



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias
laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Noemí Huillca Sánchez

ASESOR:

Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

LIMA -PERÚ
2019



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): HUILLCA SANCHEZ, NOEMI

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

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA CLÍNICA MUNICIPAL SANTA ANITA. LIMA. 2015

Fecha: 23 de Setiembre de 2016

Hora: 10:15:00 AM

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Luzmila Garro Aburto

Firma: *[Handwritten Signature]*

SECRETARIO: Dra. Mildred Ledesma Cuadros

Firma: *[Handwritten Signature]*

VOCAL: Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont

Firma: *[Handwritten Signature]*

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobado por mayoría

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

- *Verificar estilo de redacción APA.*
- *Verificar referencias bibliográficas*

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

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mis seres queridos, que me apoyaron en todo momento en la culminación de una de mis etapas académicas más resaltantes.

Agradecimiento

A mis padres y familiares con los cuales me ayudaron a afrontar las diversas adversidades de la vida. Así mismo, a mis profesores quienes me guiaron por la senda académica y a cumplir uno de mis principales objetivos.

Declaración Jurada

Yo, Noemí Huillca Sánchez, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 40677514, con la tesis titulada "Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015"

Declaro bajo juramento que:

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 plagiada; 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 identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 26 de marzo de 2016

Firma.....

Noemí Huillca Sánchez

DNI: 40677514

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presento la Tesis titulada: Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para optar el grado de: Magister en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

Índice

	Página
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración Jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	15
1.2 Bases Teóricas y Fundamentación Científica	20
1.3. Justificación	40
1.4. Problema	42
1.5. Hipótesis	47
1.6. Objetivos	48
II. Marco metodológico	
2.1. Variables de investigación	50
2.2. Operacionalización de la variable	50
2.3. Metodología	51
2.4. Tipo de estudio	51
2.5. Diseño	52
2.6. Población, muestra y muestreo	53
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
2.8. Métodos de análisis de datos	57
2.9. Aspectos éticos	60
III. Resultados	
3.1. Descripción	62
IV. Discusión	73
V. Conclusiones	78
VI. Recomendaciones	80

VII. Referencias bibliográficas	82
Anexos	
Anexo 1. Matriz de consistencia	87
Anexo 2. Instrumentos	89
Anexo 3. Validación de instrumentos	97
Anexo 4. Base de datos	105

Índice de tablas

	Página
Tabla 1. Definición Operacional Variable Habilidades Gerenciales	50
Tabla 2. Definición Operacional Variable Competencias Laborales	51
Tabla 3. Relación de Validadores	58
Tabla 4. Confiabilidad del cuestionario de Competencias Laborales	59
Tabla 5. Confiabilidad del cuestionario de Habilidades Gerenciales	60
Tabla 6. Habilidades Gerenciales y Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.	62
Tabla 7. Habilidades Gerenciales y la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.	63
Tabla 8. Habilidades Gerenciales y la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.	64
Tabla 9. Habilidades Gerenciales y la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.	65
Tabla 10. Habilidades Gerenciales y la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.	67
Tabla 11. Correlación conciencia habilidades gerenciales y competencias laborales	68
Tabla 12. Correlación conciencia habilidades gerenciales e identificación	69
Tabla 13. Correlación conciencia habilidades gerenciales y normalización	70
Tabla 14. Correlación conciencia habilidades gerenciales y formación	71

Tabla 15. Correlación conciencia habilidades gerenciales y certificación	72
--	----

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Diagrama de columna 3D de las habilidades gerenciales y las competencias laborales	62
Figura 2. Diagrama de columna 3D de las habilidades gerenciales y la identificación.	63
Figura 3. Diagrama de columna 3D de las habilidades gerenciales y la normalización.	64
Figura 4. Diagrama de columna 3D de las habilidades gerenciales y la formación.	66
Figura 5. Diagrama de columna 3D de las habilidades gerenciales y la certificación.	67

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015; Constituido por 80 trabajadores administrativos de la Clínica Municipal Santa Anita, la muestra censal consideró toda la población, en los cuales se ha empleado las variables: Habilidades Gerenciales y Competencias Laborales.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: encuesta de habilidades gerenciales en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca) y la encuesta de competencias laborales en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca), que brindaron información acerca de las habilidades gerenciales y competencias laborales en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015

Palabras clave: Habilidades Gerenciales y Competencias Laborales.

Abstract

This research has the general objective to establish the relationship between management skills and labor skills in the Municipal Clinic Santa Anita. Lima. 2015; Consisting of 80 administrative workers of the Municipal Clinic Santa Anita, the census shows the population considered, in which has been used variables: Management Skills and Job Skills.

The method used in the research was the deductive hypothetical, this research used for its purpose the non-experimental design of correlational level, which collected information on a specific period, which was developed by applying the instrument: survey of managerial skills scale Likert (always, often, sometimes, rarely, never) and the survey of labor skills in the Likert scale (always, often, sometimes, rarely, never), who provided information about management skills and labor skills in its various dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that there is significant evidence to state that: There is significant relationship between management skills and labor skills in the Municipal Clinic Santa Anita. Lima. 2015

Keywords: Management Skills and Job Skills.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Pelekais (2013), realizó la siguiente tesis para optar el grado de Magister: *Competencias gerenciales y gestión del conocimiento a través de las redes de información en las organizaciones universitarias*. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. El objetivo presente estudio fue establecer la relación entre competencias gerenciales y gestión del conocimiento a través de las redes de información en las organizaciones universitarias. La investigación de tipo descriptiva, correlacional, de campo, no experimental, transeccional. La población tres universidades privadas ubicadas en el Municipio Maracaibo, Venezuela. Las unidades informantes autoridades de estas casas de estudio, que en su total suman 12 personas; se aplicó un censo poblacional. Fue diseñado un cuestionario de 98 ítems.

El autor concluye que: El cálculo de la correlación indicó una categoría positiva fuerte, lo cual indica que las competencias gerenciales son determinantes en la gestión del conocimiento, debido a que las metacompetencias; betacompetencias; competencias operativas; interpersonales y directivas, son claves fundamentales para una gestión efectiva del conocimiento, en las organizaciones en estudio. De igual forma, queda establecido que en el contexto relacional de la triada universidad- sector productivo-comunidad, la gestión del conocimiento constituye uno de los elementos primordiales para alcanzar el desarrollo humano y social a través de la transferencia de los saberes, lo cual alcanza su viabilidad con las redes de información. (p. s/n).

De lo referido por el autor, cabe destacar que las competencias gerenciales es un importante variable administrativa que permite conjuntamente, al relacionarse con otras, que la organización alcance sus objetivos institucionales, puesto que involucra aspectos relevantes como lo son comunicación, la participación entre otros.

Gómez (2013), realizó la siguiente tesis para optar el grado de Magister: *Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed. S.A.S. Universidad de Cartagena*. El objetivo del presente estudio fue diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S., por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral; el tipo de investigación aplicada, diseño experimental, nivel pre experimental, siendo la población los gerentes de la diversas direcciones por tratarse de una muestra finita se tomará el total de la población para realizar el diseño del modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.

El autor concluye que: E1. El modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto, no fue sino hasta 1973 con Douglas Mc Clelland que logró concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo. El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos. Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras. (p. s/n).

El autor indica claramente que el modelo propuesto esta sujeto a la identificación y/o reconocimiento de las funciones propias de cada área institucional; en tal sentido el diagnóstico previo de las funciones es requisito para que el modelo propuesto sea viable.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Salomón (2012), realizó la siguiente tesis para optar el grado de Magister: *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas*. Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo del presente estudio fue determinar cómo influyen las capacidades gerenciales en el desempeño de las empresas familiares en el contexto de la industria de los molinos de trigo en el Perú. La investigación se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva, el método usado fue el estudio de casos múltiples, la recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas, y el análisis e interpretación de los datos, mediante el análisis del discurso y el uso del software.

Este estudio concluye que: Aquellas seis propiedades pueden ser clasificadas en tres categorías analíticas que responden, a su vez, a tres preguntas esenciales para comprender las capacidades gerenciales: las formas de poder, que agrupan las propiedades de sucesión, liderazgo y adaptabilidad, y responden a la pregunta: ¿cómo gobernar la empresa familiar?; las formas de saber, que agrupan al capital humano, al capital cognitivo y también la adaptabilidad, y responden a la pregunta: ¿qué tipo de conocimientos se necesitan en la empresa familiar?; y los vínculos sociales, que corresponden al capital social y responden . (p. s/n).

De lo referido los el Autor la empresa familiar es una característica que no necesariamente está asociada al tamaño de la empresas, existen grupos importantes cuyo accionariado está compuesto por familiares, sin embargo la importancia de esta, está en que los principios administrativos y de gestión gerencial, tienen que prevalecer a cualquier otro criterio. Por tanto, los cargos necesariamente estarán compuestos por las competencias que demuestre cada persona en su puesto.

Muñoz, (2012), realizó la siguiente tesis para optar el grado de Magister: *Formación técnica por competencias laborales en la experiencia educativa de los CEFOP N°4 y N°10*. Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo del presente estudio fue analizar el modelo de formación profesional

técnica basado en competencias laborales de los CEFOP N°4 de Trujillo (planchado y pintura, cuero y calzado) y el N°10 de Trujillo (comercio, alojamiento, cocina, restaurante y bar) del Programa de Apoyo al Ajuste Social Estructural (PASE), reconociendo ciertas experiencias relevantes y el proceso matriz que hizo posible el éxito, a fin de ser propuesto para su replicabilidad en contextos afines. El método usado fue el descriptivo analítico y reflexivo, la muestra estuvo conformada por 47 personas, el instrumento entrevista a profundidad y revisión documental.

El autor concluye que: Los actores entrevistados indican que los elementos matrices que sostuvieron y condujeron al éxito de los CEFOP N°4 y N°10 del PASE fueron: la vinculación de la formación profesional con el sector productivo, la formación en valores, las alianzas o convenios entre estos CEFOP con diversas instituciones o empresas, la adecuada infraestructura, la planificación, la formación personalizada, el compromiso, la gestión transparente y la influencia de la mística de Fe y Alegría. Estos elementos matrices indican que los CEFOP N°4 y N°10 del PASE potenciaron y generaron sinergias entre diferentes actores. Es decir, generaron capital social al articular diversos intereses (empresariales, pedagógicos, espirituales, sociales...) y valores comunes en una experiencia educativa con el objeto de superar la barrera de la pobreza encarnada en jóvenes con fracaso escolar. El capital social generado fue posible gracias a la gestión de los CEFOP n°4 y n°10 del pase. la gestión privada de estos CEFOP públicos tuvo como referencias muy marcadas: el aprecio por la cultura de los pobres, la opción preferencial por los pobres, la mística del compromiso con el desarrollo humano, el liderazgo resonante y la transparencia. Resaltamos la viabilidad de la gestión privada en la educación pública gratuita. (p. s/n).

De lo referido por el autor, es importante indicar que las competencias laborales depende de una serie de factores, esto, para que la persona que está involucrado con toma de decisiones en la organización, implica que durante su formación académica haya recibido las competencias que le hayan permitido estas habilidades.

Alfaro (2011), realizó la siguiente tesis para optar el grado de Magister: *Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas*

universitarias del Perú. UNMSM. El objetivo del presente estudio fue identificar las competencias profesionales exigidas por el mercado laboral para los Bibliotecólogos en el Perú. Respecto a la metodología, esta investigación es de tipo descriptiva cuantitativa. Se ha aplicado un cuestionario de competencias profesionales en Bibliotecología a una muestra de 134 bibliotecólogos, cuyo ámbito laboral es una biblioteca universitaria del Perú. Las variables a analizar son las competencias aplicadas durante el ejercicio profesional y las competencias que fueron desarrolladas durante la formación académica universitaria.

El autor concluye que: Diversas disciplinas han investigado el tema de competencias, dada su importancia en el actual mundo globalizado y competitivo en el que se desenvuelven. La Bibliotecología y Ciencias de la Información se encuentra inmersa en esta realidad y la presente investigación es un aporte significativo, ya que hasta el momento no se ha realizado un estudio sobre competencias profesionales en Bibliotecología en el Perú. Un estudio de competencias profesionales permite al profesional tener un marco sobre los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarios poseer para el desempeño profesional; a los centros de estudio les brinda la posibilidad de analizar si las competencias que imparten a sus estudiantes se ajustan a los requerimientos del mercado laboral actual; y a los centros laborales, les permite conocer qué competencias relevantes no está aplicando su personal, como es el área de investigación. De las siete competencias que obtuvieron el mayor puntaje (nivel 4 - exhaustivo) como competencias aplicadas, seis son genéricas o transversales y una es competencia específica (catalogación e indización). Esto indica que el mercado laboral exige principalmente la puesta en práctica de competencias transversales. Por otro lado, se evidencia que la organización del conocimiento sigue siendo una actividad laboral importante. (p. s/n).

De lo investigado por el autor, las competencias laborales en la práctica en muchas organizaciones diere de lo recibido académicamente en su formación, por tanto tendría que considerarse un ajuste en las mayas curriculares de los estudiantes un ajuste sobre la base de donde se pretenda que se desempeñe

cada estudiante; sin embargo, armonizar ello, implica la participación de la institución formadora y la sociedad en su conjunto.

1.2 Bases teóricas y fundamentación científica

1.2.1 Habilidades gerenciales

Nunes, (2012) al respecto refiere que: “Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa”. (p.1). El autor afirma que las habilidades gerenciales son la gama de habilidades, capacidades y conocimientos que posee el gerente para poder realizar un trabajo eficiente y efectivo.

Buchele, (2007, Citado por Nunes, 2012), afirma las habilidades gerenciales es:m “La dirección como la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”. (p.6). Al respecto la dirección es uno de los elementos primordiales de las habilidades gerenciales que posee un gerente, las cuales deben ser asumidas con respeto y responsabilidad.

En este orden de ideas se puede afirmar que las habilidades gerenciales son aquellas cualidades que permiten al gerente realizar un trabajo eficiente. Entre todas las actividades, funciones y roles directivos que ejercen los directivos en su actividad, se identifican una serie de habilidades que deben ser identificables en los distintos directivos de las organizaciones, entendiéndolo como capacidades adquiridas por los directivos a través de la experiencia y la práctica, su personalidad y de su preparación y conocimientos.

Competencias gerenciales

Castro (2014), una acabada revisión conceptual nos permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

Gerenciamiento de la motivación del personal. Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes

Conducción de grupos de trabajo. Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo. Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.

Comunicación eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.

Dirección de personas. Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

Gestión del cambio y desarrollo de la organización. Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. (p.2).

El autor afirma que las competencias que debe poseer un gerente en la actualidad son diversas. Es necesario que ponga todo su esfuerzo para poder asumirlas para que de esta forma su desempeño sea adecuado y pueda dirigir a la empresa hacia el logro de sus objetivos. También es necesario que sea ejemplo vivo de destreza, buena voluntad y empeño hacia sus empleados para que estos se sientan motivados para realizar un buen trabajo.

Desarrollo de habilidades gerenciales

Al respecto Ponce (2014) afirma lo siguiente:

El desarrollar habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades técnicas como aquellas asociadas con un oficio como por ejemplo pensar o con un deporte como, por ejemplo: patear penales. Las habilidades

directivas están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y están inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos. Puede ser posible un enfoque estandarizado para pensar o tirar penales, pero no es posible un enfoque estandarizado para administrar seres humanos. Por otro lado, lo que sí tienen en común todas las habilidades es el potencial de mejorar a través de la práctica. Cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica. (p.4).

Es indispensable que los gerentes desarrollen ciertas habilidades que les permitan poder desenvolverse con naturalidad y destreza dentro de su entorno laboral. Por otro lado, es importante que los gerentes posean los conocimientos necesarios para poder desenvolverse con naturalidad en su centro de trabajo y puedan dar solución oportuna y eficiente a los problemas propio del quehacer laboral.

Las competencias y las habilidades gerenciales

David McClelland, (2005, Citado por Nunes, 2012). Define:

Que fue el primero en acuñar el término «competencia», allá por 1975. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se le sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona--sus competencias--que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa. (p, 32).

Las competencias son aquellas capacidades que el gerente adquiere dentro de su contexto laboral, las cuales le permiten poder dirigir eficientemente una institución. Las Habilidades Gerenciales son aquellas habilidades que necesitan los administradores el cual consiste en poder detectar a tiempo las

oportunidades que se presentan y saber aprovecharlas en beneficio del desarrollo y crecimiento organizacional. Una persona competente se esforzará en todo momento por sacar a flote cada una de sus habilidades y las pondrá de manifiesto en cada situación que se presente, siendo un profesional digno a ser ejemplo de los demás empleados.

Las habilidades de un administrador eficaz

Según Robert (2004), Citado por Nunes, 2012). Define: "Las habilidades de un administrador eficaz", las Habilidades Gerenciales se requieren especialmente para los altos directivos y gerentes en otros niveles jerárquicos superiores, mientras los gestores en los niveles más bajos se requieren, sobre todo, las habilidades sociales y habilidades técnicas".(p3). Se define la "habilidad" como la capacidad y la disposición realizar un trabajo bien hecho. Referirse a de habilidades gerenciales es mencionar al desarrollo de la disposición y la capacidad para guiar una empresa y sacarla adelante con el apoyo de los demás integrantes de la organización.

Las actividades del proceso administrativo

Fayol, (1916, Citado por Nunes, 2012). Estableció que:

Las actividades del proceso administrativo, administrar o gerenciar ha estado vinculado a estas actividades, a saber: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Todas estas actividades están destinadas a garantizar la efectividad en el trabajo y la gestión del negocio. Sin embargo resultaría injusto limitar las habilidades directivas o gerenciales al manejo exclusivo de las actividades del proceso administrativo, toda vez que la gerencia -conforme se volvía más complejo y sofisticado el mercado y los negocios- también se convirtió en un puesto de trabajo que exigía un mayor número de capacidades y, por lo tanto, un mayor número de habilidades. (p.54).

Según el autor consultado las actividades del proceso administrativo se encuentra enfocado a las siguientes actividades: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Cada una de ellas tiene una función específica las cuales son

necesarias e importantes ejecutarlas en los tiempos previstos. De seguir cada uno de los pasos el resultado será óptimo y la institución crecerá y se desarrollara adecuadamente.

Tareas de la administración

Peter Drucker, (1985, Citado por Nunes, 2012).al respecto afirma que las tareas de la administración son tres: “El propósito y la misión específica de la empresa o el negocio, obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados y encauzar las influencias y las responsabilidades sociales”. (p. 34)

Más allá de las coincidencias o diferencias que puedan existir entre los diversos autores, lo cierto es que hoy se habla de distintas habilidades gerenciales asimismo como de las tareas de la administración. Dentro de las tareas que debe realizar la administración encontramos las siguientes: Tener claro cuál es el propósito y la misión que persigue la empresa, que el trabajo sea realmente productivo y permitir al trabajador que alcance los objetivos esperados y por último Tener una responsabilidad con la sociedad.

Clasificación de las habilidades gerenciales

Lazarte, (2014) menciona la siguiente clasificación:

Las Habilidades técnicas. Son aquellas experticias y conocimientos, sobre los procesos y las tareas que son propias del puesto de trabajo o cargo que se desempeña.

Las Habilidades humanas. Se refiere a aquellas capacidades que son necesarias en la interacción que debe desarrollar el directivo, para sacar adelante la organización o el área o departamento que está a su cargo.

Las habilidades conceptuales. Aquellas capacidades que se necesitan para formular ideas, conceptos nuevos y formular relaciones abstractas a partir de la realidad. (p.4).

El autor en consulta afirma que estas tres clases de habilidades gerenciales deben siempre estar presentes para que de esta forma se pueda

garantizar el éxito y desarrollo de la gerencia, la cual consiste en gestionar adecuadamente y responsablemente en favor de la propia institución. Los gerentes dentro de las instituciones tienen una gran responsabilidad la cual es importante que las tomen en cuenta para poder sacar adelante a la institución a la cual le prestan sus servicios.

El foco de atención para lograr directivos eficaces.

Ponce (2014), al respecto refiere que los directivos eficaces tienen:

Motivación e influencia en los demás, liderazgo; formación de equipos de trabajo de alto rendimiento, delegación de funciones; empowerment; comunicación verbal y escucha efectiva; manejo del tiempo y del estrés; manejo de decisiones individuales, reconocimiento, definición y resolución de problemas; fijación de metas y creación de visión, autoconocimiento y manejo de conflictos; negociación. (p.6).

Según el autor en consulta los directivos eficaces son profesionales que deben estar debidamente preparados para poder enfrentar eficientemente las diferentes situaciones diarias que se les presenten en su quehacer laboral. Los directivos eficaces brindan motivación e influencia en sus trabajadores a través de la formación de los equipos de trabajo, saben comunicarse en forma adecuada y asertiva, saben afrontar situaciones y resolver los problemas adecuadamente se fijan metas y se esfuerzan por cumplirlas.

Dimensiones de habilidades gerenciales

Dimensión 1: Gestión de información.

Rodríguez (2009) menciona que:

La Gestión de la Información (GI), en el sentido de que las organizaciones deben ser consideradas fundamentalmente como sistemas de información.

Algunos autores coinciden en que la Gestión de Información, plantea que "gerencia es todo lo que se refiere a la obtención de la

información adecuada, para la persona adecuada, a su precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada. (p.22)

Asimismo, Owen (1989, citado en Rodríguez, 2009), denomina la Gestión de la Información como una triple hélice.

En primer lugar, lo importante de la información es su contenido y no tanto su soporte, en segundo lugar, considera que los gastos para sistemas y tecnologías de la información son un gasto para recursos y no deben ser considerados como gastos generales de funcionamiento, y la tercera parte de la filosofía de la Gestión de la Información es la exacta coordinación del recurso dentro de la propia organización, ya que en la actualidad este recurso está muy disperso en diversas empresas. (p.22)

En este orden de ideas la gestión de la información se encuentra referida al hecho de que cada una de las instituciones debe de construir un sistema de información que le permita brindar información necesaria en el tiempo y lugar indicado para que de esta manera se pueda realizar la toma de decisiones en forma oportuna. Lo que interesa realmente en la gestión de la información es que el contenido sea relevante y se encuentre de acorde a cada uno de los adelantos.

Objetivo de la gestión de información

Rodríguez (2009), sostiene que:

Su objetivo es el de incrementar los niveles de eficiencia y efectividad dentro de una organización. Este proceso se conduce a través de la integración adecuada de los recursos humanos, las políticas, las actividades y procedimientos, el hardware, el software y los datos. (p.23)

El autor en consulta afirma que el objetivo primordial de la gestión del conocimiento es poder elevar en forma considerable los niveles tanto de eficiencia como de efectividad en una institución. La información brindada deberá ser adecuada, asimismo a esto se suma los recursos humanos, la política

institucional, cada una de las acciones que se realizan, los procesos que se siguen, el hardware, el software y cada uno de los datos que se proporcionan.

Elementos de la gestión.

Rodríguez (2009), refiere que los elementos involucrados con la gestión de información se pueden resumir en tres:

Los que competen a la información como fuente/recurso (procesos productivos al interior de las organizaciones)

Los relacionados con el usuario de productos y servicios de información

Los que conforman el canal de comunicación entre el usuario y la fuente. (p.25)

Con respecto a la Gestión de Recursos de Información esta se realiza a través de los siguientes elementos: planificación, organización, ejecución y control de los recursos humanos y físicos, los cuales se encargan de realizar el sistema de información completo, el cual permitirá que se realice correctamente la administración de la institución y esta pueda lograr sus objetivos previstos.

Dimensión 2: Conocimiento del sistema.

Rodríguez (2009) al respecto afirma lo siguiente:

El I conocimiento del sistema está relacionado con el análisis de riesgo y con la mente conceptual del gerente como el desarrollo de una cadena en la cual el gerente requiere plantear una estrategia, con el deseo implícito y explícito de reducir el riesgo de falla y para lo cual necesita dar una estructura conceptual que soporte las decisiones. Se supone que el riesgo es un atributo que permanece en la organización y con el cual se debe convivir; el riesgo se busca administrar y minimizar, pero no se puede reducir a cero. (p.22)

El concepto de conocimiento del sistema se encuentra en estrecha relación con el actuar de los gerentes. En forma permanente se puede esperar que un contratiempo o una falla se puedan presentar, pero para ello se encuentran las personas responsables quienes deberán solucionar de manera inmediata.

Siempre las organizaciones deben buscar minimizar al máximo los riesgos laborales.

Dimensión 3: Organización.

Rodríguez (2009), al respecto establece que:

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. (p.10)

El autor en consulta afirma que una organización se encuentra conformado por todos los empleados quienes se interrelacionan día a día en su entorno laboral. Los integrantes de una empresa buscan un fin común que es el desarrollo y crecimiento de la institución y suman sus esfuerzos para alcanzar las metas establecidas en los tiempos previstos.

La organización como resultado.

Thompson (2014), refiere lo siguiente:

La organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos. El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos,

financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.(p.10).

La organización viene a ser el resultado de una serie de aspectos los cuales permiten que la institución salga adelante. Las organizaciones cuentan con recursos humanos, financieros, físicos, etc. los cuales deben estar en óptimas condiciones y a tiempo para que el trabajo realizado sea efectivo y de buena calidad. Todos los elementos se encuentran interrelacionados y la carencia de uno de ellos perjudicará el normal funcionamiento de la institución.

Dimensión 4: Gestión financiera.

Rodríguez (2009), al respecto refiere lo siguiente: “La gestión financiera tiene por objeto la ejecución propiamente dicha del presupuesto de gastos aprobado. Esta ejecución se realiza a través de distintas fases, iniciándose con la autorización del gasto y terminando con su pago material”. (p.10)

El autor refiere que la gestión financiera es aquella que se encarga de ver y ejecutar los gastos aprobado. La ejecución se lleva a cabo de formas diferentes, primero se realiza con la autorización del gasto y este concluye cuando se hace efectivo el pago material del proyecto o la obra programada.

Los procedimientos de gestión.

Los procedimientos de gestión para llevarlo a cabo, son los pagos por “caja fija”, los pagos “a justificar”, la “contratación administrativa” y excepcionalmente la contratación privada. No obstante, también veremos en este apartado cómo los Convenios de Colaboración cuando tienen contenido económico pueden dar lugar a gastos de diferentes tipos. A la contratación administrativa, por su importancia se le dedica un apartado propio.

Durante su ejecución, el presupuesto se encuentra sometido a un control interno en todas sus fases. La Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), a través de la función interventora, controla antes de su aprobación, todos los actos que dan lugar al reconocimiento de derechos y obligaciones de contenido económico, con el fin de asegurar que su gestión se ajusta a las disposiciones aplicables en cada caso, y a través de la función de

control financiero, el sometimiento de la actividad económico-financiera del sector público a los principios de legalidad, eficacia y economía.(p.1).

Los procedimientos de gestión siguen una ruta definida la cual es necesario seguirla para que se realice una adecuada gestión. En primer lugar, se encuentra la planificación para que luego sea ejecutado, y una vez ejecutada, la actividad económico financiera será sometida a un minucioso control externo el cual es llevado a cabo por el Tribunal de Cuentas el cual se encarga de supervisar el control de gastos anualmente.

1.2.2. Competencias laborales

Legis (2010) al respecto refiere lo siguiente: “Es la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”. (p.24). La competencia laboral es la capacidad de los profesionales de realizar un trabajo óptimo y de calidad en forma oportuna. La persona competente es aquella que pone en manifiesto todo su bagaje de conocimientos, destrezas y habilidades al momento de realizar su trabajo.

Ducci (2001, citado por Legis, 2010) al respecto afirma lo siguiente:

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (p.24).

Asimismo, Gonzci (2003, citado por Legis, 2010) refiere lo siguiente:

Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. (p.25).

Según los autores en consulta la competencia laboral viene a ser la capacidad que tienen los trabajadores para demostrar a través de su trabajo cada una de sus competencias profesionales desarrolladas. Una persona competente es aquella que sabe afrontar cualquier situación adversa y salir airoso de esa problemática, más aún si se trata de un trabajo profesional.

Finalidad de la gestión por competencias.

Rivas (2009) al respecto establece:

Actualmente la GRH otorga un papel preponderante a la gestión por competencias abarcándose en la mayoría de las áreas de la misma. El análisis y utilización de estas se enfoca desde diferentes puntos de vista, desde el nivel organizacional o sistémico hasta el nivel individual o de cargo, valorándose aspectos como la determinación, normalización, evaluación, certificación o formación por competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias. (p.201).

La finalidad de la gestión por competencias en la actualidad consiste en realizar un análisis minucioso a la organización para que de esta forma esta pueda marchar adecuadamente y sin contratiempos de acuerdo a lo establecido y en función a los objetivos y metas trazadas en los tiempos previstos.

Construcción de las competencias laborales

Catalano (2014), al respecto afirma lo siguiente:

Actualmente se habla de competencias básicas, de competencias de ciudadanía, de competencias para la integración social. Estas competencias son las básicas que todo individuo debería adquirir por el hecho de participar en ámbitos diversos de socialización tales como la familia, la comunidad, la escuela, el trabajo, la práctica de deportes, los juegos, el compartir el tiempo libre con otros, los eventos culturales. En ellos las personas adquieren reglas de acción, modos de relación y comunicación, formas de pensamiento lógico

matemático, reconocimiento de las experiencias de los otros y maneras de ser con el otro. (p.35).

Las competencias laborales presuponen el desarrollo de las competencias básicas. Más aun, constituyen una forma de evolución de las mismas ya que se sostienen en ellas para poder desenvolverse, profundizarse y especificarse como un accionar profesional. Es importante que los profesionales desarrollen sus competencias laborales ya que estas les permitirán poder actuar adecuadamente dentro de su contexto laboral.

Niveles de competencia

Sánchez (2012), establece los siguientes niveles de competencia:

Clasificación. Son un conjunto de datos y especificaciones con relación a las ocupaciones que se establecen como un marco para el análisis la agregación y la descripción de los contenidos de la actividad laboral.

Desarrollo. Se establecen distintas fases que debe desarrollar el individuo

Competencias laborales, competencias laborales específicas, competencias básicas, competencias ciudadanas.

Normalización. La normalización tiene por objetivo dar dirección al desarrollo de las competencias de la empresa y son una referencia en común para los integrantes de la organización respecto a cómo guiar y evaluar sus aprendizajes, representa un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los individuos tanto en la empresa como fuera de ella. (p.147).

Los niveles de competencia según el autor son la clasificación, la cual consiste en saber clasificar una gama de datos con referencia a las ocupaciones para realizar el respectivo análisis; el desarrollo, el cual consiste en desarrollar en los trabajadores diferentes competencias laborales para poder realizar adecuadamente su trabajo.

Clasificación de la competencia laboral

Según Bunk (2003, citado por Sandoval, 2013), define que:

Quizás uno de los autores más referenciados en el estudio de la competencia y la formación, la competencia se clasifica en cuatro categorías: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa. Las competencias se pueden dividir en: genéricas, básicas y específicas. De igual manera, la UNESCO (1995) recomienda según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupar la competencia en: cognitivas, formativas y técnicas. Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha llamado la Competencia Integral u Holística, vistas desde la relación entre teoría y práctica o la relación e integración entre atributos y tareas en un contexto determinado. (p.35).

Puede observarse en cuanto a la clasificación de la competencia laboral la presencia de la siguiente clasificación: competencias las genéricas, las cuales se encuentran enfocadas a un grupo de acciones y las competencias específicas, las cuales se encuentran enfocadas en labores y funciones mucho más específicas).

Tipos de competencias

Burítica (2012) al respecto afirma lo siguiente:

Saber ser. consiste en saberse relacionar consigo mismo, los demás y el entorno con optimismo, espíritu de reto, proyección y buen trato, está compuesto por instrumentos emocionales (responsabilidad), estrategias afectivas (delicadeza, honradez) y estrategias sociales (trabajo en equipo), de ahí se puede decir que el saber ser practica la auto reflexión para mejorar el desempeño.

Saber Hacer. Consiste en actuar en la realidad mediante técnicas y procedimientos pertinentes, busca aumentar la eficacia de la acción, es en lo que se refleja las actividades.

Saber Conocer. Cuando se comprende un determinado objeto o aspecto de la realidad para realizar una acción sobre él, incluye instrumentos cognitivos, estrategias de pensamiento, debe relacionar el saber ser y el saber hacer. (p.1).

Es importante que cada uno de los empleados desarrolle las siguientes capacidades para ser un empleado competente: saber ser; el cual consiste en la capacidad para poder relacionarse consigo mismo, con sus semejantes y con su entorno; saber hacer, la cual consiste en poder actuar de forma oportuna realizando procedimientos adecuados y el saber conocer, el cual consiste en comprender un aspecto de la realidad para poder intervenir sobre ella.

Dimensiones de la variable 2: Competencia laboral.

Dimensión1: Identificación.

Catalano (2014) al respecto refiere lo siguiente:

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad de trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. (p.23)

El autor afirma que la identificación es un proceso el cual busca detectar las competencias de los profesionales y ubicarlos en sus puestos laborales de acuerdo a sus características y potencialidades con la finalidad de que realicen un trabajo óptimo y de calidad. Estas competencias se detectan cuando el empleado realiza su trabajo.

La cobertura de la identificación.

Catalano (2014) al respecto sostiene que:

La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas

metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentra el análisis funcional, el método " desarrollo de un currículo" (DACUM. Por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista. (p.23)

La identificación tiene una cobertura el cual puede iniciar desde el mismo puesto laboral hasta todo el área de desempeño. Existen una gama de metodologías para poder identificar las competencias. Sin embargo, la más importante es la misma observación que se realiza en el puesto laboral a través de su desempeño.

Dimensión 2: Normalización.

Catalano (2014) al respecto afirma lo siguiente:

La normalización consiste en que, una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país). (p.23)

El autor consultado refiere que la normalización consiste en la estandarización que se realiza en el entorno laboral. Una vez que se tiene conocimiento de las competencias laborales entonces a través de ello se puede aclarar las transacciones existentes entre los empleadores y los empleados y en función a ello generar las normas las cuales deberán ser respetadas por todo el personal.

Dimensión 3: Formación.

Catalano (2014) al respecto refiere lo siguiente:

La formación es aquella que se encuentra orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. (p.24)

El autor afirma que la formación consiste en generar competencias de acuerdo a la realidad organizacional, las cuales serán de mayor utilidad ya que parten de la propia realidad del contexto laboral. Es importante que aquellos programas de formación se encuentren dirigidos a fomentar competencias necesarias a través de normas y diferentes estrategias.

Finalidad de la formación por competencias.

Catalano (2014) sostiene lo siguiente:

La formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso- reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma. Es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más se necesita de la formación, así como los contenidos que requiere. (p.24).

El autor consultado afirma que la finalidad de las competencias laborales es realizar una formación continua la cual se ve reflejada en el ingreso y reingreso y la facilidad que poseen. Es importante determinar qué es lo que realmente necesita el empleado en cuanto a su formación profesional. Para que ello pueda ser abordado y tomado en cuenta.

Dimensión4: Certificación.

Catalano (2014) al respecto afirma que:

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado. En un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que espera de ellos, a los empresarios saber que competencias estas requiriendo en su empresa y a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello. (p.25).

La certificación, según el autor, es un reconocimiento formal que se realiza sobre un empleado para demostrar las competencias que posee. es importante otorgar la certificación cuando realmente se lo merece, es decir cuando acredita que realmente realizó sus estudios y aprobó el curso; los certificados son una garantía a cerca de las competencias básicas que tiene el empleado, las cuales deberán ser demostradas en su campo de acción.

1.2.3. Marco conceptual

Certificación. Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado. En un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que espera de ellos, a los

empresarios saber que competencias estas requiriendo en su empresa y a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículum. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello. (Catalano, 2014, p.25)

Competencia laboral. Es la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”. (Legis, 2010, p.24).

Conocimiento del sistema. El conocimiento del sistema está relacionado con el análisis de riesgo y con la mente conceptual del gerente como el desarrollo de una cadena en la cual el gerente requiere plantear una estrategia, con el deseo implícito y explícito de reducir el riesgo de falla y para lo cual necesita dar una estructura conceptual que soporte las decisiones. Se supone que el riesgo es un atributo que permanece en la organización y con el cual se debe convivir; el riesgo se busca administrar y minimizar pero no se puede reducir a cero. (Rodríguez, 2009, p.22)

Formación. La formación es aquella que se encuentra orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. (Catalano, 2014, p.23)

Gestión de información. Gestión de la Información (GI), en el sentido de que las organizaciones deben ser consideradas fundamentalmente como sistemas de información. Algunos autores coinciden en que la Gestión de Información, plantea que "gerencia es todo lo que se refiere a la obtención de la información adecuada, para la persona adecuada, a su precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada. (Rodríguez, 2009, p.22)

Gestión financiera. La gestión financiera tiene por objeto la ejecución propiamente dicha del presupuesto de gastos aprobado. Esta ejecución se realiza

a través de distintas fases, iniciándose con la autorización del gasto y terminando con su pago material. (Rodríguez, 2009, p.10)

Habilidades Gerenciales. Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa. (Nunes, 2012, p.1).

Identificación. Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad de trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. (Catalano, 2014, p.23)

Normalización. La normalización consiste en que, una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país). (Catalano, 2014, p.23)

Organización. Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. (Rodríguez, 2009, p.10)

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación práctica

Hernández (2009), al respecto afirma lo siguiente:

Se considera que una investigación tiene una justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.

Los estudios de investigación a nivel de pregrado y de postgrado, en general son de carácter práctico, o bien, describen o analizan un problema o plantean estrategias que podrían solucionar problemas reales se llevaran a cabo. Cuando en un trabajo de grado se realiza un análisis económico de un sector de la producción, su justificación es práctica porque genera información que podría utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar este sector. (p.4).

Cuando un trabajo de grado se orienta a conocer los factores de motivación más utilizados en un determinado sector económico o una empresa, sus justificación es práctica, porque, al igual que en el caso del análisis del sector, la información sirve para actuar sobre la empresa, para mejorar o realizar cambios que contribuyan a mejorar la producción.

1.3.2. Justificación metodológica

Galán (2010), cita que:

La investigación del problema tiene una justificación metodológica, en plantear que existe un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable y por lo tanto para investigar y observar durante un proceso que implica varias fases. Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación demostrada en su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación. Los profesionales en los diversos campos en que le toca actuar se encuentra confrontado numerosos problemas científicos que implican indagación e

investigación científica, que requiere mejorar la formación en proyectos de investigación para generar nuevos conocimientos, tecnología, actitudes y valores en función de las demandas y de su respectivo contexto social cultural y económico - productivo, que le permita al futuro profesional y/o maestrista fortalecer su función investigadora en el ejercicio de su profesión. En una investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto por realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable. (p.32)

Si un estudio se propone buscar nuevos métodos o técnicas para generar conocimientos, busca nuevas forma de hacer investigación, entonces podemos decir que la investigación tiene una justificación metodológica. Se proponen en el presente trabajo de investigación dos nuevos instrumentos de diagnóstico y evaluación para la mejora de procesos de gestión.

1.3.3. Justificación teórica

Hernández (2009), cita:

La dirección y gestión efectivas, permiten planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de los servicios públicos, estableciéndose como un componente importante la ecoeficiencia como uso cotidiano. Se ha observado que a medida que se mejora la gestión ambiental mejora la calidad de los servicios, la motivación laboral obtiene resultados positivos, que conlleva al aumento relativo de la capacidad de oferta y por ende de los indicadores de gestión.

La satisfacción de los usuarios es utilizada como un indicador para evaluar las intervenciones de los servicios porque nos proporciona información sobre la calidad en los aspectos de estructura, procesos y resultados, así también se centran en la eficiencia, accesibilidad, relaciones interpersonales, continuidad, comodidad y oportunidad de la atención. Los resultados del estudio está orientado a proporcionar información actualizada a la Gerencia, jefaturas diversas y usuarios,

con la finalidad de retroalimentar los resultados y elaborar una propuesta de intervención de mejora continua de la calidad ambiental y de RRHH, y/o estrategias orientadas a mejorar la calidad de atención mediante la investigación de los procesos dirigidos al personal de la institución. (p.1)

Cuando en una investigación se busca mostrar la solución de un modelo, está haciéndose una justificación teórica, o cuando en una investigación se propone nuevos paradigmas (ejemplos, modelos, ejemplares). Cuando se hace una reflexión epistemológica, se tiene una justificación eminentemente teórica, aunque el implementarla se vuelve práctica, ya que, toda investigación en alguna medida tienen la doble implicación teórica y práctica. La justificación teórica es la base de los programas de Doctorado y de programas de Maestría donde se tiene por objetivo la reflexión académica. De otro punto de vista teórica aporta un diagnóstico que permita demostrar un hecho influido en las instituciones públicas, donde las variables sirvan de referencia para futuras investigaciones en esta área, tanto en el plano, local, regional y nacional.

1.4. Problema

Codina, (2014), Cuba. Establece como problemática de las habilidades gerenciales:

La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Al tema se le han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, encuestas, foros, etc. La razón que explica este interés está clara, a partir de las habilidades que se identifiquen, los centros y especialistas que trabajan en la capacitación de directivos diseñan los programas que ofertan a instituciones y profesionales interesados, se escriben libros, se publican artículos en revistas especialistas; en resumen, se proponen al “mercado” ofertas de productos y servicios que satisfagan necesidades en esa esfera. La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser

tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, para citar algunos. (p.1).

Ante este espectro tan amplio de alternativas, hay que seleccionar la esfera en que debemos concentrarnos. Para esto podemos orientarnos por la definición más general sobre lo que es dirigir "obtener resultados a través de otras personas". Si partimos de esto, la esfera de mayor interés es la relacionada con las relaciones interpersonales. Según Robbins, "El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente... Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales.

Gonzales. (2007). Bolivia. Describe la problemática de las competencias gerenciales como:

Hoy en día, los proyectos de investigación desarrollados por numerosas instituciones académicas y las prácticas empresariales reflejan el enorme interés que existe por aplicar la administración por competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano. Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan. (p.1)

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante

un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

Barrios, (2006). Lima, define:

Desde la década del noventa, el estado peruano viene impulsando sucesivos procesos definidos como Modernización o Reforma del sector público, según los responsables de turno. Los recursos humanos han sido probablemente el factor de éxito o fracaso más importante de los procesos puestos en marcha. La formación de los servidores públicos, es decir el dominio de la materia, la cultura organizacional, la comprensión de los cambios organizacionales en curso, parecen ser los elementos centrales de una gestión moderna. Partimos de un diagnóstico de las necesidades de gestión de la administración pública peruana, según la cual los contenidos de gestión y las competencias a desarrollar en los altos funcionarios del gobierno central, regional y local son básicamente los mismos, aunque en cada caso los grados y elementos de complejidad sean distintos. Igualdad de oportunidades y de trato de todos los grupos de la población en la función pública es esencial, y esto no sólo se aplica al personal, sino que también es importante porque los usuarios de los servicios públicos proceden de todos los estratos sociales. (p.21).

La noción de igualdad de oportunidades y de trato no sólo comprende las cuestiones relacionadas con el sexo, sino que también se extiende a los diferentes grupos religiosos y étnicos y a las minorías así como a la opinión política.

Pulido (2010). Lima. Define:

Entendemos a la organización bajo un enfoque sistémico, susceptible a los cambios del entorno y en la que subsisten sistemas y subsistemas complejos, y sobre la que tienen vital importancia las Competencias Organizacionales, (Competencias especializadas por

sectores productivos). El Modelo de Competencias es un esquema conceptual que nos permite identificar aquellas cualidades personales/profesionales que determinan un desempeño superior en el ejercicio de un rol. El modelo es útil para la Gestión del Potencial Humano (nivel individual) y la Gestión del Desarrollo Empresarial (nivel organizacional). Aún cuando es un concepto de larga data, hoy sigue sin ser cabalmente comprendido y trabajado. Por ende, el objetivo de este ensayo es identificar las Competencias Críticas que requieren actualmente las organizaciones privadas en función de la demanda de su exigente entorno.

El abordaje del tema lo haremos teórica y empíricamente, comenzando con aspectos conceptuales, Competencias Gerenciales en estudios transculturales y culminando con la propia experiencia de consultoría en organizaciones que nos permiten aportar tecnología validada.

En la Clínica Municipal de Santa Anita, Lima. 2015, la gestión administrativa a través del desarrollo de habilidades gerenciales y las competencias laborales esta disminuido por la escasa aplicación de estrategias para fomentar ambas actividades, si bien es cierto el instituto cumple regularmente sus objetivos la prospección sobre estos temas se vuelto rutinarios con casi nada de proyección para la formación de cuadros directivos o de un plan a mediano o largo plazo que transforme la rutina en capacitación gerencial con la finalidad de constituirse en los instrumentos por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

La gestión de una institución si bien es cierto esta normada, el liderazgo efectivo hace la diferenciación entre lo rutinario y lo excelente, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el la gestión el desempeño determinan la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. En

las instituciones públicas se le da gran importancia a la valoración de la gestión en las instituciones, porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

La comprensión del fenómeno organizacional con un adecuado liderazgo es una necesidad para que todos los profesionales tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad. La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos.

Es por eso que se pretende con esta investigación obtener un diagnóstico en la gestión y cómo implementar y estimular el desarrollo de las habilidades gerenciales y desarrollar capacidades laborales para la mejora institucional.

1.4.1 Problema general

¿En qué medida se relaciona las Habilidades Gerenciales con las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015?

Problemas específicos:

Problema específico 1.

¿En qué medida se relaciona las Habilidades Gerenciales con la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015?

Problema específico 2.

¿En qué medida se relaciona las Habilidades Gerenciales con la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015?

Problema específico 3.

¿En qué medida se relaciona las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015?

Problema específico 4.

¿En qué medida se relaciona las Habilidades Gerenciales con la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015?

1.5. Hipótesis**1.5.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015

1.5.2. Hipótesis específicas**Hipótesis específica 1.**

Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Hipótesis específica 2.

Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Hipótesis específica 3.

Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Hipótesis específica.

Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Objetivo específico 2.

Establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Objetivo específico 3.

Establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Objetivo específico 4.

Establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

II. Marco metodológico

2.1. Variables de investigación

2.1.1 Variable Habilidades Gerenciales:

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa. (Nunes, 2012, p.1).

2.1.2 Competencias Laborales:

Es la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo". (Legis, 2010, p.24).

2.2. Operacionalización de la variable

Tabla 1.

Definición Operacional Variable Habilidades Gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Nivel y Rangc
Gestión de información	Identificación de personal jerárquico	1-8	1. Siempre 2. Casi Siempre 4 3. A veces	Baja (123-165) Media
Conocimiento del sistema	Identificación del personal por especialidades	9-18	4. Casi Nunca 5. Nunca	(78-122) Alta (33-77)
Organización	Identificación del personal de diseños	19-27		
Gestión financiera	Identificación del personal del sistema financiero de la organización	28-33		

Fuente: Elaboración Propia. (2016)

Tabla 2.

Definición Operacional Variable Competencias Laborales

			Escalas	
Dimensiones	Indicadores	Ítems		Nivel y Rangc
Identificación	Trato	1-16	1. Siempre	No Óptima
	Absuelve consulta		2. Casi Siempre	(36-84)
	Contribuye a la solución de problemas		3. A veces	Media
	Realización		4. Casi Nunca	(85-133)
	Coordinación		5. Nunca	Óptima
Normalización	Participación	17-20		(134-180)
	Acatamiento de normas y protocolos			
Formación	Formación continua	21-30		
	Transmisión de experiencias			
Certificación	Revalidación de estudios	31-36		

Fuente: Elaboración Propia. (2016)

2.3. Metodología

Respecto a la metodología, considerando que es un conjunto de métodos por los cuales se regirá la presente investigación científica, lo que se detalla a continuación.

2.4. Tipo de estudio

En cuanto al tipo de estudio para la presente investigación es Básica al respecto de este tipo de estudio, tenemos que:

Tamayo y Tamayo (2007), afirma lo siguiente:

Recibe igualmente el nombre de investigación pura, teórica o dogmática, porque parte de un planteamiento de marco teórico y permanece en él; su finalidad es formular nuevas teorías o modificar las existentes, e incrementar los conocimientos científicos o

filosóficos, teniendo presente de no contrastarlos con ningún aspecto referido práctico. (p.68).

La investigación es de tipo descriptiva correlacional, sustentada en:

Investigación descriptiva:

Hernández, Fernández y Baptista (2006). “Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p.102)

Investigación correlacional:

Hernández et al (2006). “Tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p.105).

En el enfoque cuantitativo Tamayo, (2007) refiere:

Los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. A demás las hipótesis se plantean previamente, esto es antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos. La investigación cuantitativa debe ser objetiva y este estudio sigue un patrón predecible y estructurado, utiliza la lógica y el razonamiento deductivo (p.79).

2.5. `Diseño

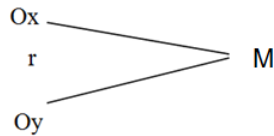
La investigación es de diseño no experimental sustentado teóricamente por:

Hernández, (2006), define:

Los diseños no experimentales como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Así mismo los diseños de investigación transversal o transeccional recolectan datos en un solo momento y tiempo único donde su propósito es describir las variables y analizar su incidencia

e interrelación en un momento. Así mismo, el diseño transeccional exploratorio tiene la finalidad de dar a conocer una o varias variables, una comunidad, un suceso o una situación, que se querrá explorar en un momento en específico. (p.2005).

Este diseño obedece al siguiente esquema:



Fuente: Elaboración Propia.

Dónde:

P: Muestra

Ox: Variable Habilidades Gerenciales

Oy: Variable. Competencias laborales

r : Relación

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

La población o universo de interés en esta investigación, está conformada por 80 trabajadores administrativos de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Tamayo y Tamayo, (2007) define que:

“La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p.67).

2.6.2. Muestra

La muestra está conformada por 80 trabajadores administrativos de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015; lo que coincide con la población.

2.6.3. Muestreo

El tipo de muestra es aleatorio no probabilístico, al respecto de este tipo de muestreo Beltrán, (2010, p. s/n), refiere que:

Llamado muestreo no aleatorio, es la técnica de muestreo donde los elementos son elegidos a juicio del investigador. No se conoce la probabilidad con la que se puede seleccionar a cada individuo. El muestreo no probabilístico se utiliza cuando es imposible o muy difícil obtener la muestra por métodos de muestreo probabilístico. Las muestras seleccionadas por métodos de muestreo no aleatorios intentan ser representativas bajo los criterios del investigador, pero en ningún caso garantizan la representatividad.

Criterios de inclusión

Ser Trabajador administrativo de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Ser Trabajador administrativo de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015, que son voluntarios para la encuesta.

Ser Trabajador administrativo de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015., que son voluntarios para la encuesta y que asistieron el día de la prueba.

Criterios de Exclusión

No ser Trabajador administrativo de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Ser Trabajador administrativo de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015, que no son voluntarios para la encuesta.

Ser Trabajador administrativo de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015., que son voluntarios para la encuesta y que no asistieron el día de la prueba.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnicas

La Encuesta: ItzeL, (2012).

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la entrevista; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del cuestionario, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar.

Una encuesta puede ser estructurada, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se le formulan a todos por igual; o no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado.

Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información.
(p.1).

Técnica del Software: Se utilizará el paquete estadístico IBM SPSS 21.0, para validar, procesar y contrastar hipótesis.

2.7.2. Instrumentos

Instrumento de la Variable 1 Habilidades Gerenciales

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Encuesta de Habilidades gerenciales.

Autor: Whetten y K. Cameron, Traducido por Bernardo José Lara.

Año: 1990

Descripción

Tipo de instrumento: Encuesta.

Objetivo: Evaluar las habilidades gerenciales del personal de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Población: Personal administrativo de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Número de ítem: 33 (Agrupados)

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El Trabajador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Niveles o rango: Abad (1997: 179). Según la escala tipo Likert permite que el usuario exprese su opinión sobre la calidad de un servicio o productos en grados de variables.

Niveles y rango: Se establecen los siguientes

Nivel	Rango
Baja	33-77
Media	78-122
Alta	123-165

Instrumento de la Variable 2 Competencias laborales**Ficha técnica**

Nombre del Instrumento: Encuesta de Competencias laborales

Autor: Minsa.

Año: 2011.

Descripción

Tipo de instrumento: Encuesta.

Objetivo: Evaluar las Competencias laborales del personal de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Población: Personal administrativo de la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Número de ítem: 36 (Agrupados)

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El Trabajador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Niveles o rango: Abad (1997: 179). Según la escala tipo Likert permite que el usuario exprese su opinión sobre la calidad de un servicio o productos en grados de variables.

Nivel	Rango
No Óptimo	36-84
Media	85-133
Óptimo	134-180

2.8. Métodos de análisis de datos

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 22, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, para la contratación de las hipótesis se aplica la estadística no paramétrica, mediante el coeficiente de Rho Spearman.

Rho Spearman: “El coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas en escala de tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados puede establecerse un orden jerárquico para las series”. (Ávila, 2010, p.225).

Prueba hipótesis: Para Torres (2007) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p. (129)

Nivel de Significación: Si es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

2.8.1. Validez y Confiabilidad

Validez

Se someterá al informe de opinión de expertos y para la validación de las encuestas aplicadas y se utilizarán los siguientes aspectos de validación: Indicadores para validar las encuestas empleadas:

Tabla 3.

Relación de Validadores

Validador	Resultado
Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros	Aplicable
Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

Confiabilidad

Quero, (2010). Define:

La confiabilidad de una medición o de un instrumento, según el propósito de la primera y ciertas características del segundo, puede tomar varias formas o expresiones al ser medida o estimada: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad o consistencia interna, pero el denominador común es que todos son básicamente expresados como diversos coeficientes de correlación, con la creación del de Cron Bach, los investigadores fueron capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples. La confiabilidad de los instrumentos fueron obtenidos mediante la aplicación del coeficiente “Alfa de Cron Bach” que nos dio el grado en que el instrumento es confiable. El Coeficiente Alfa de Cron Bach (α), se describe mediante la siguiente fórmula estadística: (p.67).

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_{X_i}^2}{\sigma_X^2} \right] =$$

Dónde:

α : Coeficiente Alfa de Cron Bach

n : Número de ítems

$\sum \sigma_{X_i}^2$: Sumatoria de las Varianzas de los ítems

σ_X^2 : Varianza de la variable.

Tabla 4.

Confiabilidad del cuestionario de Competencias Laborales

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	36

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis 2006, p.8)

Por debajo de 0.60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90, indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy bueno.

Tabla 5.

Confiabilidad del cuestionario de Habilidades Gerenciales

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	33

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis 2006, p.8)

- Por debajo de 0.60 es inaceptable
- De .60 a .65 es indeseable.
- Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.
- De .70 a .80 es respetable.
- De .80 a .90 es buena
- De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90, indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy bueno.

2.9. Aspectos éticos

Se seguirá los siguientes principios:

- Reserva de identidad de los participantes.
- Citas de los textos.
- Documentos consultados.
- No manipulación de resultado.

III. Resultados

3.1. Resultados Descriptivos

3.1.1. Habilidades Gerenciales y Competencias Laborales

Tabla 6.

Habilidades Gerenciales y Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

		Habilidades Gerenciales			Total
		Baja	Media	Alta	
Competencias Laborales	No Óptima	17	9	0	26
		21,3%	11,3%	0,0%	32,5%
	Media	0	33	10	43
		0,0%	41,3%	12,5%	53,8%
Óptima		0	0	11	11
		0,0%	0,0%	13,8%	13,8%
Total		17	42	21	80
		21,3%	52,5%	26,3%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Competencias Laborales (Anexo 2)

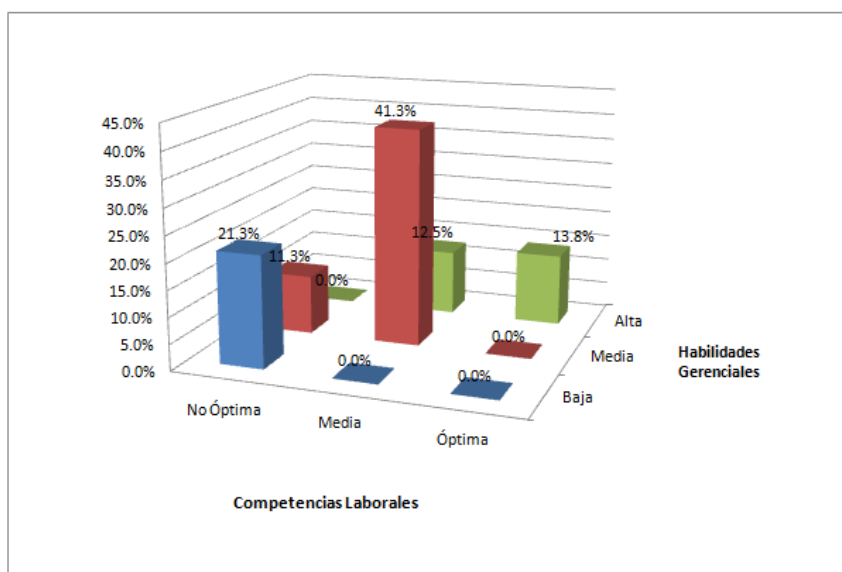


Figura 1. Diagrama de columna 3D de las habilidades gerenciales y las competencias laborales

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las competencias laborales un nivel de no óptima el 21.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel baja; por otro lado, las competencias laborales un nivel de media el 41.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel de media. Así mismo,

las competencias laborales un óptima el 13.8% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel alta.

3.1.2. Habilidades Gerenciales y la dimensión de identificación de las Competencias Laborales

Tabla 7.

Habilidades Gerenciales y la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

		Habilidades Gerenciales			Total
		Baja	Media	Alta	
Identificación	No Óptima	17 21,3%	18 22,5%	0 0,0%	35 43,8%
	Media	0 0,0%	24 30,0%	10 12,5%	34 42,5%
	Óptima	0 0,0%	0 0,0%	11 13,8%	11 13,8%
Total		17 21,3%	42 52,5%	21 26,3%	80 100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Competencias Laborales (Anexo 2)

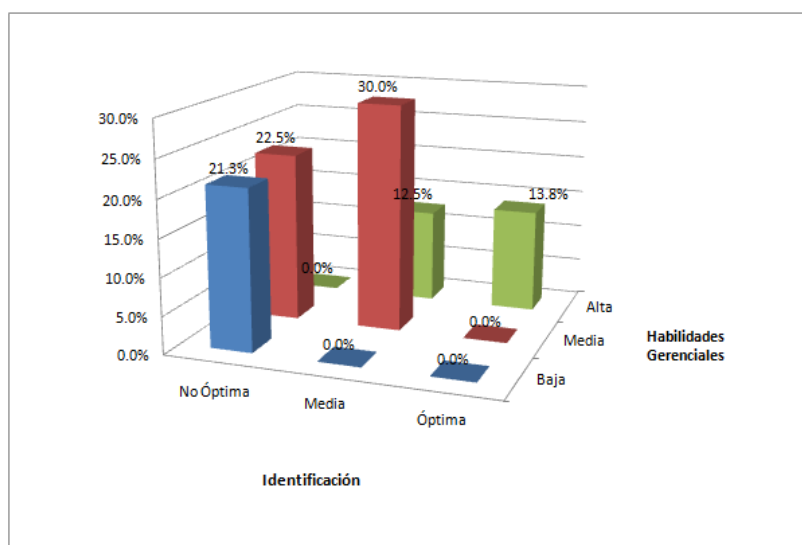


Figura 2. Diagrama de columna 3D de las habilidades gerenciales y la identificación.

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión de identificación de las competencias laborales en un nivel de no óptima el 21.3% de los trabajadores

presenta habilidades gerenciales en un nivel baja; por otro lado, la dimensión de identificación de las competencias laborales en un nivel de media el 30% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel de media. Así mismo, la dimensión de identificación de las competencias laborales en un nivel de óptima el 13.8% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel alta.

3.1.3. Habilidades Gerenciales y la dimensión de normalización de las Competencias Laborales

Tabla 8.

Habilidades Gerenciales y la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

		Habilidades Gerenciales			Total
		Baja	Media	Alta	
Normalización	No Óptima	17 21,3%	6 7,5%	0 0,0%	23 28,8%
	Media	0 0,0%	27 33,8%	10 12,5%	37 46,3%
	Óptima	0 0,0%	9 11,3%	11 13,8%	20 25,0%
Total		17 21,3%	42 52,5%	21 26,3%	80 100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Competencias Laborales (Anexo 2)

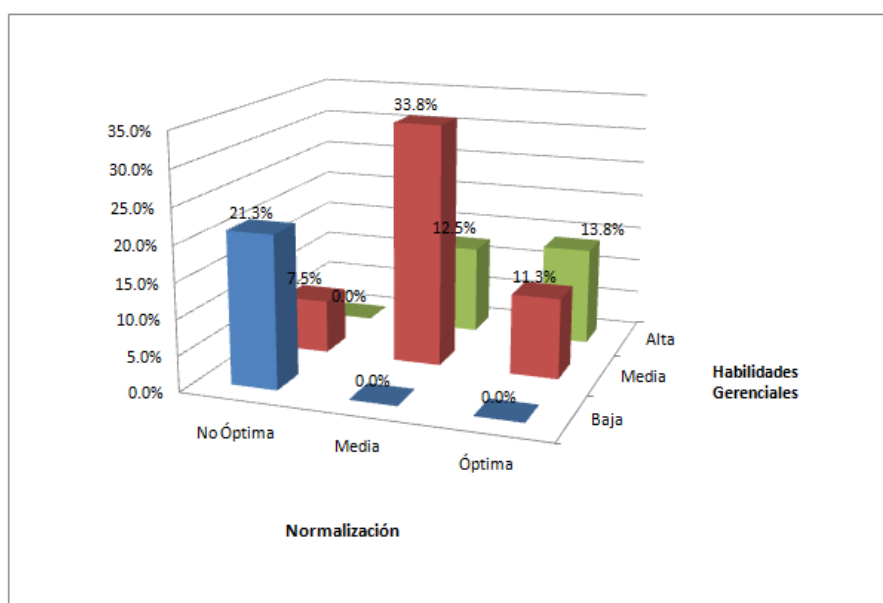


Figura 3. Diagrama de columna 3D de las habilidades gerenciales y la normalización.

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión de normalización de las competencias laborales en un nivel de no óptima el 21.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel baja; por otro lado, la dimensión de normalización de las competencias laborales en un nivel de media el 33.8% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel de media. Así mismo, la dimensión de normalización de las competencias laborales en un nivel de óptima el 13.8% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel alta.

3.1.4. Habilidades Gerenciales y la dimensión de formación de las Competencias Laborales

Tabla 9.

Habilidades Gerenciales y la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

		Habilidades Gerenciales			Total
		Baja	Media	Alta	
Formación	No Óptima	17 21,3%	17 21,3%	0 0,0%	34 42,5%
	Media	0 0,0%	25 31,3%	10 12,5%	35 43,8%
	Óptima	0 0,0%	0 0,0%	11 13,8%	11 13,8%
Total		17 21,3%	42 52,5%	21 26,3%	80 100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Competencias Laborales (Anexo 2)

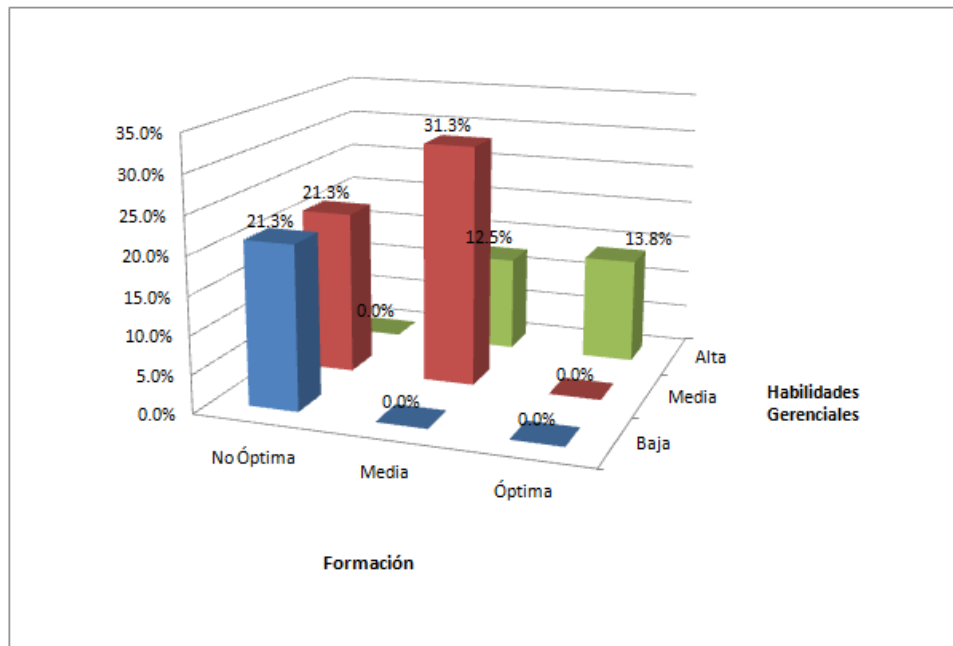


Figura 4. Diagrama de columna 3D de las habilidades gerenciales y la formación.

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión de formación de las competencias laborales en un nivel de no óptima el 21.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel baja; por otro lado, la dimensión de formación de las competencias laborales en un nivel de media el 31.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel de media. Así mismo, la dimensión de formación de las competencias laborales en un nivel de óptima el 13.8% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel alta.

3.1.5. Habilidades Gerenciales y la dimensión de certificación de las Competencias Laborales

Tabla 10.

Habilidades Gerenciales y la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

		Habilidades Gerenciales			Total
		Baja	Media	Alta	
Certificación	No Óptima	17 21,3%	17 21,3%	0 0,0%	34 42,5%
	Media	0 0,0%	25 31,3%	21 26,3%	46 57,5%
Total		17 21,3%	42 52,5%	21 26,3%	80 100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Competencias Laborales (Anexo 2)

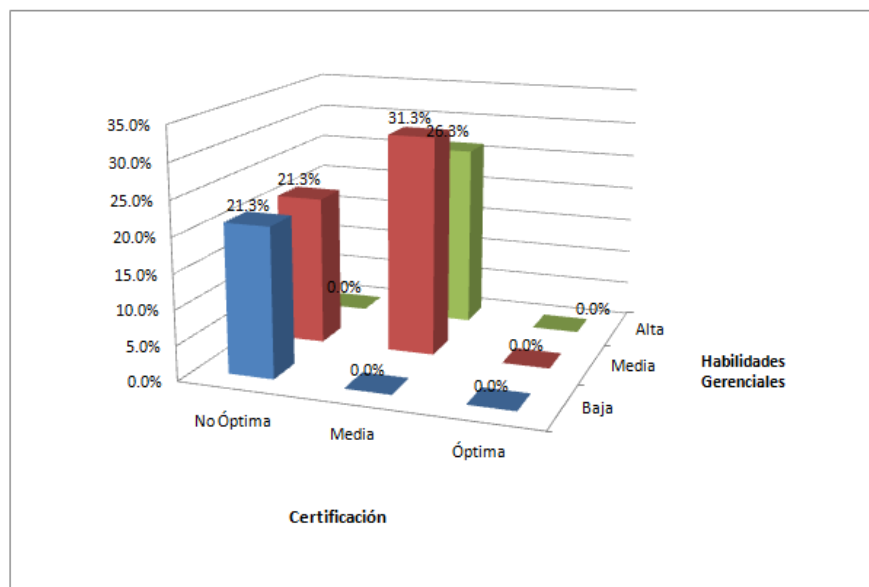


Figura 5. Diagrama de columna 3D de las habilidades gerenciales y la certificación.

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión de certificación de las competencias laborales en un nivel de no óptima el 21.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel baja; por otro lado, la dimensión de certificación de las competencias laborales en un nivel de media el 31.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel de media.

4.2. Resultados y Conclusiones

Prueba de hipótesis

4.2.1. Habilidades Gerenciales y las Competencias Laborales

Hi: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Ho: No existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Tabla 11.

Correlación conciencia habilidades gerenciales y competencias laborales

			Habilidades Gerenciales	Competencias Laborales
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,799**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Competencias Laborales	Coefficiente de correlación	,799**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Según los resultados presentados en la tabla 5, estos nos indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor del coeficiente Rho Spearman de 0.799 entre las habilidades gerenciales y las competencias laborales; además el valor de $p=0.000 < 0.01^{**}$ indica el que es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral). Por tanto: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

4.2.2. Habilidades Gerenciales e Identificación

Hi: Habilidades Gerenciales y la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Ho: No existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Tabla 12.

Correlación conciencia habilidades gerenciales e identificación

		Habilidades Gerenciales	Identificación	
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000	,761**
	Habilidades Gerenciales	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
		Coeficiente de correlación	,761**	1,000
	Identificación	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Según los resultados presentados en la tabla 5, estos nos indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor del coeficiente Rho Spearman de 0.761 entre las habilidades gerenciales y la identificación; además el valor de $p=0.000<0.01^{**}$ indica el que es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral). Por tanto: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

4.2.3. Habilidades Gerenciales y Normalización

Hi: Habilidades Gerenciales y la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Ho: No existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Tabla 13.

Correlación conciencia habilidades gerenciales y normalización

			Habilidades Gerenciales	Normalización
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,698**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Normalización	Coefficiente de correlación	,698**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Según los resultados presentados en la tabla 5, estos nos indican que existe una correlación positiva moderada que alcanza un valor del coeficiente Rho Spearman de 0.698 entre las habilidades gerenciales y la normalización; además el valor de $p=0.000<0.01^{**}$ indica el que es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral). Por tanto: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

4.2.4. Habilidades Gerenciales y Formación

Hi: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Ho: No Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Tabla 14.

Correlación conciencia habilidades gerenciales y formación

		Habilidades Gerenciales	Formación
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales		
	Coeficiente de correlación	1,000	,764**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Formación	Coeficiente de correlación	,764**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

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

Según los resultados presentados en la tabla 5, estos nos indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor del coeficiente Rho Spearman de 0.764 entre las habilidades gerenciales y la formación; además el valor de $p=0.000<0.01^{**}$ indica el que es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral). Por tanto: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

4.2.5. Habilidades Gerenciales y Certificación

Hi: Habilidades Gerenciales y la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

Ho: No Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015

Tabla 15.

Correlación conciencia habilidades gerenciales y certificación

			Habilidades Gerenciales	Certificación
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,685**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Certificación	Coefficiente de correlación	,685**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

Según los resultados presentados en la tabla 5, estos nos indican que existe una correlación positiva moderada que alcanza un valor del coeficiente Rho Spearman de 0.685 entre las habilidades gerenciales y la certificación; además el valor de $p=0.000<0.01^{**}$ indica el que es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral). Por tanto: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.

IV. Discusión

De los hallazgos encontrados en cuanto al objetivo general, los resultados presentados nos indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor del coeficiente Rho Spearman de 0.799 entre las habilidades gerenciales y las competencias laborales; además el valor de $p=0.000<0.01$ indica el que es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral). Por tanto: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015; esto es, las competencias laborales un nivel de no óptima el 21.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel baja; por otro lado, las competencias laborales un nivel de media el 41.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel de media. Así mismo, las competencias laborales un óptima el 13.8% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel alta.

De los hallazgos encontrados en cuanto al objetivo específico 1, los resultados presentados en la nos indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor del coeficiente Rho Spearman de 0.761 entre las habilidades gerenciales y la identificación; además el valor de $p=0.000<0.01$ indica el que es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral). Por tanto: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015; esto es, la dimensión de identificación de las competencias laborales en un nivel de no óptima el 21.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel baja; por otro lado, la dimensión de identificación de las competencias laborales en un nivel de media el 30% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel de media. Así mismo, la dimensión de identificación de las competencias laborales en un nivel de óptima el 13.8% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel alta.

De los hallazgos encontrados en cuanto al objetivo específico 2, los resultados presentados nos indican que existe una correlación positiva moderada que alcanza un valor del coeficiente Rho Spearman de 0.698 entre las habilidades gerenciales y la normalización; además el valor de $p=0.000<0.01$ indica el que es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral). Por tanto: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de normalización

de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015; esto es, la dimensión de normalización de las competencias laborales en un nivel de no óptima el 21.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel baja; por otro lado, la dimensión de normalización de las competencias laborales en un nivel de media el 33.8% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel de media. Así mismo, la dimensión de normalización de las competencias laborales en un nivel de óptima el 13.8% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel alta.

De los hallazgos encontrados en cuanto al objetivo específico 3, los resultados presentados nos indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor del coeficiente Rho Spearman de 0.764 entre las habilidades gerenciales y la formación; además el valor de $p=0.000<0.01$ indica el que es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral). Por tanto: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015; esto es, la dimensión de formación de las competencias laborales en un nivel de no óptima el 21.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel baja; por otro lado, la dimensión de formación de las competencias laborales en un nivel de media el 31.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel de media. Así mismo, la dimensión de formación de las competencias laborales en un nivel de óptima el 13.8% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel alta.

De los hallazgos encontrados en cuanto al objetivo específico 4, los resultados presentados nos indican que existe una correlación positiva moderada que alcanza un valor del coeficiente Rho Spearman de 0.685 entre las habilidades gerenciales y la certificación; además el valor de $p=0.000<0.01$ indica el que es altamente significativa al nivel 0,01 (bilateral). Por tanto: Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015; esto es, la dimensión de certificación de las competencias laborales en un nivel de no óptima el 21.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel baja; por otro lado, la dimensión de certificación de las competencias laborales en

un nivel de media el 31.3% de los trabajadores presenta habilidades gerenciales en un nivel de media.

Igualmente, de los hallazgos encontrados, la presente investigación corrobora lo planteado por, Pelekais (2013); puesto que coincide en afirmar que las competencias gerenciales es un importante variable administrativa que permite conjuntamente, al relacionarse con otras, que la organización alcance sus objetivos institucionales, puesto que involucra aspectos relevantes como lo son comunicación, la participación entre otros.

Así mismo de los hallazgos encontrados, la presente investigación corrobora lo planteado por Gomez (2013), puesto que coincide en afirmar que todo modelo que se asocie a las competencias laborales, en su desarrollo y mejora, esta sujeto a la identificación y/o reconocimiento de las funciones propias de cada área institucional; en tal sentido el diagnóstico previo de las funciones es requisito para que el modelo propuesto sea viable.

La presente investigación corrobora lo planteado por Salomón (2012), puesto que coincide en afirmar que la empresa familiar es una característica que no necesariamente está asociada al tamaño de la empresas, existen grupos importantes cuyo accionariado está compuesto por familiares, sin embargo la importancia de esta, está en que los principios administrativos y de gestión gerencial, tienen que prevalecer a cualquier otro criterio. Por tanto los cargos necesariamente estarán compuestos por las competencias que demuestre cada persona en su puesto.

La presente investigación corrobora lo planteado por Muñoz, (2012), puesto que coincide en afirmar que es importante indicar que las competencias laborales depende de una serie de factores, esto, para que la persona que está involucrado con toma de decisiones en la organización, implica que durante su formación académica haya recibido las competencias que le hayan permitido estas habilidades.

Igualmente se corrobora lo planteado por Alfaro (2011), puesto que se coincide en afirmar que las competencias laborales en la práctica en muchas organizaciones diere de lo recibido académicamente en su formación, por tanto

tendría que considerarse un ajuste en las mayas curriculares de los estudiantes un ajuste sobre la base de donde se pretenda que se desempeñe cada estudiante; sin embargo, armonizar ello, implica la participación de la institución formadora y la sociedad en su conjunto.

V. Conclusiones

- Primera:** La presente investigación demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.
- Segunda:** La presente investigación demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.
- Tercera:** Igualmente se demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.
- Cuarta:** Así mismo se demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.
- Quinta:** En tal sentido se demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015

VI. Recomendaciones

- Primera:** Respecto a la dimensión de identificación se recomienda potenciar las mismas implementando los círculos de calidad a fin de encontrar puntos débiles que se requieran analizar y proponer estrategias para su mejora.
- Segunda:** Respecto a la dimensión de normalización se sugiere capacitar a los trabajadores en cuanto a protocolos, normatividad y documentos de gestión diversos.
- Tercera:** En cuanto a la dimensión de formación de las Competencias laborales se sugiere firmar convenios con instituciones educativas que permitan un perfeccionamiento continuo de sus trabajadores.
- Cuarta:** En cuanto a la dimensión de certificación se sugiere un permanente seguimiento en línea en los colegios profesionales y otros a fin de validar los datos personales alcanzados por su personal.
- Quinta:** En cuanto a las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015; se sugiere tomar este estudio como un diagnóstico inicial tal que permita tomar decisiones en cada una de sus dimensiones y variables a fin de contribuir a la mejora continua de la gestión.

VII. Referencias bibliográficas

- Alfaro, J. (2011). *Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Ávila, R. (2010). *Estadística Elemental. Estudios y Ediciones RA*. Perú: Estudios y Ediciones RA.
- Barrios, I. (2006). *Modernización y descentralización del estado*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería.
- Beltran, E. (2015). *Muestreo No Probabilístico*. Recuperado de: <http://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-no-probabilistico/>
- Burítica, A. (2012) *Evaluación de competencias laborales en estudiantes de Ingeniería Industrial*. México: Unam.
- Castro, A. (2014). *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm>
- Catalano, S. (2014). *Competencia laboral*. México: (s.e)
- Codina, A. (2014). Cuba. *Habilidades gerenciales. ¿Cuáles? ¿Para qué?* Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>
- De Vellis, G. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología, en Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Galán, H (2009). *Técnicas de recolección de datos*. Recuperado de: <http://recodatos.blogspot.com/2009/05/tecnicas-de-recoleccion-de-datos.html>
- Gomez, B. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed. S.a.s*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cartagena. Colombia.
- Gonzales, L. (2007). *Competencias Gerenciales*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/competencias-gerenciales/>
- Hernández, C. (2009) Lima. *Hospitales del Sector Salud: Dirección y Gestión efectivas para la calidad, mejor continua y competitividad de los servicios médicos*. Recuperado de: <http://www./trabajos85/hospitales-sector-salud->

direccion-gestion-efectivas/hospitales-sector-salud-direccion-gestion-efectivas2.shtml.

- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). México: Mc. Graw-Hill. Interamericana.
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: Mc. Graw-Hill. Interamericana.
- ItzeL, M. (2012). *Concepto de encuesta*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>
- Lazarte, V. (2104). *Habilidades Gerenciales: Definición y clasificación*. Perú: (s.e)
- Legis, R. (2010). *¿Qué es competencia laboral?*. Colombia: Leit
- Muñoz, A. (2012). *Formación técnica por competencias laborales en la experiencia educativa de los CEFOP N°4 y N°10*. (Tesis de Maestría). Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
- Nunes, P (2012). *Habilidades Gerenciales*. Recuperado de: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/habilidadesgerenciales.htm>
- Pelekais, C (2013). *Competencias gerenciales y gestión del conocimiento a través de las redes de información en las organizaciones universitarias*. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela.
- Ponce, P. (2014). *Por qué desarrollar habilidades directivas*. Perú: (s.e)
- Pulido, C. (2010). *Perfil de Competencias Gerenciales en Organizaciones Peruanas*. Recuperado de: <http://athanorperu.com/descargas/03Perfil%20de%20competencias%20gerenciales.pdf>
- Quero, B. (2010). *Confiabilidad y coeficiente Alfa de Cron Bach*. Recuperado de: <http://www.urbe.edu/publicaciones/telos/ediciones/pdf/vol-12-2/nota-2.PDF>.
- Rivas, T. (2009). *La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos*. México: (s.e)

- Rodríguez, S. (2009). *Gestión de la información en las organizaciones*. Perú: DRANTIL
- Salomón, S (2012). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas*. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
- Sánchez, G. (2012). *La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión*. España: (s.e)
- Sandoval, F. (2013). *Evolución del concepto de competencia laboral*. Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/bibliotecas/article/view/513>
- Tamayo y Tamayo, M (2007). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa. S.A.
- Tamayo, L. (2010), *Metodología de la investigación científica*. Buenos Aires Argentina. Limusa.
- Thompson I, (2014). *Concepto de Organización*. Promonegocios Net. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- Torres, B. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. (2^{da} ed.). Perú. Fondo Editorial Universidad San Marcos.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA CLÍNICA MUNICIPAL SANTA ANITA. LIMA. 2015.
AUTORES: Br. NOEMÍ HUILLCA SÁNCHEZ

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES					
<p>PROBLEMA GENERAL ¿En qué medida se relaciona las Habilidades Gerenciales con las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS.</p> <p>¿En qué medida se relaciona las Habilidades Gerenciales con la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015?</p> <p>¿En qué medida se relaciona las Habilidades Gerenciales con la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015?</p> <p>¿En qué medida se relaciona las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015?</p> <p>¿En qué medida se relaciona las Habilidades Gerenciales con la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.</p> <p>Establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.</p> <p>Establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.</p> <p>Establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL. Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales y las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.</p> <p>Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de identificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.</p> <p>Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de normalización de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.</p> <p>Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de formación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.</p> <p>Existe relación significativa entre las Habilidades Gerenciales con la dimensión de certificación de las Competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015.</p>	Variable 1: HABILIDADES GERENCIALES					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles		
			Gestión de información	Identificación de personal jerárquico	1-8	Baja (123-165) Media (78-122) Alta (33-77)		
			Conocimiento del sistema	Identificación del personal por especialidades	9-18			
			Organización	Identificación del personal de diseños	19-27			
			Gestión financiera	Identificación del personal del sistema financiero de la organización	28-33			
			Variable 2: COMPETENCIAS LABORALES					
			Dimensiones	- Indicadores	Ítems	Niveles		
			Identificación	Trato Absuelve consulta Contribuye a la solución de problemas Realización Coordinación Participación	1-16	No Óptima (36-84) Media (85-133) Óptima (134-180)		
			Normalización	Acatamiento de normas y protocolos	17-20			
Formación	Formación continua Transmisión de experiencias	21-30						
Certificación	Revalidación de estudios	31-36						

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: BÁSICO Recibe igualmente el nombre de investigación pura, teórica o dogmática, porque parte de un planteamiento de marco teórico y permanece en él; su finalidad es formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, teniendo presente de no contrastarlos con ningún aspecto referido práctico. (Tamayo, 2010, p. 8).</p> <p>NIVEL: Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>El diseño no experimental, de corte transeccional, según Hernández. (2010, p.149), se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. El esquema a utilizar es el siguiente:</p>	<p>POBLACIÓN: 80 trabajadores administrativos de la Clínica Municipal Santa Anita</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 80</p> <p>MUESTREO: No Probabilístico</p> <p>Enfoque de la Investigación: Cuantitativo</p>	<p>VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES</p> <p>INSTRUMENTO: ENCUESTA DE HABILIDADES GERENCIALES</p> <p>TÉCNICAS: Encuesta</p> <p>AUTOR: WHETTEN Y K. CAMERON, TRADUCIDO POR BERNARDO JOSÉ LARA.</p> <p>AÑO: 1990.</p> <p>MONITOREO: Marzo 2016.</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN: CLÍNICA MUNICIPAL SANTA ANITA. LIMA. 2015</p> <p>FORMA DE ADMINISTRACIÓN: DIRECTA</p> <p>VARIABLE: COMPETENCIAS LABORALES</p> <p>INSTRUMENTO: ENCUESTA DE COMPETENCIAS LABORALES.</p> <p>TÉCNICAS: Encuesta</p> <p>AUTOR: MINSA.</p> <p>AÑO: 2011.</p> <p>MONITOREO: Enero 2016.</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN: CLÍNICA MUNICIPAL SANTA ANITA. LIMA. 2015</p> <p>FORMA DE ADMINISTRACIÓN: DIRECTA</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de contingencia, Figuras</p> <p>DE PRUEBA:</p> <p>Prueba hipótesis Para Torres(2007) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p.(129)</p> <p>Nivel de Significación: Si s es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Hernández el ál.: 2006; 445).</p> <p>Rho spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ, los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.</p>

Anexo 2. Instrumentos
INSTRUMENTO DE LA VARIABLE 2 HABILIDADES
GERENCIALES

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

DE LA VARIABLE 2 HABILIDADES GERENCIALES

	DIMENSION 1: GESTIÓN DE INFORMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, las necesidades de información para tomar decisiones en base a las necesidades de la institución.					
2	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que registra y recupera la información de acuerdo a las normas vigentes					
3	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que usa la información para tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la institución					
4	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña investigaciones gerenciales de acuerdo a las necesidades de la institución.					
5	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que difunde información a todos los niveles según los medios disponibles					
6	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que ejecuta investigaciones (recolección de los datos) de acuerdo al plan de investigación aprobado.					

7	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el informe de investigación de acuerdo a los parámetros establecidos. (incluye el análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación)					
8	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña sistemas de comunicación (analógica y digital), según normas establecidas					
	DIMENSION 2: CONOCIMIENTO DEL SISTEMA					
9	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el diagnóstico de la situación de la jurisdicción de manera participativa					
10	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña políticas públicas en base a un diagnóstico participativo y concertado					
11	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el marco regulatorio que viabilice la implementación de la política en base a la normatividad vigente					
12	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña indicadores para el monitoreo y evaluación de la implementación de políticas, planes, programas y proyectos de inversión.					
13	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que monitorea la implementación de políticas, planes, programas, estrategias en base a indicadores medibles, válidos y sensibles					
14	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa la implementación de políticas, planes y programas en base a los resultados esperados.					

15	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña el plan estratégico de acuerdo a normas establecidas					
16	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el plan estratégico de a normas establecidas					
17	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña el plan operativo de acuerdo a normas establecidas					
18	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el plan operativo de acuerdo a normas establecidas					
	DIMENSION 3: ORGANIZACIÓN					
19	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos, metodologías y tecnologías para el desarrollo institucional					
20	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos de organización en base a las necesidades de la institución					
21	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos de gestión en base al modelo de atención y organización definido.					
22	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que adapta, implementa las normas vigentes para el funcionamiento de la institución					
23	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que supervisa y evalúa la organización y funcionamiento de los servicios de la institución.					

24	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que participa en la acreditación de la institución, de acuerdo a normas establecidas.					
25	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora Manuales de Procedimientos de acuerdo a la normatividad vigente.					
26	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que define estándares de desempeño de acuerdo a las estrategias y objetivos de la organización					
27	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el desempeño del personal de acuerdo a procedimientos establecidos					
	DIMENSION 4: GESTIÓN FINANCIERA					
28	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña/colabora con el presupuesto institucional de acuerdo a normas establecidas					
29	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que controla la ejecución presupuestaria según normatividad vigente					
30	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora/colabora con el Presupuesto Analítico de Personal de acuerdo a la normatividad vigente					
31	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que monitorea y evalúa el proceso de implementación de los proyectos de inversión pública de acuerdo a la normatividad vigente					
32	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña/colabora con el plan estratégico					
33	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora/colabora estrategias nuevas para mejorar el					

desarrollo institucional. con el plan multianual de inversiones de acuerdo a la normatividad vigente					
--	--	--	--	--	--

Instrumento 2:

Encuesta de las Competencias Laborales

Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

DIMENSION DE IDENTIFICACION	1	2	3	4	5
1. ¿SALUDA UD AMABLEMENTE A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO AL INICIAR UNA NUEVA JORNADA LABORAL?					
2. ¿BRINDA UD ATENCION ADECUADA A SU COMPAÑERO DE TRABAJO CUANDO REQUIERE ABSOLVER ALGUNA DUDA CON RESPECTO A SUS COMPETENCIAS?					
3. ¿BRINDA UD ATENCIÓN AL COMPAÑERO DE TRABAJO CUANDO OBSERVA O IDENTIFICA QUE TIENE ALGUN PROBLEMA DE INDOLE LABORAL?					
4. ¿CONSULTA CON SUS COMPAÑEROS DE AREAS INDISTINTAS COMO PUEDE MEJORAR SUS COMPETENCIAS DENTRO DE SUS FUNCIONES?					
5. ¿CONSIDERA QUE SE ENCUENTRA UBICADO(a) EN UN PUESTO DONDE REALMENTE LE PERMITE DEMOSTRAR SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES COMO PROFESIONAL?					
6. ¿SE ENCUENTRA CONFORME CON EL LOGRO, LA PROACTIVIDAD, LA INNOVACION QUE OBTIENE DESDE EL PUESTO QUE OCUPA?					
7. ¿DE QUE MANERA CONTRIBUYE UD PARA QUE SU INSTITUCION MEJORE SUS PROCESOS, FUNCIONES Y COMPETENCIAS?					
8. ¿CREE UD QUE LOS CRITERIOS DE EVALUACION DE DESENPEÑO DEFINIDOS POR LA EMPRESA O SECTOR PRODUCTIVO, SE ENCUENTRA BIEN					

ESTRUCTURADO?					
9. ¿CONSIDERA UDS QUE LOS PUESTOS DE TRABAJO HAN SIDO ANALOSADOS Y DISTRIBUIDOS DE MANERA ADECUADA Y QUE SE ENCUENTRAN OCUPADOS POR EL PERSONAL CALIFICADO?					
10. ¿DESARROLLA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS PROGRAMADAS?					
11. ¿PARTICIPA DE LAS REUNIONES DE JEFATURA PROPONIENDO Y EXPONRIENDO IDEAS DE MEJORA EN CALIDAD Y PROCESOS DE ATENCIÓN?					
12. ¿HA REALIZADO ALGUN PLAN DE TRABAJO COLECTIVO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LAS COMPETENCIAS DENTRO DE SUS FUNCIONES ASIGNADAS?					
13. ¿COORDINA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS AREAS CORRESPONDIENTE?					
14. ¿COLABORA Y VERIFICA CON LA CONSERVACIÓN DEL BUEN ESTADO DE LOS EQUIPOS Y ENSERES DE LOS SERVICIOS?					
15. ¿DESARROLLA SUS ACTIVIDADES INFORMADO OPORTUNAMENTE ACERCA DE IRREGULARIDADES DE LOS MISMOS?					
16. ¿PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES DOCENTES Y DE INVESTIGACIÓN Y ACADÉMICAS DEL AREA?					
NORMALIZACION					
17. ¿SE SIENTE EN CAPACIDAD PARA TRABAJAR DENTRO DEL CONTEXTO DE LOS CÓDIGOS NORMATIVOS, Y LEGALES DE LA PROFESIÓN EN SU INSTITUCIÓN?					
18. ¿TIENE EN CUENTA LAS MEDIDAS DE SALUD LABORAL AL DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES?					
19. ¿REALIZA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DENTRO DE LOS PARAMETROS ESTABLECIDOS?					
20. ¿REALIZA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE ACUERDO A LOS PROTOCOLOS ESTABLECIDOS?					

FORMACION					
21. ¿CUENTA UD CON UN TITULO PROFESIONAL?					
22. ¿CUENTA UD CON EL COLEGIO PROFESIONAL CORRESPONDIENTE?					
23. ¿CUENTA UD CON EL TITULO CORRESPONDIENTE O REGISTRO DE SU ESPECIALIZACIÓN?					
24. ¿CUENTA UD CON TITULO DE ESTUDIOS DE POST GRADO?					
25. ¿ASISTE UD, CURSOS, DIPLOMADOS U OTROS PARA CAPACITARSE?					
26. ¿TIENE UD CONOCIMIENTOS EN COMPUTACION?					
27. ¿ORGANIZA O COORDINA EVENTOS CIENTÍFICOS?					
28. ¿ES UD. CONFERENCISTA?					
29. ¿REALIZA UD. PASANTÍAS?					
30. ¿REALIZA PUBLICACIONES DE LIBROS, REVISTAS CIENTÍFICAS?					
CERTIFICACION					
31. ¿TIENE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO DE CERTIFICACION Y RECERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES?					
32. ¿TIENE CERTIFICACION DE SU COLEGIO PROFESIONAL VIGENTE?					
33. ¿TIENE LA CERTIFICACIÓN EMITIDA POR SU COLEGIO PROFESIONAL EN UNA DETERMINADA AREA DE ESPECIALIZACION?					
34. ¿ES UD CAPACITADO POR LA ENTIDAD DONDE LABORA PARA EL CREDITAJE NECESARIO POR AÑO PARA LA CERTIFICACION Y RECERTIFICACION?					
35. ¿CONSIDERA UD. IMPORTANTE LA CERTIFICACION Y RECERTIFICACION PARA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS?					

36. ¿REALIZA UD LA RECERTIFICACION CADA CINCO (5) AÑOS POR SU COLEGIO PROFESIONAL DEL PERÚ?					
---	--	--	--	--	--

Anexo 3. Validación de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / Items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
GESTIÓN DE INFORMACIÓN								
1	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, las necesidades de información para tomar decisiones en base a las necesidades de la institución.	X		X		X		
2	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que registra y recupera la información de acuerdo a las normas vigentes	X		X		X		
3	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que usa la información para tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la institución	X		X		X		
4	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña investigaciones gerenciales de acuerdo a las necesidades de la institución.	X		X		X		
5	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que difunde información a todos los niveles según los medios disponibles	X		X		X		
6	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que ejecuta investigaciones (recolección de los datos) de acuerdo al plan de investigación aprobado.	X		X		X		
7	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el informe de investigación de acuerdo a los parámetros establecidos. (incluye el análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación)	X		X		X		
8	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña sistemas de comunicación (analógica y digital), según normas establecidas	X		X		X		
CONOCIMIENTO DEL SISTEMA								
9	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el diagnóstico de la situación de la jurisdicción de manera participativa	X		X		X		
10	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña políticas públicas en base a un diagnóstico participativo y concertado	X		X		X		
11	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el marco regulatorio que viabilice la implementación de la política en base a la normatividad vigente	X		X		X		
12	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña indicadores para el monitoreo y evaluación de la implementación de políticas, planes, programas y proyectos de inversión.	X		X		X		
13	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que monitorea la implementación de políticas, planes, programas, estrategias en base a indicadores medibles, válidos y sensibles	X		X		X		
14	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa la implementación de políticas, planes y programas en base a los resultados esperados.	X		X		X		
15	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña el plan estratégico de acuerdo a normas establecidas	X		X		X		
16	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el plan estratégico de a normas establecidas	X		X		X		
17	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña el plan operativo de acuerdo a normas establecidas	X		X		X		
18	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el plan operativo de acuerdo a normas establecidas	X		X		X		
ORGANIZACIÓN								
19	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos, metodologías y tecnologías para el desarrollo institucional	X		X		X		
20	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos de organización en base a las necesidades de la institución	X		X		X		
21	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos de gestión en base al modelo de atención y organización definido.	X		X		X		
22	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que adapta, implementa las normas vigentes para el funcionamiento de la institución	X		X		X		

23	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que supervisa y evalúa la organización y funcionamiento de los servicios de la institución .	X		X		X		
24	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que participa en la acreditación de la institución, de acuerdo a normas establecidas.	X		X		X		
25	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora Manuales de Procedimientos de acuerdo a la normatividad vigente.	X		X		X		
26	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que define estándares de desempeño de acuerdo a las estrategias y objetivos de la organización	X		X		X		
27	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el desempeño del personal de acuerdo a procedimientos establecidos	X		X		X		
GESTIÓN FINANCIERA		Si	No	Si	No	Si	No	
28	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña/colabora con el presupuesto institucional de acuerdo a normas establecidas	X		X		X		
29	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que controla la ejecución presupuestaria según normatividad vigente	X		X		X		
30	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora/colabora con el Presupuesto Analítico de Personal de acuerdo a la normatividad vigente	X		X		X		
31	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que monitorea y evalúa el proceso de implementación de los proyectos de inversión pública de acuerdo a la normatividad vigente	X		X		X		
32	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña/colabora con el plan estratégico	X		X		X		
33	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora/colabora estrategias nuevas para mejorar el desarrollo institucional. con el plan multianual de inversiones de acuerdo a la normatividad vigente	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

22 de enero del 2016

Apellidos y nombre s del juez evaluador: DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT DNI 08698815

Especialidad del evaluador: LIC. EDUCACIÓN. ING. INDUSTRIAL.

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



UCV
 ESCUELA DE POSTGRADO
 Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont
 ING. INDUSTRIAL - CP 4322
 CATEGÓRICO DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
 DNI 08698815

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, las necesidades de información para tomar decisiones en base a las necesidades de la institución.	X		X		X		
2	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que registra y recupera la información de acuerdo a las normas vigentes	X		X		X		
3	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que usa la información para tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la institución	X		X		X		
4	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña investigaciones gerenciales de acuerdo a las necesidades de la institución.	X		X		X		
5	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que difunde información a todos los niveles según los medios disponibles	X		X		X		
6	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que ejecuta investigaciones (recolección de los datos) de acuerdo al plan de investigación aprobado.	X		X		X		
7	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el informe de investigación de acuerdo a los parámetros establecidos. (incluye el análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación)	X		X		X		
8	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña sistemas de comunicación (analógica y digital), según normas establecidas	X		X		X		
	CONOCIMIENTO DEL SISTEMA	SI	No	SI	No	SI	No	
9	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el diagnóstico de la situación de la jurisdicción de manera participativa	X		X		X		
10	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña políticas públicas en base a un diagnóstico participativo y concertado	X		X		X		
11	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el marco regulatorio que viabilice la implementación de la política en base a la normatividad vigente	X		X		X		
12	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña indicadores para el monitoreo y evaluación de la implementación de políticas, planes, programas y proyectos de inversión.	X		X		X		
13	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que monitorea la implementación de políticas, planes, programas, estrategias en base a indicadores medibles, válidos y sensibles	X		X		X		
14	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa la implementación de políticas, planes y programas en base a los resultados esperados.	X		X		X		
15	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña el plan estratégico de acuerdo a normas establecidas	X		X		X		
16	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el plan estratégico de a normas establecidas	X		X		X		
17	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña el plan operativo de acuerdo a normas establecidas	X		X		X		
18	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el plan operativo de acuerdo a normas establecidas	X		X		X		
	ORGANIZACIÓN	SI	No	SI	No	SI	No	
19	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos, metodologías y tecnologías para el desarrollo institucional	X		X		X		
20	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos de organización en base a las necesidades de la institución	X		X		X		
21	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos de gestión en base al modelo de atención y organización definido.	X		X		X		
22	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que adapta, implementa las normas vigentes para el funcionamiento de la institución	X		X		X		
23	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que supervisa y evalúa la organización y funcionamiento de los servicios de la institución .	X		X		X		

24	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que participa en la acreditación de la institución, de acuerdo a normas establecidas.	X		X		X	
25	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora Manuales de Procedimientos de acuerdo a la normatividad vigente.	X		X		X	
26	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que define estándares de desempeño de acuerdo a las estrategias y objetivos de la organización	X		X		X	
27	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el desempeño del personal de acuerdo a procedimientos establecidos	X		X		X	
GESTIÓN FINANCIERA		Si	No	Si	No	Si	No
28	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña/colabora con el presupuesto institucional de acuerdo a normas establecidas	X		X		X	
29	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que controla la ejecución presupuestaria según normatividad vigente	X		X		X	
30	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora/colabora con el Presupuesto Analítico de Personal de acuerdo a la normatividad vigente	X		X		X	
31	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que monitorea y evalúa el proceso de implementación de los proyectos de inversión pública de acuerdo a la normatividad vigente	X		X		X	
32	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña/colabora con el plan estratégico	X		X		X	
33	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora/colabora estrategias nuevas para mejorar el desarrollo institucional con el plan multiannual de inversiones de acuerdo a la normatividad vigente	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

22 de enero del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. MILDRED JENICA LEDESMA CUADROS DNI 09936465
 Especialidad del evaluador: ADMINISTRACIÓN

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

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





 Dr. Mildred Jenica Ledesma Cuadros
 CPN N° 06127
 CATEGORÍA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
 DE 09936465

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS LABORALES

N°	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
IDENTIFICACION								
1	¿SALUDA UD AMABLEMENTE A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO AL INICIAR UNA NUEVA JORNADA LABORAL?	X		X		X		
2	¿BRINDA UD ATENCION ADECUADA A SU COMPAÑERO DE TRABAJO CUANDO REQUIERE ABSOLVER ALGUNA DUDA CON RESPECTO A SUS COMPETENCIAS?	X		X		X		
3	¿BRINDA UD ATENCION AL COMPAÑERO DE TRABAJO CUANDO OBSERVA O IDENTIFICA QUE TIENE ALGUN PROBLEMA DE INDOLE LABORAL?	X		X		X		
4	¿CONSULTA CON SUS COMPAÑEROS DE AREAS INDISTINTAS COMO PUEDE MEJORAR SUS COMPETENCIAS DENTRO DE SUS FUNCIONES?	X		X		X		
5	¿CONSIDERA QUE SE ENCUENTRA UBICADO(a) EN UN PUESTO DONDE REALMENTE LE PERMITE DEMOSTRAR SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES COMO PROFESIONAL?	X		X		X		
6	¿SE ENCUENTRA CONFORME CON EL LOGRO, LA PROACTIVIDAD, LA INNOVACION QUE OBTIENE DESDE EL PUESTO QUE OCUPA?	X		X		X		
7	¿DE QUE MANERA CONTRIBUYE UD PARA QUE SU INSTITUCION MEJORE SUS PROCESOS, FUNCIONES Y COMPETENCIAS?	X		X		X		
8	¿CREE UD QUE LOS CRITERIOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEFINIDOS POR LA EMPRESA O SECTOR PRODUCTIVO, SE ENCUENTRA BIEN ESTRUCTURADO?	X		X		X		
9	¿CONSIDERA UDS QUE LOS PUESTOS DE TRABAJO HAN SIDO ANALOSADOS Y DISTRIBUIDOS DE MANERA ADECUADA Y QUE SE ENCUENTRAN OCUPADOS POR EL PERSONAL CALIFICADO?	X		X		X		
10	¿DESARROLLA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS PROGRAMADAS?	X		X		X		
11	¿PARTICIPA DE LAS REUNIONES DE JEFATURA PROPONIENDO Y EXPONENDO IDEAS DE MEJORA EN CALIDAD Y PROCESOS DE ATENCION?	X		X		X		
12	¿HA REALIZADO ALGUN PLAN DE TRABAJO COLECTIVO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LAS COMPETENCIAS DENTRO DE SUS FUNCIONES ASIGNADAS?	X		X		X		
13	¿COORDINA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS AREAS CORRESPONDIENTE?	X		X		X		
14	¿COLABORA Y VERIFICA CON LA CONSERVACION DEL BUEN ESTADO DE LOS EQUIPOS Y ENSERES DE LOS SERVICIOS?	X		X		X		
15	¿DESARROLLA SUS ACTIVIDADES INFORMADO OPORTUNAMENTE ACERCA DE IRREGULARIDADES DE LOS MISMOS?	X		X		X		
16	¿PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES DOCENTES Y DE INVESTIGACION Y ACADÉMICAS DEL AREA?	X		X		X		
NORMALIZACIÓN								
17	¿SE SIENTE EN CAPACIDAD PARA TRABAJAR DENTRO DEL CONTEXTO DE LOS CÓDIGOS NORMATIVOS, Y LEGALES DE LA PROFESION EN SU INSTITUCION?	X		X		X		
18	¿TIENE EN CUENTA LAS MEDIDAS DE SALUD LABORAL AL DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES?	X		X		X		
19	¿REALIZA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DENTRO DE LOS PARAMETROS ESTABLECIDOS?	X		X		X		
20	¿REALIZA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE ACUERDO A LOS PROTOCOLOS ESTABLECIDOS?	X		X		X		
FORMACION								
21	¿CUENTA UD CON UN TITULO PROFESIONAL?	X		X		X		
22	¿CUENTA UD CON EL COLEGIO PROFESIONAL CORRESPONDIENTE?	X		X		X		
23	¿CUENTA UD CON EL TITULO CORRESPONDIENTE O REGISTRO DE SU ESPECIALIZACION?	X		X		X		
24	¿CUENTA UD CON TITULO DE ESTUDIOS DE POST GRADO?	X		X		X		
25	¿ASISTE UD, CURSOS, DIPLOMADOS U OTROS PARA CAPACITARSE?	X		X		X		
26	¿TIENE UD CONOCIMIENTOS EN COMPUTACION?	X		X		X		
27	¿ORGANIZA O COORDINA EVENTOS CIENTIFICOS?	X		X		X		

28	¿ES UD. CONFERENCISTA?	X		X		X	
29	¿REALIZA UD. PASANTÍAS?	X		X		X	
30	¿REALIZA PUBLICACIONES DE LIBROS, REVISTAS CIENTÍFICAS?	X		X		X	
CERTIFICACION		Si	No	Si	No	Si	No
31	¿TIENE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO DE CERTIFICACION Y RECERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES?	X		X		X	
32	¿TIENE CERTIFICACION DE SU COLEGIO PROFESIONAL VIGENTE?	X		X		X	
33	¿TIENE LA CERTIFICACION EMITIDA POR SU COLEGIO PROFESIONAL EN UNA DETERMINADA AREA DE ESPECIALIZACION?	X		X		X	
34	¿ES UD. CAPACITADO POR LA ENTIDAD DONDE LABORA PARA EL CREDITAJE NECESARIO POR AÑO PARA LA CERTIFICACION Y RECERTIFICACION?	X		X		X	
35	¿CONSIDERA UD. IMPORTANTE LA CERTIFICACION Y RECERTIFICACION PARA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS?	X		X		X	
36	¿REALIZA UD LA RECERTIFICACION CADA CINCO (5) AÑOS POR SU COLEGIO PROFESIONAL DEL PERÚ?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

22 de enero del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: **DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT DNI 08698815**

Especialidad del evaluador: **LIC. EDUCACIÓN. ING. INDUSTRIAL.**

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
IDENTIFICACION								
1	¿SALUDA UD AMABLEMENTE A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO AL INICIAR UNA NUEVA JORNADA LABORAL?	X		X		X		
2	¿BRINDA UD ATENCIÓN ADECUADA A SU COMPAÑERO DE TRABAJO CUANDO REQUIERE ABSOLVER ALGUNA DUDA CON RESPECTO A SUS COMPETENCIAS?	X		X		X		
3	¿BRINDA UD ATENCIÓN AL COMPAÑERO DE TRABAJO CUANDO OBSERVA O IDENTIFICA QUE TIENE ALGUN PROBLEMA DE INDOLE LABORAL?	X		X		X		
4	¿CONSULTA CON SUS COMPAÑEROS DE AREAS INDISTINTAS COMO PUEDE MEJORAR SUS COMPETENCIAS DENTRO DE SUS FUNCIONES?	X		X		X		
5	¿CONSIDERA QUE SE ENCUENTRA UBICADO(a) EN UN PUESTO DONDE REALMENTE LE PERMITE DEMOSTRAR SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES COMO PROFESIONAL?	X		X		X		
6	¿SE ENCUENTRA CONFORME CON EL LOGRO, LA PROACTIVIDAD, LA INNOVACION QUE OBTIENE DESDE EL PUESTO QUE OCUPA?	X		X		X		
7	¿DE QUE MANERA CONTRIBUYE UD PARA QUE SU INSTITUCION MEJORE SUS PROCESOS, FUNCIONES Y COMPETENCIAS?	X		X		X		
8	¿CREE UD QUE LOS CRITERIOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEFINIDOS POR LA EMPRESA O SECTOR PRODUCTIVO, SE ENCUENTRA BIEN ESTRUCTURADO?	X		X		X		
9	¿CONSIDERA UDS QUE LOS PUESTOS DE TRABAJO HAN SIDO ANALOSADOS Y DISTRIBUIDOS DE MANERA ADECUADA Y QUE SE ENCUENTRAN OCUPADOS POR EL PERSONAL CALIFICADO?	X		X		X		
10	¿DESARROLLA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS PROGRAMADAS?	X		X		X		
11	¿PARTICIPA DE LAS REUNIONES DE JEFATURA PROPONIENDO Y EXPONIENDO IDEAS DE MEJORA EN CALIDAD Y PROCESOS DE ATENCIÓN?	X		X		X		
12	¿HA REALIZADO ALGUN PLAN DE TRABAJO COLECTIVO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LAS COMPETENCIAS DENTRO DE SUS FUNCIONES ASIGNADAS?	X		X		X		
13	¿COORDINA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS AREAS CORRESPONDIENTE?	X		X		X		
14	¿COLABORA Y VERIFICA CON LA CONSERVACIÓN DEL BUEN ESTADO DE LOS EQUIPOS Y ENSERES DE LOS SERVICIOS?	X		X		X		
15	¿DESARROLLA SUS ACTIVIDADES INFORMADO OPORTUNAMENTE ACERCA DE IRREGULARIDADES DE LOS MISMOS?	X		X		X		
16	¿PARTICIPA EN LAS ACTIVIDADES DOCENTES Y DE INVESTIGACIÓN Y ACADÉMICAS DEL AREA?	X		X		X		
NORMALIZACIÓN								
17	¿SE SIENTE EN CAPACIDAD PARA TRABAJAR DENTRO DEL CONTEXTO DE LOS CÓDIGOS NORMATIVOS, Y LEGALES DE LA PROFESIÓN EN SU INSTITUCIÓN?	X		X		X		
18	¿TIENE EN CUENTA LAS MEDIDAS DE SALUD LABORAL AL DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES?	X		X		X		
19	¿REALIZA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DENTRO DE LOS PARAMETROS ESTABLECIDOS?	X		X		X		
20	¿REALIZA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE ACUERDO A LOS PROTOCOLOS ESTABLECIDOS?	X		X		X		
FORMACION								
21	¿CUENTA UD CON UN TITULO PROFESIONAL?	X		X		X		
22	¿CUENTA UD CON EL COLEGIO PROFESIONAL CORRESPONDIENTE?	X		X		X		
23	¿CUENTA UD CON EL TITULO CORRESPONDIENTE O REGISTRO DE SU ESPECIALIZACIÓN?	X		X		X		
24	¿CUENTA UD CON TITULO DE ESTUDIOS DE POST GRADO?	X		X		X		
25	¿ASISTE UD, CURSOS, DIPLOMADOS U OTROS PARA CAPACITARSE?	X		X		X		
26	¿TIENE UD CONOCIMIENTOS EN COMPUTACION?	X		X		X		

27	¿ORGANIZA O COORDINA EVENTOS CIENTÍFICOS?	X		X		X	
28	¿ES UD. CONFERENCISTA?	X		X		X	
29	¿REALIZA UD. PASANTÍAS?	X		X		X	
30	¿REALIZA PUBLICACIONES DE LIBROS, REVISTAS CIENTÍFICAS?	X		X		X	
CERTIFICACION		Si	No	Si	No	Si	No
31	¿TIENE CONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO DE CERTIFICACION Y RECERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES?	X		X		X	
32	¿TIENE CERTIFICACION DE SU COLEGIO PROFESIONAL VIGENTE?	X		X		X	
33	¿TIENE LA CERTIFICACION EMITIDA POR SU COLEGIO PROFESIONAL EN UNA DETERMINADA AREA DE ESPECIALIZACION?	X		X		X	
34	¿ES UD. CAPACITADO POR LA ENTIDAD DONDE LABORA PARA EL CREDITAJE NECESARIO POR AÑO PARA LA CERTIFICACION Y RECERTIFICACION?	X		X		X	
35	¿CONSIDERA UD. IMPORTANTE LA CERTIFICACION Y RECERTIFICACION PARA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS?	X		X		X	
36	¿REALIZA UD LA RECERTIFICACION CADA CINCO (5) AÑOS POR SU COLEGIO PROFESIONAL DEL PERÚ?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

22 de enero del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. MILDRED JENICA LEDESMA CUADROS DNI 09936465
 Especialidad del evaluador: ADMINISTRACIÓN

- ¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



 Dra. Mildred Jenica Ledesma Cuadros
 DPNP N° 091827
 CATEDRATICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
 DNI: 09936465

Anexo 4. Base de datos

Nº	COMPETENCIAS LABORALES																																			
	IDENTIFICACIÓN																NORMALIZACION				FORMACIÓN						CERTIFICACION									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	3	1	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2
2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	1	1	2	1	2	5	3	1	2	1	2	1	2	5	3	1	5	1	2	1	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	4
4	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1
5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	2	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	4
6	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4
7	1	1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1
8	3	3	1	2	5	3	1	3	1	2	1	2	5	3	1	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
9	3	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	2	5	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4
10	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	4
11	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1
12	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4
13	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	2	3	3	3	3	3	3	2	5	5	3	3	3	3	4
14	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1
15	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	5	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
16	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4
17	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	1	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	4
18	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	3	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1
19	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	2	3	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4
20	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	3	4
21	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1
22	3	3	1	2	5	3	1	3	1	2	1	2	5	3	1	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
23	3	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4
24	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	4
25	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1
26	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	4
27	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4
28	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1
29	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
30	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4
31	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	4
32	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1
33	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	4
34	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4
35	1	1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1
36	3	3	1	2	5	3	1	3	1	2	1	2	5	3	1	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
37	3	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4
38	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	4
39	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1
40	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	4
41	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4
42	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1
43	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	5	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
44	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4
45	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	1	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	4
46	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	3	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1
47	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	2	3	5	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	4
48	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4
49	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1
50	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
51	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4
52	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	4
53	1	1	2	1	2	2	4	1																												

66	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	4	
67	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1
68	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4	
69	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4	
70	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	
71	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
72	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	4	
73	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	4	
74	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1	
75	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4	
76	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	4	
77	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	
78	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
79	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4	
80	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	3	3	1	1	5	3	3	3	3	4	

HABILIDADES GERENCIALES		N°																																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33					
1	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3				
2	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4				
3	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	4	3	5	3			
4	4	4	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	4	3	1	1	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	4	3	4				
5	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	3				
6	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3				
7	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	1	1	1	1	3	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3				
8	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3				
9	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4				
10	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	3	3	5	3	2	3	4	3	2	5	3	4	3	2	3	4	3	2	5	3			
11	4	4	2	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	4				
12	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3			
13	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3		
14	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3			
15	4	2	2	4	4	5	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4		
16	3	5	2	4	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	3	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4			
17	2	1	5	2	2	3	2	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	2	2	3	2	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	2		
18	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4			
19	4	2	3	3	3	4	3	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	3	4	3	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3			
20	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3			
21	4	2	1	1	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	1	5	1	1	3	5	1	1	3	5	1	1	3	5	1	1	1	1			
22	4	2	3	5	4	2	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3			
23	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4			
24	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	3	
25	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	4	3	4		
26	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	3	5	5	3	5	4		
27	4	2	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	3	3	5	5	3	5	3	3	4	3	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3			
28	4	2	3	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
29	4	2	2	4	4	5	3	3	3	5	5	3	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4			
30	3	5	2	4	4	5	3	3	3	5	5	3	4	4	1	4	4	4	4	4	5	3	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4			
31	2	1	5	4	4	1	3	3	3	1	1	1	5	4	3	2	3	5	4	4	1	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	4	
32	4	4	2	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	1	4	1	4	3	2	2	3	2	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	2	3	5	3	2		
33	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	5	5	3	5	5	3	5	4	4		
34	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	
35	4	2	3	1	1	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1		
36	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
37	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4		
38	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	3	
39	4	4	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	4	3	1	1	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	4	
40	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	
41	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	
42	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3		
43	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
44	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
45	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	4	1	4	3	5	3	2	5	3	4	3	2	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	3	
46	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	1	4	3	1	1	1	1	1	4	4	1	4	3	4	4	1	4	3	1	4	3	1	1	
47	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	
48	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3
49	4	2	3	3	1	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	3	
50	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	
51	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
52	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	4	3					

70	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	3
71	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	
72	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	
73	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	3	
74	4	4	2	4	3	1	1	1	4	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	3	1	1	4	4	1	4	3	4	4	1	4	3	4	
75	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	
76	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	
77	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	5	1	1	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	3	
78	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	
79	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	
80	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	3	

N.º	COMPETENCIAS LABORALES PILOTO																																				
	IDENTIFICACIÓN														NORMALIZACIÓN				FORMACIÓN								CERTIFICACION										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
3	1	1	2	1	2	5	3	1	2	1	2	1	2	5	3	1	5	1	2	1	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	3	4
4	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1
5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	3	3	4
6	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	3	4
7	1	1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1
8	3	3	1	2	5	3	1	3	1	2	1	2	5	3	1	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
9	3	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4
10	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	3	4
11	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1
12	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	3	3	4
13	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	3	4
14	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1
15	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	5	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
16	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4
17	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	1	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	3	4
18	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	3	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1
19	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	2	3	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	3	3	4
20	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	3	4
21	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1
22	3	3	1	2	5	3	1	3	1	2	1	2	5	3	1	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
23	3	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4
24	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	5	3	1	1	5	3	3	3	3	3	4
25	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1
26	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	3	3	4
27	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	3	3	3	5	3	3	5	3	2	5	5	3	3	3	3	3	4
28	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1
29	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
30	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	4

HABILIDADES GERENCIALES																																					
N°	PILOTO																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33				
1	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3		
2	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4		
3	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	3	5	3		
4	4	4	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	4	3	1	1	1	4	1	4	3	1	4	1	4	3	4	4	4		
5	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3		
6	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3		
7	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	1	1	1	1	3	5	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3		
8	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3		
9	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4		
10	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	3	5	3		
11	4	4	2	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	4	4		
12	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	
13	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	
14	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	
15	4	2	2	4	4	5	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4		
16	3	5	2	4	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	3	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4		
17	2	1	5	2	2	3	2	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	2	2	3	2	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	2	3	5	2	
18	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	
19	4	2	3	3	3	4	3	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	3	4	3	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3		
20	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3		
21	4	2	1	1	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	1	5	1	1	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1		
22	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3		
23	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4		
24	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	4	3	2	3	5	4	3	2	3	5	4	3	5	3	
25	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	4	3	4		
26	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	4
27	4	2	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	3	3	5	5	3	5	3	3	4	3	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	
28	4	2	3	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	
29	4	2	2	4	4	5	3	3	3	5	5	3	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4
30	3	5	2	4	4	5	3	3	3	5	5	3	4	4	1	4	4	4	4	4	5	3	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la clínica municipal Santa Anita. Lima. 2015”** del estudiante Noemí Huillca Sánchez; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 23% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 23 de setiembre de 2016

Dr. Jorge Rafael Diaz Dumont
Ingeniero Industrial
CIP N° 43232
DNI: 08698815

Feedback Studio - Mozilla Firefox

https://ev.turnitin.com/app/cards/es/?o=937936267&cs=1&lang=es&u=1049769282

feedback studio Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. U...

Resumen de coincidencias

23 %

1	www.diplomabielen24...	2 %
2	doymolena.blogspot.c...	2 %
3	scb2e1e27b268cc09.j...	2 %
4	www.gobernabilidad.cl	1 %
5	www.silidesbaro.net	1 %
6	190.25.234.130:8080	1 %
7	cybertesis.unmm.edu...	1 %
8	clasesdegerencia.blog...	1 %


23

Text only Report

14111111

513 8282

Página: 1 de 132 Número de palabras: 29036



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:
Br. Noemi Huilica Sánchez

ASESOR:

Este equipo TESIS AULA 5 B GP UN PC DESARROLLO Red Papelera de reciclaje Alano Chavez Leandro Escritorio TESIS AULA 215 B CD CONSTA DE VERIFI

08:32 31/03/2018

9



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)

HUILICA SANCHEZ NOEMI
D.N.I. : 4067514
Domicilio : H2. "E" Lte. 2 Urb. El Rosal de San Diego - SMP.
Teléfono : Fijo : - Móvil : 996226585
E-mail : moehs254@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRA
Mención : GESTION PUBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

HUILICA SANCHEZ NOEMI
.....
.....

Título de la tesis:

"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES
EN LA CLINICA MUNICIPAL SANTA ANITA. LIMA 2015"

Año de publicación :2019.....

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

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : 

Fecha : 23/03/19



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:

NOEMÍ HUILLCA SÁNCHEZ

INFORME TÍTULADO:

"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS
LABORALES EN LA CLINICA MUNICIPAL SANTA ANITA. LIMA 2015"

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTION PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 23 DE SEPTIEMBRE DE 2016

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORIA



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN