correlación Rho de Spearman evidencia una relación estadísticamente significativa, alta ( $r= 0.673$ ) y directamente proporcional, entre el desarrollo de personas y la gestión organizacional; asimismo, debido a que el  $p\_valor < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 1.

**Hipótesis específico 2** Existe relación entre la dirección de personas y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

Tabla 3.

*Coeficiente de correlación de Spearman: Dirección de personas y la gestión organizacional.*

Correlaciones			Dirección de personas	Gestión organizacional
Rho de Spearman	Dirección de personas	Coeficiente de correlación	1,000	,685**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
Gestión organizacional	Gestión organizacional	Coeficiente de correlación	,685**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística:** El coeficiente de correlación Rho de Spearman evidencia una relación estadísticamente significativa, alta ( $r= 0.685$ ) y directamente proporcional, entre la dirección de personas y la gestión organizacional; asimismo, debido a que el  $p\_valor < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 2

**Hipótesis específico 3** Existe relación entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

Tabla 4. *Coeficiente de correlación de Spearman: Trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional.*

Correlaciones			Trabajo en equipo y cooperación	Gestión organizacional
Rho de Spearman	Trabajo en equipo y cooperación	Coeficiente de correlación	1,000	,671**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
Gestión organizacional	Gestión organizacional	Coeficiente de correlación	,671**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística:** El coeficiente de correlación Rho de Spearman evidencia una relación estadísticamente significativa, alta ( $r= 0.671$ ) y directamente proporcional, entre el trabajo en equipo y cooperación y la gestión organizacional; asimismo, debido a que el  $p\_valor < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 3.

**Hipótesis específico 4** Existe relación entre el liderazgo y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018.

Tabla 5.

*Coefficiente de correlación de Spearman: Liderazgo y la gestión organizacional.*

Correlaciones		Liderazgo	Gestión organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,636**
		N	,000
Gestión organizacional		132	132
		Coefficiente de correlación	,636**
		Sig. (bilateral)	1,000
		,000	.
		N	132
		132	132

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística:** El coeficiente de correlación Rho de Spearman evidencia una relación estadísticamente significativa, alta ( $r = 0.636$ ) y directamente proporcional, entre el liderazgo y la gestión organizacional; asimismo, debido a que el  $p\_valor < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 4.

**Discusión.** Para el contraste de la hipótesis general, en la tabla 24, siendo  $p = 0,000$  es menor que  $0,05$ , se rechaza la  $H_0$ . Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que competencias gerenciales tiene relación positiva muy alta ( $r_s = ,848$ ) y significativa ( $p\_valor = 0.000$  menor que  $0.05$ ) con la gestión organizacional este resultado es similar al estudio realizado por Salazar (2018) en su investigación "Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior". Universidad Técnica de Ambato- Ecuador. Quien encontró en sus resultados encontró una correlación significativa alta ( $r = 0.75$ ) entre competencias gerenciales y el desempeño laboral, lo sustentan Hellriegel, Jackson, Slocum, y Franklin (2017: p.4). y Sánchez Cabrera (2006). Para el contraste de la hipótesis específica 1, en la tabla 25 siendo  $p = 0,000$  es menor que  $0,05$ , se rechaza la  $H_0$ . Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar desarrollo de personas tiene relación positiva alta ( $r_s = ,673$ ) y significativa ( $p\_valor = 0.000$  menor que  $0.05$ ) con gestión organizacional; este resultado es similar al estudio realizado por Ocando (2014) en su investigación Competencias gerenciales del personal directivo en instituciones de educación primaria del Municipio Jesús Enrique Losada en el Estado Zulia. Universidad del Zulia Quien en sus resultados encontró una correlación significativa alta ( $r = 0.568$ ,  $p < 0.05$ ), entre desarrollo de personas en las competencias gerenciales del personal directivo en ejercicio lo sustenta Cabrera (2009,

pp.107-108). y Sánchez Cabrera (2006). Para el contraste de la hipótesis específica 2, en la tabla 26, siendo  $p = 0,000$  es menor que  $0,05$ , se rechaza la  $H_0$ . Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que dirección de personas tiene relación positiva alta ( $r_s = ,685$ ) y significativa ( $p$  valor =  $0.000$  menor que  $0.05$ ) con gestión organizacional este resultado es similar al estudio realizado por Casa (2015)., Quien en sus resultados encontró una correlación significativa alta ( $r = 0. 547$ ,  $p < 0.05$ ), entre dirección de personas de la variable independiente Gestión por competencias; lo sustentan lo sustenta Cabrera, (2009, p.108). y Sánchez Cabrera (2006). Para el contraste de la hipótesis específica 3, en la tabla 27, siendo  $p = 0,000$  es menor que  $0,05$ , se rechaza la  $H_0$ . Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que trabajo en equipo y cooperación tiene relación positiva alta ( $r_s = ,671$ ) y significativa ( $p$  valor =  $0.000$  menor que  $0.05$ ) con gestión organizacional I este resultado es similar al estudio realizado por Lujan (2016). En su investigación Competencias gerenciales y la Toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes. San Isidro 2016. Universidad Cesar Vallejo Quien en sus resultados encontró una correlación significativa alta ( $r = 0. 821$ ,  $p < 0.05$ ), entre trabajo en equipo de competencias gerenciales; lo sustentan lo sustenta Cabrera (2009 p.108) y Sánchez Cabrera (2006). Para el contraste de la hipótesis específica 4, en la tabla 28, siendo  $p = 0,000$  es menor que  $0,05$ , se rechaza la  $H_0$ . Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que liderazgo tiene relación positiva alta ( $r_s = ,636$ ) y significativa ( $p$  valor =  $0.000$  menor que  $0.05$ ) con gestión organizacional este resultado es similar al estudio realizado por Fonseca y Rojas (2017), Quien en sus resultados encontró una correlación significativa alta ( $r = 0. 621$ ,  $p < 0.05$ ), entre el liderazgo, planificación, trabajo en equipo; lo sustentan lo sustentan Cabrera (2009 p.108) y Sánchez Cabrera (2006).

## Conclusiones

**Primera:** Al hacer el contraste de la hipótesis general, existen evidencias suficientes para afirmar que las competencias gerenciales tienen relación positiva y significativa con la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres en el periodo 2018, ( $r_s = 0.848$ ,  $p < 0.05$ ). **Segunda:** Al hacer el contraste de la hipótesis específica 1, existen evidencias suficientes para afirmar que el desarrollo de personas tiene relación positiva y significativa con la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San

Martin de Porres en el periodo 2018, ( $r_s = 0.673$ ,  $p < 0.05$ ). **Tercera:** Al hacer el contraste de la hipótesis específica 2, existen evidencias suficientes para afirmar que la dirección de personas tiene relación positiva y significativa con la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martin de Porres en el periodo 2018, ( $r_s = 0.685$ ,  $p < 0.05$ ). **Cuarta:** Al hacer el contraste de la hipótesis específica 3, existen evidencias suficientes para afirmar que el trabajo en equipo y cooperación tienen relación positiva y significativa con la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martin de Porres en el periodo 2018, ( $r_s = 0.671$ ,  $p < 0.05$ ). **Quinta:** Al hacer el contraste de la hipótesis específica 4, existen evidencias suficientes para afirmar que el liderazgo tiene relación positiva y significativa con la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital de San Martin de Porres en el periodo 2018, ( $r_s = 0.636$ ,  $p < 0.05$ )

## Referencias

- Casa, H. (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal Administrativo en la Municipalidad distrital San Jerónimo- Andahuaylas
- Fonseca, G y Rojas, M. (2017). Competencias gerenciales y la ejecución del programa de inversiones en la sede del gobierno regional de Huánuco.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum y J. Franklin (2017). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias* (12° edición). México: Thomson Editores, S.A. de C.V. P. normal. Año de edición, 2017. Tamaño, 0 x 0. Edición: 12.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de investigación .edición 6° McGraw-hill Interamericana Editores, s.a. de c.v México D.F.
- Lujan. D. (2016). Competencias gerenciales y la Toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de FONCODES, San Isidro.
- Ocando, P. (2014). Competencias gerenciales del personal directivo en instituciones de educación primaria del municipio Jesús Enrique Losada en Zulia, Maracaibo-Venezuela.
- Salazar, A. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior. Universidad técnica de Ambato -Ecuador.
- Sánchez, A. (2006). Análisis crítico de la estructura organizacional de la OFCC. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/3e.htm>





### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, **Mitchell Alarcón Díaz**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada “ Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres 2018” del (de la) estudiante Miguel Arcangel Gonzales Medrano, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito(a) analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.


Lima, 19 de julio de 2019



Mitchell Alarcón Díaz  
DNI: 09728050

Feedback Studio - Google Chrome  
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?s=1&u=1053917590&o=1158138076&lang=es

feedback studio GONZALES 6 8 19 /100 1 de 92



**ESCUOLA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en  
la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**  
Br. Miguel Arcángel Gonzales Medrano  
(ORCID: 0000-0001-9384-6600)

**ASESOR:**  
Dr. Mitchell Alarcón Díaz  
(ORCID: 0000-0003-0027-5701)

**Resumen de coincidencias**

**17 %**

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	7 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	6 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
6	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %

Página: 1 de 68    Número de palabras: 11061    Text-only Report    High Resolution    Activado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

GONZALES MEDRANO, MIGUEL ARCANGEL

D.N.I. : 06037467

Domicilio : CALLE ° MARINO ANGLLO N° 1959 HIRONES-CERCADO-LIMA

Teléfono : Fijo : 3360181 Móvil : 986-966849

E-mail : arcangelm55@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención : GESTION PUBLICA

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

GONZALES MEDRANO, MIGUEL ARCANGEL

Título de la tesis:

LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN MARTÍN DE PORRES, AÑO 2018

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,  
a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha:

06 AGOSTO 2019



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

### ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

GONZALES MEDRANO, MIGUEL ARCANGEL

INFORME TITULADO:

LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARTÍN DE PORRES, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 15 DE MAYO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN