



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION,  
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES  
INFORME FINAL**

**LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTOR GENERAL Y SU EFECTO  
EN LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE  
ADMINISTRACION DE LA DIRECCION DE SALUD II LIMA SUR  
LIMA-PERU 2017**

**PARA OBTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION, FINANZAS Y NEGOCIOS  
GLOBALES**

**AUTOR:**

**Bach. FELICITAS EMILIA MARQUEZ MARTINEZ**

**ASESOR:**

**Mgtr. Ing. EDMUNDO JOSE BARRANTES RIOS**

**LIMA – PERÚ  
2017**

## **ASESOR DE TESIS**

.....

**Mg. Barrantes Ríos Edmundo José**

## **JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. Tam Wong Fernando Luis**

**Presidente**

---

**Mg. Arce Guevara Ernesto**

**Secretario**

---

**Mg. Paredes Vásquez Karina Lisset**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicando principalmente a Dios, por darme la fuerza interior para continuar.

A mis adorados padres, esposo e hijas, quienes en todo momento me impulsaron a continuar, con su apoyo y fortaleza incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de investigación va dirigido con una expresión de gratitud a la Universidad Privada TELESUP, por ser la gestora de mis conocimientos y competencias profesionales.

## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo, Felicitas Emilia Márquez Martínez, identificada con D.N.I. N° 07331571, de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Administrativas y contables de la Universidad Privada TELESUP, autora de la Tesis titulada: “Las Competencias del Director General y su Efecto en la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur, Lima Perú 2017”

**DECLARO QUE:**

El tema de tesis es auténtico, siendo resultado de mi trabajo personal, que no se ha copiado, que no se ha utilizado ideas, formulaciones citas integrales e ilustraciones diversas sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, etc., (en versión digital o impresa), sin mencionar de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto como en las figuras, tablas u otros que tengan derechos de autor.

A través del presente declaro que soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, son objeto de sanciones universitarias y/o legales.

## RESUMEN

La investigación titulada Las Competencias del Director General y su efecto en la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017, ha tenido como objetivo determinar la influencia existente entre las Competencias del Director General y la Gestión Administrativa.

El Problema General refiere a la interrogante: ¿Cómo se relaciona las Competencias del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú 2017?, cuya hipótesis general es: Si existe relación significativa entre las Competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú 2017. Las variables de estudio: variable independiente “Competencias del Director General” y la variable dependiente “Gestión Administrativa”.

El estudio ha sido desarrollado para obtener el título de Licenciada en Administración, en la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Privada Telesup. La investigación ha sido de tipo aplicada, de nivel explicativo; de diseño no experimental, transversal. La muestra ha sido censal y ha estado conformada por 54 trabajadores del Área Administrativa de la Dirección de Salud II Lima Sur. Para la recolección de datos aplicamos la técnica de encuesta con su instrumento cuestionario que constó de 54 preguntas estructuradas en 27 preguntas para la variable independiente y 27 preguntas para la variable dependiente. Se utilizó la escala de Lickert con 5 alternativas de respuestas.

De los resultados se concluye que si existe relación significativa entre las Competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur.

Palabras claves: competencias laborales, gestión administrativa, administración, recursos humanos.

## **ABSTRACT**

The research entitled The powers of the General Director and its effect on Administrative Management in the Area of health care Administration II Lima South. Lima Perú 2017, the objective was to determine the existing influence between the powers of the General Director and the Administrative Management.

The general problem refers to the question of how the responsibilities of the General Director relate to Administrative Management in the Area of Administration of the Health Directorate II Lima South. Lima Perú 2017, whose General Hypothesis is: if there is a significant relationship between the powers of the General Director and the Administrative Management in the Area of Administration of the Health Directorate II Lima South. Lima Perú 2017. The study variables: independent variable "Competencies of the General Director" and the dependent variable "Administrative Management".

The study has been developed to obtain the title of Licentiate in Administration, in the Professional School of Administration of the Faculty of Administrative and Accounting Sciences of the Private University Telesup. The research has been of the applied type, of explanatory level; of non-experimental, transversal design. The sample has been census and has been formed by 54 workers of the Administrative Area of the Health Directorate II Lima South. For the data collection we applied the survey technique with its questionnaire instrument consisting of 54 questions structured in 27 questions for the independent variable and 27 questions for the dependent variable. The Likert scale was used with 5 alternative answers.

From the results it is concluded that there is a significant relationship between the powers of the General Director and the Administrative Management in the Area of Administration of the Health Directorate II Lima South.

Keywords: labor competencies, administrative management, administration, human resources

# INDICE DE CONTENIDOS

	Página
Carátula	i
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaratoria de Autenticidad	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Índice de contenidos	ix
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xvi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xx
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	22
1.1 Planteamiento del problema	23
1.2 Formulación del problema	26
1.2.1 Problema general	26
1.2.2 Problemas específicos	26
1.3 Justificación del estudio	26
1.4 Objetivos de la investigación	29
1.4.1 Objetivo general	29
1.4.2 Objetivos específicos	29
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	31
2.1 Antecedentes de la investigación	32
2.1.1 Antecedentes Nacionales	32
2.1.2 Antecedentes Internacionales	37

2.2 Bases teóricas de las Variables	40
2.2.1 Bases teóricas de la Variable Independiente	40
2.2.2 Bases teóricas de la Variable Dependiente	62
2.3 Definición de términos básicos	75
<b>III. MARCO METODOLOGICO</b>	<b>77</b>
3.1 Hipótesis de la investigación	78
3.1.1 Hipótesis general	78
3.1.2 Hipótesis específicas	78
3.2 Variables de estudio	78
3.2.1 Definición conceptual	78
3.2.2 Definición operacional	83
3.3 Tipo y nivel de la investigación	84
3.4 Diseño de la Investigación	85
3.5. Población y Muestra del estudio	85
3.5.1 Población	85
3.5.2 Muestra	85
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	86
3.6.1 Técnicas de recolección de datos	86
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos	86
3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento	88
3.6.2.2 Validez del Instrumento	89
3.7 Métodos de análisis de datos	90
3.8 Aspectos Éticos	91
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>92</b>
4.1 Resultados	93
4.2 Contrastación de la hipótesis	148

<b>V. DISCUSIÓN</b>	153
5.1 Análisis de Discusión	154
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	157
6.1 Conclusiones	158
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	160
7.1 Recomendaciones	161
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	163
<b>ANEXOS</b>	167
Anexo 1: Matriz de consistencia	168
Anexo 2: Matriz de operacionalización	170
Anexo 3: Instrumentos	171
Anexo 4: Validación de Instrumentos	173
Anexo 5: Matriz de Datos	181

## INDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	<i>Definición de Competencias</i>	41
Tabla 2	<i>Comparación del uso ético y no ético del poder</i>	75
Tabla 3	<i>Definición Operacional</i>	83
Tabla 4	<i>Ficha Técnica de recolección de datos</i>	88
Tabla 5	<i>Estadísticas de Fiabilidad</i>	89
Tabla 6	<i>Validación de Expertos</i>	90
Tabla 7	<i>¿Motiva a sus colaboradores directos como indirectos a través de la comunicación?</i>	93
Tabla 8	<i>¿Escucha y acepta las sugerencias de sus colaboradores en temas laborales?</i>	94
Tabla 9	<i>¿Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y otros?</i>	95
Tabla 10	<i>¿Su comunicación es asertiva con sus colaboradores y personal en general?</i>	96
Tabla 11	<i>¿Promueve la participación de los trabajadores?</i>	97
Tabla 12	<i>¿Logra metas, objetivos de acuerdo a lo programado?</i>	98
Tabla 13	<i>¿Se preocupa por la satisfacción plena de los usuarios?</i>	99
Tabla 14	<i>¿Es ejemplo en puntualidad y transparencia de funciones?</i>	100
Tabla 15	<i>¿Es un líder competente por excelencia?</i>	101
Tabla 16	<i>¿Obtiene, selecciona y asimila información actualizando sus conocimientos?</i>	102
Tabla 17	<i>¿Planifica y promueve visión de futuro?</i>	103
Tabla 18	<i>¿Aplica correctamente las leyes y normas con equidad?</i>	104
Tabla 19	<i>¿Fija el perfil ideal de sus directivos?</i>	105
Tabla 20	<i>¿Demuestra capacidad en sistemas de gerencia y administración?</i>	106

Tabla 21	<i>¿Demuestra capacidad en sistemas de planeación y organización?</i>	107
Tabla 22	<i>¿Investiga la problemática institucional para prever acciones?</i>	108
Tabla 23	<i>¿Ejecuta acciones justas y solidarias?</i>	109
Tabla 24	<i>¿Respeto el pluralismo de pensamiento y libertad de expresión?</i>	110
Tabla 25	<i>¿Responde pertinentemente a la crítica?</i>	111
Tabla 26	<i>¿Su actitud guarda relación con lo que dice y hace?</i>	112
Tabla 27	<i>¿Domina y controla su carácter?</i>	113
Tabla 28	<i>¿Asimila y práctica valores?</i>	114
Tabla 29	<i>¿Transmite ideas claras?</i>	115
Tabla 30	<i>¿Demuestra eficiencia y excelencia en el trabajo?</i>	116
Tabla 31	<i>¿Detecta y canaliza eficazmente los problemas?</i>	117
Tabla 32	<i>¿Aplica estrategias y obtiene resultados?</i>	118
Tabla 33	<i>¿toma decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas?</i>	119
Tabla 34	<i>¿Se realiza medición a los indicadores de gestión para incentivar mejoras?</i>	120
Tabla 35	<i>¿Se aplica y reactualiza eficientemente los planes Estratégicos de gestión?</i>	121
Tabla 36	<i>¿Se promueve y realiza proyectos innovadores?</i>	122
Tabla 37	<i>¿Se diseña con técnica el sistema organizacional?</i>	123
Tabla 38	<i>¿Se cumplen y hacen cumplir las funciones Establecidas en el R.O.F.</i>	124
Tabla 39	<i>¿Se aplica el modelo de organización horizontal democrático?</i>	125
Tabla 40	<i>¿Se dirige y administra de forma ética y dando el ejemplo?</i>	126
Tabla 41	<i>¿Se mantiene actitud de búsqueda de cambio?</i>	127
Tabla 42	<i>¿Se delegan funciones para el logro de objetivos?</i>	128
Tabla 43	<i>¿Se dirige y organiza horizontalmente?</i>	129
Tabla 44	<i>¿Se supervisan y monitorean la labor de los</i>	130

	<i>directivos?</i>	
Tabla 45	<i>¿Se cautelan los recursos materiales y económicos de la institución?</i>	131
Tabla 46	<i>¿Se incentiva la creación de manuales de procedimientos?</i>	132
Tabla 47	<i>¿Se fijan reglas para las decisiones en grupo?</i>	133
Tabla 48	<i>¿Se proponen estándares para mejorar los procesos administrativos?</i>	134
Tabla 49	<i>¿Se respeta la organización jerárquica y las funciones internas?</i>	135
Tabla 50	<i>¿La estructura organizacional posee perfiles según las necesidades institucionales?</i>	136
Tabla 51	<i>¿Se promueven las relaciones interpersonales?</i>	137
Tabla 52	<i>¿Existe un clima democrático para el éxito?</i>	138
Tabla 53	<i>¿Se reprimen los excesos de los directivos y personal en general?</i>	139
Tabla 54	<i>¿Existe respeto y trato cordial entre los directivos y personal en general?</i>	140
Tabla 55	<i>¿Se considera al personal el recurso más importante de la institución?</i>	141
Tabla 56	<i>¿Se estimula el rendimiento y producción de los trabajadores?</i>	142
Tabla 57	<i>¿Se gestiona acciones que contribuyan al desarrollo profesional de los trabajadores?</i>	143
Tabla 58	<i>¿Se establecen procesos para que los trabajadores se actualicen permanentemente?</i>	144
Tabla 59	<i>¿Consideras que la labor que realizas desarrolla tu proactividad, optimismo y positivismo?</i>	145
Tabla 60	<i>¿Consideras que el trato que te dan en la institución desarrolla tu perseverancia y voluntad para el desarrollo de tus funciones?</i>	146
Tabla 61	<i>Estadísticos de Prueba Hipótesis General</i>	149
Tabla 62	<i>Estadísticos de Prueba Hipótesis Específica 1</i>	150

Tabla 63	<i>Estadísticos de Prueba Hipótesis Específica 2</i>	151
Tabla 64	<i>Estadísticos de Prueba Hipótesis Específica 3</i>	152

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1</i>	Relación entre Conocimientos y Competencias 43
<i>Figura 2</i>	Competencias de conocimientos y destrezas 43 Con competencias de concepto de sí mismo, Características y motivaciones
<i>Figura 3</i>	Pirámide de Competencias 50
<i>Figura 4</i>	El Diccionario de Competencias en 3 Niveles 50
<i>Figura 5</i>	Los Niveles Jerárquicos 66
<i>Figura 6</i>	Habilidades y niveles administrativos 74
<i>Figura 7</i>	¿Motiva a sus colaboradores directos como indirectos a través de la comunicación? 93
<i>Figura 8</i>	¿Escucha y acepta las sugerencias de sus colaboradores en temas laborales? 94
<i>Figura 9</i>	¿Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y otros? 95
<i>Figura 10</i>	¿Su comunicación es asertiva con sus colaboradores y personal en general? 96
<i>Figura 11</i>	¿Promueve la participación de los trabajadores? 97
<i>Figura 12</i>	¿Logra metas, objetivos de acuerdo a lo programado? 98
<i>Figura 13</i>	¿Se preocupa por la satisfacción plena de los usuarios? 99
<i>Figura 14</i>	¿Es ejemplo en puntualidad y transparencia de funciones? 100
<i>Figura 15</i>	¿Es un líder competente por excelencia? 101
<i>Figura 16</i>	¿Obtiene, selecciona y asimila información actualizando sus conocimientos? 102
<i>Figura 17</i>	¿Planifica y promueve visión de futuro? 103
<i>Figura 18</i>	¿Aplica correctamente las leyes y normas con equidad? 104
<i>Figura 19</i>	¿Fija el perfil ideal de sus directivos? 105

<i>Figura 20</i>	¿Demuestra capacidad en sistemas de gerencia y administración?	106
<i>Figura 21</i>	¿Demuestra capacidad en sistemas de planeación y organización?	107
<i>Figura 22</i>	¿Investiga la problemática institucional para prever acciones?	108
<i>Figura 23</i>	¿Ejecuta acciones justas y solidarias?	109
<i>Figura 24</i>	¿Respeta el pluralismo de pensamiento y libertad de expresión?	110
<i>Figura 25</i>	¿Responde pertinentemente a la crítica?	111
<i>Figura 26</i>	¿Su actitud guarda relación con lo que dice y hace?	112
<i>Figura 27</i>	¿Domina y controla su carácter?	113
<i>Figura 28</i>	¿Asimila y practica valores?	114
<i>Figura 29</i>	¿Transmite ideas claras?	115
<i>Figura 30</i>	¿Demuestra eficiencia y excelencia en el trabajo?	116
<i>Figura 31</i>	¿Detecta y canaliza eficazmente los problemas?	117
<i>Figura 32</i>	¿Aplica estrategias y obtiene resultados?	118
<i>Figura 33</i>	¿toma decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas?	119
<i>Figura 34</i>	¿Se realiza medición a los indicadores de gestión para incentivar mejoras?	120
<i>Figura 35</i>	¿Se aplica y reactualiza eficientemente los planes Estratégicos de gestión?	121
<i>Figura 36</i>	¿Se promueve y realiza proyectos innovadores?	122
<i>Figura 37</i>	¿Se diseña con técnica el sistema organizacional?	123
<i>Figura 38</i>	¿Se cumplen y hacen cumplir las funciones Establecidas en el R.O.F.	124
<i>Figura 39</i>	¿Se aplica el modelo de organización horizontal democrático?	125
<i>Figura 40</i>	¿Se dirige y administra de forma ética y dando el ejemplo?	126
<i>Figura 41</i>	¿Se mantiene actitud de búsqueda de cambio?	127
<i>Figura 42</i>	¿Se delegan funciones para el logro de objetivos?	128

<i>Figura 43</i>	¿Se dirige y organiza horizontalmente?	129
<i>Figura 44</i>	¿Se supervisan y monitorean la labor de los directivos?	130
<i>Figura 45</i>	¿Se cautelan los recursos materiales y económicos de la institución?	131
<i>Figura 46</i>	¿Se incentiva la creación de manuales de procedimientos?	132
<i>Figura 47</i>	¿Se fijan reglas para las decisiones en grupo?	133
<i>Figura 48</i>	¿Se proponen estándares para mejorar los procesos administrativos?	134
<i>Figura 49</i>	¿Se respeta la organización jerárquica y las funciones internas?	135
<i>Figura 50</i>	¿La estructura organizacional posee perfiles según las necesidades institucionales?	136
<i>Figura 51</i>	¿Se promueven las relaciones interpersonales?	137
<i>Figura 52</i>	¿Existe un clima democrático para el éxito?	138
<i>Figura 53</i>	¿Se reprimen los excesos de los directivos y personal en general?	139
<i>Figura 54</i>	¿Existe respeto y trato cordial entre los directivos y personal en general?	140
<i>Figura 55</i>	¿Se considera al personal el recurso más importante de la institución?	141
<i>Figura 56</i>	¿Se estimula el rendimiento y producción de los trabajadores?	142
<i>Figura 57</i>	¿Se gestiona acciones que contribuyan al desarrollo profesional de los trabajadores?	143
<i>Figura 58</i>	¿Se establecen procesos para que los trabajadores se actualicen permanentemente?	144
<i>Figura 59</i>	¿Consideras que la labor que realizas desarrolla tu proactividad, optimismo y positivismo?	145
<i>Figura 60</i>	¿Consideras que el trato que te dan en la institución desarrolla tu perseverancia y voluntad para el desarrollo de tus funciones?	146

<i>Figura 61</i>	Resultados de la Dimensión Liderazgo de la variable Independiente Competencias del Director General	147
<i>Figura 62</i>	Resultados de la Dimensión Conocimiento de la variable Independiente Competencias del Director General	147
<i>Figura 63</i>	Resultados de la Dimensión Capacidad de la variable Independiente Competencias del Director General	148

## INTRODUCCION

Todos los estados del mundo tienen un orden administrativo, e instituciones que tienen responsabilidad administrativa, es decir en toda entidad estatal, existe un responsable directo de la gestión a realizar, que tiene la decisión sobre el acto de entregar beneficios a la ciudadanía.

El recambio permanente de los directivos genera falta de continuidad en la gestión y provoca en los funcionarios la percepción de los gerentes como “aves de paso”, que no llegan a identificarse con la ejecución de los procesos, generándose en muchos de los que asumen este importante cargo “el miedo a firmar”.

En esta investigación se demuestra la importancia que tiene que el directivo destinado para asumir el cargo de Director General cuenta con las competencias necesarias que el cargo requiere, porque estas tienen efecto en la gestión administrativa. El presente estudio se realizó en siete capítulos, según se detalla a continuación:

En el Capítulo I, presentamos el planteamiento del problema en el cual se detallan las deficiencias en la gestión administrativa en la Dirección de Salud II Lima Sur, también se encuentra la formulación del problema general y problemas específico en los cuales se enfoca la influencia que existe entre las variables Competencias del Director General y Gestión Administrativa, igualmente se presenta la justificación conjuntamente con los objetivos que permiten comprobar el grado de influencia que tienen las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente.

Capítulo II Marco Teórico, En este capítulo se muestran los antecedentes de tesis elaboradas por autores nacionales e internacionales y se presentan las conclusiones de cada una de las investigaciones. Igualmente se exponen las definiciones de la variable independiente “Competencias del Director General” y la variable dependiente “Gestión Administrativa”.

Capítulo III Métodos y Materiales, en este capítulo mostramos la hipótesis general y las hipótesis específicas, con las cuales se averiguo la relación existente entre las variables del estudio. Para la recopilación de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento cuestionario. La encuesta fue aplicada a 54 trabajadores del Área Administrativa compuesta por 47 empleados y 7 funcionarios de mando medio, es decir cobran un adicional por responsabilidad administrativa, el cuestionario constó de 54 preguntas estructuradas en 27 preguntas para la variable independiente y 27 preguntas para la variable dependiente. Se utilizó las 5 opciones de respuesta de la Escala de Likert, las cuales son 1= nunca, 2= casi nunca, 3= a veces si, a veces no, 4= casi siempre y 5= siempre.

Capitulo IV. Resultados, en este capítulo se confirma la existencia de una relación significativa entre las variables de estudio, Competencias del Director General y la Gestión Administrativa.

Capítulo V. Discusión, se demuestra que las investigaciones desarrolladas por los tesisistas

Capítulo VI. Conclusiones, Aquí se describen las conclusiones, en las cuales se demuestra que existe una influencia significativa entre las variables de estudio, las Competencias del Director General y la Gestión administrativa.

Capítulo VII. Recomendaciones, se narran las recomendaciones, a fin de mejorar la gestión administrativa, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

El resultado de esta investigación queda a consideración de la comunidad de investigadores a fin de que sirva como fuente de información para futuras investigaciones.

**CAPITULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACION**

# **I PROBLEMA DE INVESTIGACION**

## **1.1 Planteamiento del problema**

La Dirección de Salud II Lima Sur es un órgano desconcentrado del Ministerio de Salud, que como toda organización estatal tiene como propósito establecer reglas de convivencia y oportunidades para el desarrollo de la persona y la sociedad y lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población, su función principal es cumplir y hacer cumplir en el ámbito de su jurisdicción, las normas emanadas del órgano rector (MINSA).

La Dirección de Salud II Lima Sur, es autoridad de salud en su jurisdicción, esto quiere decir que implementa, ejecuta, controla, vigila, monitorea, supervisa y adecua las políticas de salud, aplicándolas a la realidad sanitaria para facilitar la gestión de los servicios.

El modelo de la nueva gestión pública busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz, por tal motivo, las competencias de los directivos públicos elegidos deben cubrir las necesidades básicas para resolver los requerimientos de la sociedad.

Las entidades públicas para cumplir con sus fines y responsabilidades y la provisión de servicios públicos deben actuar de forma ordenada y secuencial, de manera que el logro de sus resultados sea efectivo, utilizando el presupuesto asignado de manera eficiente y eficaz, de modo que se traduzca en servicios públicos cada vez mejores a la comunidad.

Por todo lo mencionado, los directivos públicos deben ser profesionales altamente capacitados, seleccionados en procesos competitivos y transparentes para ser destinados al sector público.

Es innegable que la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), fue creada para implementar la modernización de la Gestión Pública, esto se refleja a través de sus diferentes documentos normativos como la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 320-2017- SERVIR/PE., publicada en las Normas Legales del diario oficial El Peruano el día 19 de enero de 2018 a través de la cual aprueba por delegación, el Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo Directivos Públicos; como también es innegable que hasta la fecha no se da la modernización de la Gestión Pública; pues si bien es cierto hay profesionales que postulan a gerencias públicas a través de la Institución SERVIR, aún existen los directivos llamados de “confianza”; que SERVIR los menciona en su publicación “Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano”; indicando que la actual dirección pública peruana, se encuentran características de un modelo directivo “politizado”, al únicamente se accede por la confianza política; además manifiesta que los puestos jefaturales son más del setenta por ciento (70%) y son designados por confianza, no existiendo en aquella designación la elección basada en méritos y por desempeño.

Por lo mencionado, algunos de los directivos de “confianza” no reúnen los requisitos básicos para desempeñarse como tales, y éstos ocasionan serios problemas en la gestión administrativa, ya que por falta de conocimiento y capacidad, creen que pueden hacer lo que quieren y de la forma que les parece; ocasionando desorden en los procesos administrativos.

La mayoría de los órganos desconcentrados del Ministerio de Salud, generalmente muestran una notoria incapacidad para responder a los múltiples cambios que surgen de las nuevas necesidades de una realidad cambiante, por otra parte los trabajadores de las mismas tienen diferentes expectativas cada vez que un personal directivo asume el cargo de Director General, esperando que reúna los requisitos de liderazgo, conocimiento y capacidad mínimos que el cargo requiere.

Entonces surgió la pregunta ¿por qué siempre hay descontento con las instituciones del Estado?, la respuesta fue en la administración o gestión

administrativa, que son las acciones que directamente inciden en la labor de los recursos humanos, y mediante las cuales las entidades estatales logran sus fines, objetivos y metas, las cuales están enmarcadas por la políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo, por lo tanto el desempeño de las instituciones estatales depende explícitamente del personal Directivo que las desarrolla e implementa.

El proyecto realizado, fue un problema local, y se desarrolló en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur y se cataloga en los estudios correspondientes a las áreas del Liderazgo, conocimientos y capacidad en su componente competencias, cuya pertinencia estaba implícita en una hipótesis de solución al problema, que partió de la formación del personal directivo de una entidad pública que asume el cargo de Director General, frente a los problemas que afectan a la gestión administrativa cuyo receptor directo es el trabajador y el efecto que produce directamente en ellos.

Ello supuso en primer término definir el liderazgo, conocimientos y capacidad del componente competencias que aseguraran un desempeño de calidad y sustentaran el rendimiento del personal Directivo que ocupe el cargo de Director General, buscando lograr un efecto en el clima organizacional, motivación y administración del componente gestión administrativa en la Dirección de Salud II Lima Sur.

El propósito fue analizar cómo se relacionaba las competencias del Director General con la Gestión Administrativa y se realizó en el Área Administrativa de la Dirección de Salud II Lima Sur.

En ese sentido, fue de necesidad establecer que las competencias del Director General fueran coherentes y articuladas a los requerimientos de la Gestión Administrativa y que propiciara y coadyuvara a reforzar sus potencialidades, oportunidades, carencias y posibilidades, así como el efecto de éstas en la gestión administrativa.

Por lo antes mencionado, se formuló el problema de investigación en los términos siguientes:

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo se relaciona las Competencias del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

Igualmente debemos preguntar:

¿Cómo se relaciona El Liderazgo del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017?

¿Cómo se relaciona el Conocimiento del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017?

¿Cómo se relaciona la Capacidad del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017?

## **1.3 Justificación y Aportes del Estudio**

Boza (2011 p.17, 18) expresa que: la naturaleza monopólica del Estado es una de las limitaciones estructurales del sector público – comparado con la empresa privada – tiene que ver con la naturaleza monopólica del Estado: las entidades públicas no están sujetas a la dinámica de la competencia, pues los servicios que proveen no son asignados por otros agentes, con lo cual el ciudadano está obligado a acudir a una dependencia estatal cuando requiere cierto tipo de bienes. Esto es

significativo, porque la seguridad de tener una demanda permanente y cautiva – el sueño de todo empresario – hace que los funcionarios públicos, más allá de sus buenas intenciones, no tengan los incentivos institucionales y la necesidad de mejorar sus productos para seguirlos ofreciendo.

Además, a diferencia del sector privado, las entidades estatales difícilmente quiebran por manejos ineficientes de su presupuesto, pues por más difícil que sea la situación de un país, una parte del dinero de la recaudación – que tributamos – todos siempre será destinada al mantenimiento de la administración pública nacional, que es la administradora del Estado. Así, por regla general en nuestra sociedad, las entidades estatales no dependen del buen uso de sus fondos ni de su nivel de productividad para seguir operando.

¿Cuál es la consecuencia de la dinámica descrita? Simplemente que la institución estatal no es propensa a la eficiencia, pues no tiene incentivos necesarios para ello. Si una empresa funciona mal, quiebra; y si funciona bien, aumenta sus utilidades. En la administración pública nunca ocurre una situación de quiebra, lo que suele volver conformistas a los funcionarios. Sin los incentivos necesarios – muy escasos en nuestro sector público – pase lo que pase nada cambia.

Y sin embargo, como sugieren los estudios del Banco Mundial, el Estado es una herramienta fundamental para solucionar los problemas económicos y sociales de la ciudadanía, pues sin un Estado eficiente y con políticas efectivas, el crecimiento económico no es incluyente.

El trabajo de investigación realizado surgió de la inquietud mostrada tras varias gestiones de Directores Generales en la Dirección de Salud II Lima Sur, que observamos cómo sus decisiones y la forma de dirigir no habían sido de la calidad que se esperaba, hecho que propició descontento en los Recursos Humanos, una administración deficiente y la deterioración del clima organizacional; por tal motivo la intención en esta investigación fue averiguar en la opinión de los trabajadores de la Dirección de Salud II Lima Sur, basados en sus propias experiencias, que

valoración le daban a las competencias del Director General en las áreas de capacidad, conocimiento y liderazgo, ya que era importante determinar las competencias básicas con que debe contar el personal directivo público que asume el cargo de la Dirección General de la DISA.II.LIMA SUR, las mismas que debían estar acordes con la realidad de sus funciones y compromisos éticos sociales y técnicos.

Por lo expuesto, se puede afirmar que la base que determinó y dio sentido al estudio realizado se sustentó en el interés básico por las Competencias del Director General y su efecto en la Gestión Administrativa en el Área de Administración en la Dirección de Salud II Lima Sur.

El estudio fue relevante por cuanto debió comprobarse que la Calidad de Gestión Administrativa tenía que ver con las Competencias del Director General, que son desarrolladas por el directivo que es designado para el puesto y que en muchos de los casos no cumple con los requisitos para el mismo.

La investigación realizada fue un proceso que requirió de un estudio minucioso para conocer si las Competencias del Director General, tenían efecto favorable o desfavorable en la Gestión Administrativa en el área de administración de la Dirección de Salud II Lima Sur; el mismo que servirá como fuente de información antecedente para las futuras investigaciones en este campo.

El aporte principal del estudio fue determinar la importancia que tiene que un personal directivo reúna las competencias profesionales en el desempeño de sus funciones, ya que éstas tienen efecto en la gestión administrativa.

### **1.3.1 Justificación Aspecto Práctico**

Los resultados de la investigación servirán para adquirir evidencia científica para institucionalmente mejorar la gestión administrativa en sus dimensiones, clima organizacional, motivación, y administración; asimismo servirá como una herramienta que le facilite a la gestión de la Dirección de Salud II Lima Sur, detectar sus fortalezas y debilidades para fortalecer el soporte de la gestión.

### **1.3.2 Justificación Aspecto Social**

Es muy importante realizar esta investigación porque contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa, logrando detectar fortalezas y debilidades para mejorar el soporte de la gestión y lograr que el manejo del presupuesto y recursos humanos estén alineados con los objetivos y metas de la institución de manera eficiente y efectiva, traduciéndose en servicios públicos de calidad en beneficio de la población asignada a la Dirección de Salud II Lima Sur.

Realmente lo expresado por Boza, en relación a que las entidades estatales no son propensas a la eficiencia es muy cierto, tanto así que durante la realización del estudio de investigación, el Ministerio de Salud, realizó el cambio de cuatro Directores Generales en la Dirección de Salud II Lima Sur, de modo tal que es innegable que en la administración pública no ocurre nada al exterior, porque generalmente el público no se entera de estas problemáticas; sin embargo, esto si desorganiza seriamente la gestión administrativa al interior de la institución afectando directamente a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Establecer cómo se relaciona las Competencias del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017?

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

a) Establecer cómo se relaciona el Liderazgo del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017?

b) Establecer cómo se relaciona el Conocimiento del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017?

c) Establecer cómo se relaciona la Capacidad con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017?

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**

## II. MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1 Antecedentes Nacionales

**Marcillo (2014)** en su Tesis presentada “Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manibí” -Trujillo Perú, para optar al Grado de Doctor en la Universidad Privada Antenor Orrego; enunció las siguientes conclusiones de la investigación:

Indica que se puede elaborar un modelo de gestión por competencias del Talento Humano, ya que es la expresión de los servidores públicos encuestados, obtenida a través de la encuesta realizada.

En el análisis que realizó al Talento Humano, determinó que se le ha brindado escasa atención y de manera tradicional, esto se aprecia en los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño.

Igualmente determina que no hay un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, y esto impide su crecimiento y desarrollo; sin embargo en lo relativo al ambiente laboral, los encuestados indican que es bueno.

No se identifican sistemas y procesos adecuados para la evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos, con la finalidad de motivar y comprometer al personal con la filosofía de la institución.

Igualmente menciona que las competencias laborales permiten mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ya que ubican a los servidores en los puestos de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del sur de Manabí, debido a la falta e implementación de un sistema de información.

**Casa (2015)** en su Tesis presentada “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015 - Andahuaylas Perú, para optar Título profesional de Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas; expresó las siguientes conclusiones de la investigación:

Respecto al primer objetivo específico de su investigación que busca determinar la relación que existe entre el proceso de selección del personal y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, menciona que, el valor “sig” es de 0,056, y siendo mayor a 0.05 el nivel de significancia, acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ); afirmando que no existe relación significativa entre la dimensión proceso de selección de personal y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.

Respecto al segundo objetivo específico de su investigación que busca determinar la relación que existe entre capacitación/desarrollo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, concluye que el valor “sig” es de 0,000 y siendo menor a 0,05 el nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); afirmando con que si existe una relación significativa entre la dimensión capacitación y desarrollo y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.

Respecto al tercer objetivo específico de su investigación que busca determinar la relación que existe entre carrera profesional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, concluye que el valor del “sig” es de 0,000 y siendo menor a 0,05 el nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo tanto, afirma que si existe una relación

significativa entre la dimensión desarrollo personal y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.

Respecto al objetivo general de su investigación que busca determinar la relación que existe entre gestión por competencia y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, concluye que el valor “sig” es de 0.000, y siendo menor al nivel de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0); por lo tanto, afirma que si existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

**Mazuelos (2013)** en su Tesis presentada “Efectos de la Aplicación de un Modelo por Competencias en la Selección de Personal Docente de una Institución dedicada a la enseñanza del idioma” – Lima Perú, para optar al grado académico de Magister en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú; indicó las siguientes conclusiones de la investigación:

Menciona que desde la apreciación de los informantes, el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos y es visto como una herramienta estratégica para el logro de metas de la organización. Indicó que esta percepción podría basarse en que el modelo fue diseñado con la participación de un alto número de miembros de la institución y tomando en cuenta las necesidades, objetivos y competencias del docente ideal, lo que permitiría una evaluación más específica y ajustada al contexto institucional.

Igualmente menciona que desde el punto de vista de los informantes, el proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, reduce esfuerzos posteriores para la selección del candidato, ya que solo se elige entre los candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor o mayor medida, necesarias para la institución. Esta apreciación podría estar apoyada en que el modelo considera competencias y sub competencias graduadas de acuerdo a las

necesidades institucionales. Y esto al final, minimizaría la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias necesarias.

Menciona que según los entrevistados, algunos profesores elegidos por el modelo trabajan priorizando intereses particulares y dan muestras de falta de compromiso. Justifican lo mencionado en que el modelo favorece la elección de candidatos con un alto grado de liderazgo. Lo cual deriva en el parecer de los consultados, que a mayor liderazgo, más independencia, menos trabajo en equipo y menos trabajo por objetivos comunes u organizacionales.

Igualmente menciona que según la apreciación de los entrevistados, los docentes elegidos por el modelo tienen buena relación con el entorno, autoridades, alumnos y otros docentes. Al realizar la interpretación dedujo que esto podría deberse a que el modelo favorece la elección de profesores con competencias psicológico-afectivas, entre ellas las interpersonales, adecuadas a la idiosincrasia institucional.

Menciona que según las autoridades y profesores entrevistados, la aplicación del modelo hace posible la elección de profesores con competencias apropiadas para la institución. Al realizar la interpretación concluye que esto se debe a que el modelo tiene los parámetros establecidos por los objetivos académicos, y las necesidades institucionales y que su diseño e implementación contó con la participación de representantes de todas las instancias.

Menciona que para los informantes, el proceso de selección de personal, en base a un modelo por competencias, es efectivo, pero también lo consideran caro y complejo. Al realizar la interpretación considera que esto se debería a que la aplicación del modelo requiere de la participación de varios equipos de evaluadores expertos de la institución y mucho tiempo en los diferentes procesos de evaluación.

Mencionó que según la mirada de los informantes, los profesores elegidos por el modelo demuestran un adecuado dominio del idioma según los requerimientos técnicos e institucionales. Al realizar la interpretación dedujo que esto se debería que el modelo incluye evaluaciones que miden la competencia

lingüística de acuerdo a los requerimientos de la institución, y excluye a aquellos profesores cuyo nivel lingüístico está por debajo de los límites aceptados.

Mencionó que de acuerdo a las apreciaciones de los entrevistados. Los profesores elegidos por el modelo se adaptan al ambiente y metodología con mayor rapidez, permitiendo que el alumno se sienta a gusto con su profesor y que se reporten menos quejas. Al realizar la interpretación, esto puede deberse a que el modelo considera competencias y sub competencias académicas y psicológicas, de acuerdo a las necesidades institucionales y al contar esas competencias, los hace capaces de asimilarse al contexto institucional con mayor facilidad y celeridad.

Menciona que de acuerdo a la información provista por los entrevistados, el grado de las competencias que el candidato trae inicialmente consigo, permite anticipar si tendrá un desempeño exitoso, así como identificación de posibles fallos en su proceso de adaptación y desempeño. Esto podría deberse a que la aplicación del modelo por evalúa factores de éxito personal, lo que permite anticipar la calidad de desempeño futuro dentro del contexto institucional.

Menciona que para el grupo de entrevistados, una vez concluido el proceso de selección aplicando el modelo por competencias, crea en los encargados de gestionar el personal de la institución, la necesidad de desarrollar el grado de las competencias iniciales que el candidato trae consigo, para lograr un desempeño exitoso sostenible. Considera que esto se debería que la aplicación del modelo favorece la evaluación de factores críticos de éxito personal (desempeño futuro), y que la evaluación permite conocer el grado de las competencias iniciales de candidato, como factor de éxito o de falla.

Menciona que de acuerdo a la información provista por los entrevistados, los profesores experimentados, que participan en evaluaciones de producto y están en contacto directo con los candidatos en el proceso de selección de personal, no tienen metas definidas de manera explícita por la institución. Considera que, esto originaría un conocimiento parcial del proceso de aplicación del modelo por competencias, en el proceso de selección de personal.

## **2.1.2 Antecedentes Internacionales**

**Martínez (2013)** en su Tesis presentada “Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas” en México Distrito Federal en opción al grado de Maestro en Administración, en el Instituto Politécnico Nacional - México; enunció las siguientes conclusiones de la investigación:

Como se planteó al inicio, el objetivo principal de esta tesis es encaminar a la empresa hacia la implantación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias, para dar cumplimiento a las recomendaciones que en materia de Recursos Humanos emite la Administración Pública Federal.

En este sentido, podemos aseverar que el objetivo se cumplió cabalmente, con el desarrollo de la propuesta contenida en el capítulo 3 donde, mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa, se pudieron obtener los tres principales Diccionarios que forman la estructura medular de cualquier sistema de Gestión del Talento Humano por competencias: el Diccionario de valores, el Diccionario de competencias cardinales y el Diccionario de competencias específicas y comportamientos.

Posteriormente, una vez definidas las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se pudo diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el Área de Recursos Humanos. Adicionalmente, permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico.

Mencionó que la mayor limitación que se presentó en el desarrollo de este trabajo de investigación, fue relacionada con el manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; en los cuales se incluye a los especialistas, sin

considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, sino que se considera el tipo de puesto que ocupa. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera señalada.

Asimismo expresa que este trabajo le permite determinar que quedan abiertas algunas líneas de investigación como son: el rubro de administración de las compensaciones, la sucesión por competencias el desarrollo de planes de carrera.

Finalmente, indica que se debe recordar, que con cambios tan acelerados, las organizaciones necesitan tener elementos diferenciadores y bien cimentados para continuar en el mercado. En este caso, IEPSA plantea mirar generar ventaja competitiva con el factor humano y el desarrollo de sus capacidades y talentos.

**Herrera (2015)** en su Tesis denominada “Competencias Laborales en los Colaboradores del Departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia Huehuetenango” en Guatemala presentada para optar el título de Psicóloga Industrial/Organizacional en el Grado Académico de Licenciada, en la Universidad Rafael Landívar; indicó las siguientes conclusiones de la investigación:

Mencionó, que a través de su investigación, se estableció que las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores del departamento de ventas del grupo Bimbo, Huehuetenango, llamado por la investigadora el “Hacer”, están en el nivel deseado y se refleja en el alcance de metas establecidas por la empresa.

Indicó que la investigación le permitió determinar que todas las actitudes que impulsan a hacer lo requerido e indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que tenga delante, llamado por la investigadora “Ser” se encuentra en un alto parámetro en los sujetos de estudio de esta investigación, lo cual indica que la actitud de los mismos es la adecuada y la ideal para poder desempeñarse en este tipo de empleo.

Mencionó que la investigación le permitió determinar que el nivel de conocimientos que poseen la mayoría de los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Huehuetenango, llamado por la investigadora (SABER) se encuentra dentro del rango alto que un vendedor debe tener para ser clasificado como competente en el área de ventas.

**Gómez y Mendoza (2013)** en su Tesis presentada “Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S.” en Cartagena – Colombia, para optar al Título de Administrador de Empresas en la Universidad de Cartagena; enunciaron las siguientes conclusiones de la investigación:

Concluyó que el modelo de competencias, era un tema que existía desde el año 1960, mencionando que fue recién en el año 1973 con Douglas Mc Clelland que se concretó. Mencionando que se basaba en una serie de características relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, igualmente mencionó que existen otras características que son difíciles de detectar como son los rasgos, motivos, aptitudes, también son necesarias para lograr dicho desempeño y fue utilizado en su investigación.

Concluyó que el modelo de competencias de talento humano reporta beneficios al ser aplicado en algunos subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos. Lo que le permite decir que es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución, debido a la interrelación que mantienen entre si dichas actividades.

Concluyó que con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y saber cuáles serán los aspirantes para ascensos futuros, se debe analizar los requerimientos de los cargos y analizar la fuerza laboral para aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización.

Igualmente concluyó que la aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado para que los colaboradores puedan desempeñarse en el cargo, igualmente puede revelar que trabajadores presentan desempeño superior

Mencionó que en el área administrativa de la empresa ACMES, se realizó un proceso de análisis y descripción de cargos por competencias, igualmente se elaboró un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos, y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos.

Se propuso un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del Personal Administrativo de la empresa ACMED S.A.S., el cual contiene temas a tratar, responsables, justificación y objetivos y alcance de las actividades.

El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización, gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

## **2.2 Bases Teóricas de las Variables**

### **2.2.1 Bases Teóricas de la Variable Independiente**

#### **Definición de competencias**

Helleriegel (2009) afirmó que una competencia se refiere a la combinación de comportamientos, actitudes, habilidades y conocimientos que favorecen la efectividad personal. Igualmente mencionó que es la capacidad de aplicar las habilidades, conocimientos, actitudes y recursos del entorno para lograr un resultado, en un ambiente laboral determinado.

Tabla 1

*Definiciones de competencias*

<b>Definiciones de competencias</b>	
Boyatzis 1982, en Arancibia (2002)	Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño efectivo o superior en un trabajo.
Haygroup (2000)	Característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación.
Hernández (2005)	Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación
Mertens (1996, en OIT 1997)	Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Fuente: tomado de SERVIR

SERVIR (2016) por su parte, en su calidad de ente rector, SERVIR define competencias como: características que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso de una persona, involucrando de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes. Esta definición se encuentra en la normativa peruana, específicamente en la Directiva que presenta las Normas para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos (MPP).

Alles, (2000), definió las competencias laborales como la combinación de actitudes, conocimientos y habilidades que conducen a un desempeño adecuado. Mencionó que la capacidad y flexibilidad de adaptación son claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación.

Benavides, (2002) puntualizó competente y competencia como, “competente”, afirmando que el individuo es capaz de lograr las metas establecidas para un empleo.

**2.2.1.1 Clasificación de Competencias** Alles, (2008) Expresó que: son cinco los principales tipos de competencias:

Como primer tipo de competencias indicó la Motivación, describiendo que son los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Como ejemplo de motivación indicó que las personas que desean éxito y están motivadas, constantemente se establecen objetivos, y tienen el compromiso para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

Como segundo tipo de competencias indicó las Características, describiendo que son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Como ejemplo de características indicó el tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

Como tercer tipo de competencias indicó el Concepto propio o concepto de uno mismo, describiendo que son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Como ejemplo de Concepto propio o concepto de uno mismo, describió que, la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.

Como cuarto tipo de competencia mencionó el Conocimiento, describiendo que es la información que una persona posee sobre áreas específicas.

Como ejemplo de Conocimiento colocó el conocimiento de la anatomía, de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

Como quinto tipo de competencia mencionó la Habilidad, describiendo que es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Como ejemplo de Habilidad, describió la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50,000 líneas de código en un orden lógico secuencial. (p.60-63),

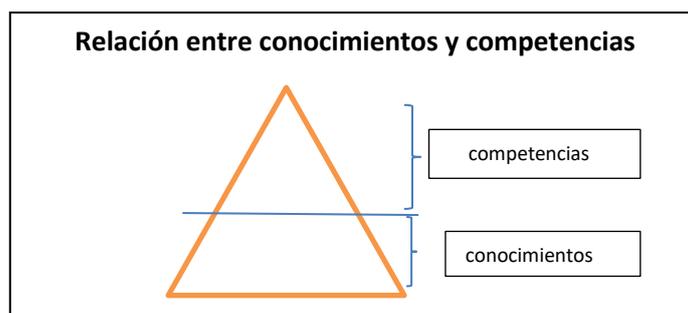


Figura 1. Relación entre Conocimientos y Competencias

Fuente: Tomado de (Alles 2008, p.58)

Mencionó que en los puestos complejos, las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, no son tan importantes como las competencias para predecir un desempeño superior.

Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleo de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

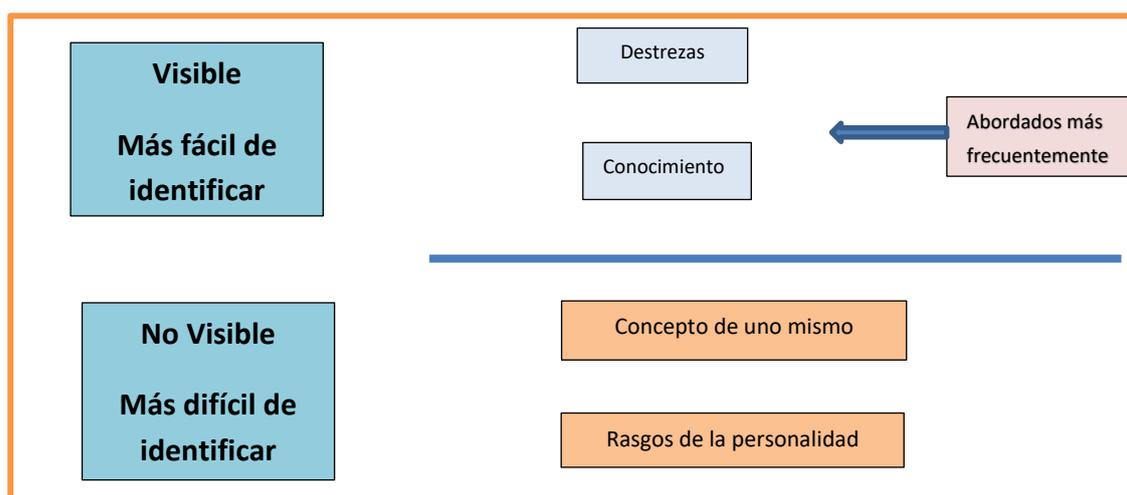


Figura 2 Competencias de conocimientos y destrezas con competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones.

Fuente: Tomado de (Alles 2008, p.62)

**2.2.1.2 Las Competencias Laborales** Alles (2008) Enunció que: existe en diversos medios, aun en los académicos, una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales.

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficioso tanto para la empresa como para sus empleados.

La Organización Internacional del Trabajo con el fin de lograr que personas que no posean un título o certificado que les permita acreditar una especialidad o conocimiento, impulsa a nivel de países, programas para lograr la certificación de competencias laborales de estas personas; y estos programas son impulsados por los gobiernos de cada país.

Menciona que existen variadas definiciones referentes a la competencia laboral. Un concepto que es aceptado, la describe como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada (definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional –Cintefor-, perteneciente a la OIT)

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias.

A modo de ejemplo comentaremos el modelo mexicano en materia de competencias laborales, presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (conocer), es un documento de 1998, destinado a ser aplicado en ese país.

Dice el mencionado documento: Se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si el algo a que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo; es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es, entonces uno más de los diferentes atributos de la persona – en su carácter de trabajador – y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y solo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

En otras partes del documento se plantea la necesidad de establecer parámetros comparativos por segmentos de la economía y/o por zonas geográficas. Asimismo consigna que la norma se refiere a un trabajador que se ha hecho en la práctica, como es frecuente que suceda en países como los nuestros (los latinoamericanos).

Las competencias laborales se relacionan con oficios y por extensión se aplican a profesiones de tipo universitario; en algunos países se han aplicado al ámbito de la educación. Más allá del nivel educacional en relación con el cual se desee definir las competencias laborales, en nuestra opinión, la principal diferencia con la gestión por competencias radica en el punto de partida, es decir, fueron creadas para un objetivo diferente que el modelo de gestión por competencias.

En la práctica, tanto académica como profesional, a las denominadas “competencias” conductuales se les denomina “competencias” – sin aditamento alguno-, y a las que se originaron en la OIT, “competencias laborales”

Los estudios de competencias basados en las conductas se basan en los trabajos de David McClelland (Human Motivation, obra original de 1987, y otros, posteriores, del mismo autor). Entre los principales exponentes de la temática de competencias- seguidores de MCClelland- se pueden distinguir los norteamericanos Spencer y Spencer, que en una de sus obras aportan un esquema completo sobre cómo implantar, en una organización, un modelo de competencias. Otro especialista muy reconocido es la profesora francesa Claude Levy-Leboyer.

El modelo de competencias laborales en ningún caso se plantea como un modelo de management administrativo, aunque puede ser aplicado en el marco de las organizaciones. Tan así es que, si se observa el profuso material circulante sobre el tema, se podrá apreciar que los ejemplos que se presentan son mayoritariamente en relación con posiciones de tipo operativo, como por ejemplo: obreros, enfermeros, vendedores, etc.

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados. Ello no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias. (Definición dada por el ya citado Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional).

Por último, si bien las competencias laborales se relacionan con oficios, las personas que obtienen la certificación en competencias laborales pueden trabajar dentro de una empresa u organización de manera dependiente, igualmente podrían trabajar en la modalidad de autoempleo, para el caso de labor dependiente las competencias laborales requeridas, serán las que permitan alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

Aún en este último caso, que las competencias laborales se fijan en relación con los requerimientos estratégicos de la organización, no por ello constituyen un modelo de management, tal como se explica a lo largo de todo este capítulo. Los modelos de management se diseñan en función de las competencias (conductuales) y modifican los distintos subsistemas de recursos humanos de la organización. (p.68 - 70)

**2.2.1.3 Las Competencias y la Inteligencia Emocional** Alles, (2008) mencionó que: el libro *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, de Daniel Goleman

plantea conceptos que se relacionan con los primeros párrafos de este capítulo y con nuestro tema en general.

Alles menciona, que las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: que implican no solo la preparación y la experiencia, sino que van más allá como el ver cómo nos con los demás y con nosotros mismos. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quien se pasa por alto.

Menciona que las nuevas reglas miden otras cualidades, que vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, mide características cruciales que nos hace aptos para futuros empleos.

Indica igualmente que estas reglas se concentran en ciertas cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión, que guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia.

Menciona que al coeficiente intelectual se le debe adicionar el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales.

Menciona que dentro de los factores emocionales se encuentran el compromiso la disponibilidad para el trabajo y la actitud frente a una búsqueda y considera que estos factores son clave para mantenerse interesante a los ojos de un futuro empleador.

Nuevamente menciona a Goleman, el autor y aclara algunos conceptos “erróneos”, aludiendo que Inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. Ya que existirán momentos en que se deberá enfrentar y sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad. La inteligencia emocional significa manejar los sentimientos de modo que se expresen adecuadamente y con efectividad,

permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

Menciona igualmente Alles, que cada vez se evalúa más la inteligencia emocional en las entrevistas por competencias, coincidiendo con Goleman en que para seleccionar personas se evalúa cada vez más “la inteligencia emocional”, que se refiere a cómo nos manejamos con los demás y con nosotros mismo, para luego decidir quién será contratado y quién no. (p.71 - 72)

**2.2.1.4 Evaluación de Competencias**, Alles (2008) mencionó que: las empresas cada vez se preguntan más: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible desarrollar las competencias?, y estas preguntas se las hacen al implementar un esquema de gestión por competencias.

Muchas de estas preguntas sólo podrán responderse si la organización realiza una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal. La medición de competencias puede realizarse a través de las siguientes herramientas:

- Assessment (ACM)
- Entrevistas por incidentes críticos (BEI)
- Fichas de Evaluación
- Una evaluación del desempeño por competencias

No estamos diciendo que la empresa deba cambiar sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado de la medición no es el esperado. No. Simplemente sabrá que debe hacer: desarrollar competencias de algún colectivo de personas en particular, cambiar de puestos a algunos colaboradores, etc.

La temática de evaluaciones de competencias se encuentra tratada en las obras selección por competencias y elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, y/o se relaciona con ellas.

Para la evaluación de competencias Martha Alles Capital Humano ha desarrollado una serie de herramientas adicionales (a las que denomina “productos”), especialmente diseñadas para la medición del grado de desarrollo de las competencias en las personas:

- “Fichas de Evaluación de competencias”. Consiste en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), el jefe o ambos eligen una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía web, lo que permite la aplicación on line del método de evaluación.
- Las fichas de evaluación pueden ser utilizadas, en una versión reducida, para evaluaciones de 90°, 180° o 360°. Incluye un procesamiento vía web, lo que permite la aplicación on line del método de evaluación.
- “Manuales de Assessment” (Assessment Center Method) en sus versiones estándar y a medida del modelo de competencias de la organización. (p.90 - 91)

**2.2.1.5 El Diccionario de Competencias**, Alles (2008) expresó que: hemos seleccionado las competencias más comunes con sus definiciones más usuales. El diccionario surge como producto de una investigación de las competencias más frecuentemente utilizadas. Para su mejor comprensión y utilización, las mismas se han dividido en tres niveles. (p.102 - 104)

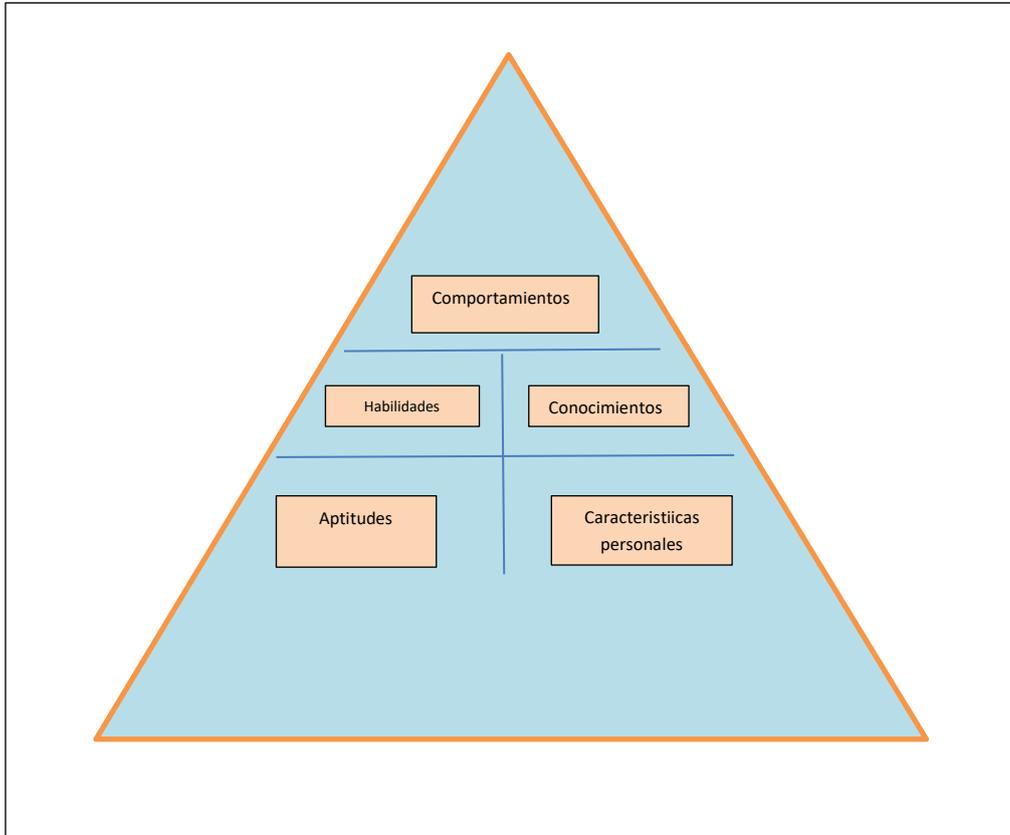


Figura 3 Pirámide de Competencias

Fuente: Tomado de (Alles 2008, p.69)



Figura 4. El Diccionario de Competencias en tres Niveles

Fuente: Tomado de (Alles 2008, p.102)

### **2.2.1.5.1 Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.**

Primeros niveles

Alta adaptabilidad, flexibilidad

Capacidad de aprendizaje

Dinamismo, energía

Habilidad analítica

Iniciativa, autonomía

Liderazgo

Modalidad de contacto

Productividad

Tolerancia a la presión

Orientación al cliente interno y externo

Trabajo en equipo

Responsabilidad

#### Definiciones

Alta adaptabilidad, flexibilidad: Alles, la define como la capacidad de modificar la conducta propia, para alcanzar objetivos, cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.

Capacidad de aprendizaje: está asociada a la asimilación de nuestra información y su explicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Dinamismo, energía: la describe como la habilidad para trabajar duro, en situaciones alternativas o cambiantes, en jornadas de labor muy largas o prolongadas y continuar laborando de manera que el nivel de energía no se vea afectado.

Habilidad Analítica, Alles la describe como el razonamiento, y la forma en que una persona organiza el trabajo. Igualmente menciona que es la capacidad de

una persona para realizar un análisis lógico, de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes

Iniciativa, autonomía: menciona que es la forma rápida que se ejecuta ante los problemas o dificultades que se presentan en el día a día de la actividad.

Liderazgo: Alles, describe al liderazgo como la habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano.

Modalidades de contacto: alles la describe como la habilidad de comunicarse con lenguaje verbal y no verbal a través de la persuasión, asegurando una comunicación clara.

Orientación al cliente interno y externo: la describe como la actitud permanente de preocuparse por las necesidades del cliente y de esta forma incorporar este conocimiento para plantear la actividad, menciona que se diferencia de "atención al cliente" porque esta tiene que ver con la interacción de un cliente real.

Productividad: habilidad de auto establecerse objetivos de desempeño más altos que el desempeño promedio, alcanzándolos exitosamente.

Responsabilidad: asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo.

Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alta performance en situaciones de alta exigencia.

Trabajo en equipo: Alles la describe como la facilidad para relacionarse interpersonalmente en el logro de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio.

#### **2.2.1.5.2 Personas con experiencia e historial laboral**

Niveles intermedios

Alta adaptabilidad, flexibilidad.

Colaboración.

Competencia, capacidad.

Dinamismo, energía.

Empowerment.

Franqueza, confiabilidad, integridad.

Habilidad analítica.

Iniciativa, autonomía, sencillez.

Liderazgo.

Modalidades de contacto.

Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad.

Orientación al cliente interno y externo.

Definiciones

Alta adaptabilidad, flexibilidad: la define como la capacidad de cambiar la propia conducta propia de cada individuo para el logro de determinados objetivos cuando hay cambios en el medio o surgen determinados problemas.

Colaboración: Alles la define como capacidad de comprender a otras personas y colaborar con grupos con compañeros de trabajo muy distintos.

Competencia, capacidad: Alles considera que es tener conocimientos diversos en los temas del área bajo su responsabilidad. Ser capaz de basarse en los hechos y en la razón y estar constantemente con el interés de aprender.

Dinamismo, energía: la define como la habilidad para trabajar en situaciones cambiantes, en largas jornadas de trabajo y que el nivel de actividad no sea siempre el mismo.

Empowerment: la define como saber aprovechar la diversidad de los miembros de un equipo y saber definir responsabilidades combinando adecuadamente las personas, situaciones y el tiempo, integrando al equipo para el logro de acciones eficaces.

Franqueza, confiabilidad, integridad: Alles considera que es ser realista y franco. Estableciendo relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza. Es decir sus acciones y conductas deben ser consecuentes con sus palabras. Debiendo asumir las responsabilidad de sus errores.

Habilidad analítica: (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): Alles considera que tiene que ver con el razonamiento, y la forma de organizar cognitivamente su trabajo. Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico e identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

Iniciativa, autonomía y sencillez: Alles considera que es la ejecutividad rápida ante problemas o dificultades que se presentan en el día a día de la actividad, sin esperar a hacer las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.

Liderazgo: la define como la habilidad para orientar la acción de grupos de personas con un fin determinado, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano, teniendo la habilidad para fijar objetivos.

Modalidades de contacto: (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral impacto): Alles la define como la capacidad de asegurar una comunicación clara, alentando a las otras personas a compartir la información, valorando las contribuciones de los demás.

Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad: la define con la capacidad de apoyar e implementar decisiones comprometido por completo con el

logro de los objetivos comunes. Siendo justo en la toma de decisiones en situaciones difíciles, superar los problemas que se presentan e interfieren con el logro de los objetivos, controlar y cumplir con las acciones acordadas.

Orientación al cliente interno y externo: Alles la describe como la capacidad de preocuparse por las necesidades y demandas de los clientes, demostrando sensibilidad hacia las peticiones de los clientes, ya sean internos o externos. Es una actitud permanente que luego debe incorporarse al conocimiento para planear la actividad. Menciona que se diferencia de “atención al cliente”, ya que esto tiene que ver más con la interacción con un cliente real y concreto.

### **2.2.1.5.3 Personas con experiencia e historial laboral**

Niveles ejecutivos

Junto con las competencias propuestas para los niveles intermedios, se consideran las siguientes:

- Desarrollo de su equipo
- Habilidades mediáticas
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Cosmopolitismo
- Relaciones Públicas

Definiciones

Desarrollo de su equipo: Alles considera que es la habilidad de realizar con facilidad las relaciones interpersonales y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Habilidades mediáticas: Considera que están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desarrollo frente a los medios, conferencias de prensa, conferencias frente a pares o la comunidad, grabación de CD, teleconferencias, etc. Relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea en forma clara y sencilla.

Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en el sentido específico de contacto con los medios.

Liderazgo para el cambio: Alles menciona que es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, haciendo surgir en ellos una motivación y compromiso genuinos para actuar como respaldo de innovación y nuevos emprendimientos y afectar los recursos de la firma a la implementación de cambios frecuentes.

Pensamiento estratégico: menciona que es la habilidad para comprender rápidamente cambios de entorno, debilidades y fortalezas de la organización para ver oportunidades de mercado y detectar nuevas oportunidades de negocios, como por ejemplo la compra de negocios en marcha, igualmente menciona que es la capacidad de realizar alianzas estratégicas con empresas competidoras, incluyendo saber cuándo un negocio debe ser reemplazado por otro.

Cosmopolitismo: Alles menciona que es la habilidad para adaptarse rápidamente y ser eficaz y eficiente en cualquier lugar en el extranjero. Es decir está relacionada con gustar y disfrutar de viajar y establecer relaciones interpersonales a ese nivel.

Relaciones públicas: habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (locales, estatales y provinciales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

**2.2.1.6 Lo que se requiere para ser un gran gerente,** Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) mencionaron que: el conjunto de actitudes, comportamientos, habilidades, son competencias gerenciales, que le permiten a un gerente ser efectivo en una amplia escala de puestos gerenciales y en distintos marcos organizacionales. (p.13)

**2.2.1.7 Competencias gerenciales**, Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009) En su investigación expresaron que: las competencias gerenciales que llevan a la excelencia, fueron juntadas con los intereses de los administradores y de esta forma poder ver como se desarrollará la función de los administradores en la actualidad y en años próximos, consideraron que es necesario tener un conocimiento concreto de las competencias que necesitan los gerentes para liderar y administrar, igualmente hicieron referencia seis competencias gerenciales que ellos consideran vitales para la administración:

Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia para el trabajo en equipo

Competencia para la planeación y gestión

Competencia multicultural y

Competencia para la comunicación. (p.14)

**2.2.1.8 Las seis competencias gerenciales Centrales**, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) En su investigación mencionan que se han referido y hablado de seis competencias gerenciales que a su criterio son centrales, mencionan que también han explicado los quehaceres de los gerentes y los niveles de la administración, mencionan que es posible que nos sigamos preguntando que se requiere para ser un administrador efectivo y lograr triunfar como gerente. (p.19)

**2.2.1.9 Competencia para la comunicación** Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009) En su investigación mencionaron que: los administradores deben ser capaces de escuchar a sus colaboradores y compartir bien sus ideas, si no saben hacer estas acciones básicas no podrán guiar a otros. Mencionan que esta competencia está basada en escuchar e informar y en abrir canales y negocios con otros. Mencionan también que el flujo de información en una organización es vital para mejorar el desempeño de esta, ya que fortalece las bases de una administración exitosa, consideran que el dominio de la competencia para la comunicación logra que el administrador sea efectivo. (p.19)

**2.2.1.10 Competencia Multicultural** Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) En su investigación mencionaron que para que los administradores sean competentes deben tener conocimiento de las tendencias importantes, en su país y en otros, ya que podría haber consecuencias para sus organizaciones. Mencionan que esta competencia se basa en el conocimiento de los mercados globales, aún más, cuando hay planes de crecimiento y expansión global en la organización, igualmente mencionan que para hacer negocios con éxito en el mundo, los administradores deben tener sensibilidad para las diferencias políticas, culturales y económicas que existen en los otros países debiendo ser capaces de evaluar las consecuencias que estas podrían tener en la organización. (p.19)

**2.2.1.11 Competencia para la planeación y gestión** Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) Mencionaron que: para que los administradores sean competentes deben saber que tal vez lo que funcionó bien en el pasado hoy ya no sirva para las organizaciones o sus clientes. Mencionan que esta competencia está relacionada con el liderazgo de los administradores al establecer metas claras y desafiantes, ayudando a resolver los problemas que surgen sin perder tiempo en problemas triviales, mencionan que un administrador que emplea la competencia para la planeación y gestión crea organizaciones con capacidad de respuesta a las necesidades y nuevas demandas de los clientes. (p.20)

**2.2.1.12 Competencia para la autoadministración** Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009) Mencionaron que: para que los administradores sean competentes es necesario que primero se conozcan bien, aprendiendo a identificar sus fortalezas y debilidades y ver las que deben desarrollar, esto les da una ventaja para poder ver las operaciones de la organización y la función que uno tiene dentro de ella. (p.20)

**2.2.1.13 Competencia para la acción estratégica** Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009) Expresaron que: para que los administradores sean competentes deben formular estrategias creativas para dirigir la organización, ya que éstas se aplican para alcanzar las metas, igualmente deben preparar planes de contingencia para contrarrestar cualquier riesgo que se presente, ya que esto les permitirá crear una ventaja competitiva (p.20)

**2.2.1.14 Competencia para el trabajo en equipo** Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009) Expresaron que: para que los administradores sean competentes es necesario que recurran a todo lo que les ayude a alcanzar las metas de la organización, deben ser capaces de cultivar una red activa de relaciones y de trabajar bien con distintos equipos, creando un entorno saludable mediante la lucha por mejorar el entendimiento recíproco, el respeto de las necesidades y los sentimientos de otros y el manejo de conflictos de forma productiva. Los administradores competentes recurren a todos para que les ayuden a alcanzar las metas de la organización: forman equipos, les adjudican personal y monitorean su desempeño. (p.20)

**2.2.1.15 La Gestión por Competencias** Villa, J. (2004) enunció que: la gestión por competencias constituye un modelo de participación y estímulo adaptable a la carrera profesional del profesional sanitario. Es un modelo integral de gestión de los recursos humanos que contribuye a tal fin, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la organización y que la diferencia en su sector. Propone un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Extender un nuevo modelo de dirección en la organización sanitaria, sensibilizar a los lectores sobre la importancia y la repercusión de la gestión por competencias y aportar una visión global e integral conociendo las herramientas específicas de la Gestión de recursos humanos por competencias, son los objetivos que nos hemos planteado.

**2.2.1.16 Competencias y competitividad** Benavides (2002) expresó que: en el momento actual, las exigencias del entorno se han convertido en un desafío tanto para la Gestión General como para la Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Estas exigencias son un factor común en las unidades empresariales, industriales, empresas privadas y del sector productivo estatal, asociaciones. Cooperativas, gremios, así como en otras entidades sin ánimo de lucro. El cambio cultural, el crecimiento tecnológico-estructural, la diversidad de la

fuerza laboral, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo, los valores y el papel de la familia, el crecimiento del sector servicios, la carencia de cualificación, son algunos de los temas a partir de los cuales, se han generado reflexiones donde se exalta con mucha fuerza el análisis a las Competencias como clave del éxito. Se convierte así en objeto de demanda, la construcción, implementación y evaluación de instrumentos de gestión organizacional, que desde una perspectiva estratégica y dinámica le permita articular el mundo interno con el escenario contextual con el que “cohabita” cada organización e interactúa tomando y expulsando un determinado orden socioeconómico. (p. 225)

**2.2.1.17 Evaluación y acreditación de competencia** Gallart (1995) indicó que: si una credencial educativa no asegura la competencia laboral, ¿cuáles son los mecanismos e instituciones que aseguran la certificación inicial y los futuros reaprendizajes? ¿Cuál es el rol del sistema educativo, de las empresas, de las asociaciones profesionales? ¿Cómo se articulan el Estado y el sector privado en estos temas?

Originalmente, los sistemas de calificaciones profesionales se basaban en disposiciones del gobierno central (como en Francia o en autorregulación de los actores sociales (cámaras de comercio, sindicatos, asociaciones profesionales). La calificación profesional era definida como la capacidad de desempeñar un conjunto de tareas complejas e interdependientes relacionadas con un oficio o un campo ocupacional. A tal fin se estructuraban currículas vocacionales, con exámenes finales teórico-prácticos que acreditaban diplomas en una multiplicidad de especialidades. Hoy en día hay mayor énfasis en el conocimiento teórico y el razonamiento, y el cambio organizacional y tecnológico ha llevado a la experimentación con nuevas formas de enseñanza y a la revisión constante en los organismos educativos y en las empresas de las competencias demandadas, a fin de redefinir dichas calificaciones.

Los objetivos centrales son hoy la flexibilización de los programas educativos y la mejora de las habilidades adquiridas haciéndolas relevantes al contexto laboral.

La tendencia, entonces es evitar la referencia a programas de estudio estáticos o clasificaciones de puestos de trabajo, y en cambio, a medir las competencias a través de organismos independientes de la institución de enseñanza, en instancias que tengan fuerte participación de los actores del mercado de trabajo. Se acreditan sí no sólo los estudios realizados sino la experiencia laboral. Se definen claramente niveles de competencia de mayor o menor, y se focaliza en los resultados en contextos problemáticos.

La acreditación de competencias debe tener tres características necesarias para ser útil en el mercado de trabajo: a) visibilidad para los empleadores y las asociaciones profesionales, es decir que se sepa cuáles son las habilidades concretas que esa acreditación indica. b) transferibilidad de un sector educacional a otro, de manera que las competencias adquiridas en el aprendizaje en el trabajo, sirvan para continuar estudios en la formación profesional y que las habilidades adquiridas en la educación general, debidamente complementada con los conocimientos técnicos práctica laboral, sirvan para la inserción en el mercado de trabajo; c) que puedan trasladarse de un tipo de puesto de trabajo a otros, de una empresa o sector a otro, o en otras palabras, que sean reconocidas transversalmente en el sistema ocupacional.

El sistema de “National Vocational Qualifications” ( NVQ) de los países anglosajones es un ejemplo de lo anterior (Colardyn y Durand-Drouhin, 1995). Acreditadas por un organismo que tiene como función aprobar y reconocer las calificaciones, junto con los otros organismos que las conceden, las NVQ definen lo que la persona debe ser capaz de realizar para desempeñar eficazmente un trabajo.

Para obtener una NVQ no se precisa un examen por escrito. La consecución del nivel se evalúa por observaciones en el lugar de trabajo, o por simulaciones prácticas, preguntas orales, proyectos, etc. Se definieron cinco niveles de NVQ basadas en las competencias profesionales, adquiridas a través de la educación o a partir de la experiencia laboral.

Uno de los aspectos más interesantes del modelo es que las NVQ están articuladas con la educación académica y con la educación profesional general (que es equivalente a la educación técnica), constituyendo un sistema nacional de educación y formación continua articulado e integrado.

## **2.2.2 Bases Teóricas de la Variable Dependiente**

**Definición de Gestión Administrativa** Santillán y Villanueva (2013) en su investigación menciona que: la gestión administrativa son acciones a través de las cuales los directores cumplen con las fases del proceso administrativo en el desarrollo de sus actividades, esto quiere decir que planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan.

Igualmente menciona que es importante para la realización de las operaciones en una organización, ya que asegura que las diversas actividades funcionen sin problemas. (p.16 - 17)

Koontz, Weihrich y Cannicce (2012) mencionaron que es “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupo cumplen metas específicas de manera eficaz”. (p.4)

**2.2.2.1 Concepto de Administración** Chiavenato (2006) expresó que cada autor tiene un concepto de administración acorde con su óptica particular. Vale la pena comparar algunas concepciones de administración.

Certo (1994) manifiesta que la administración es el proceso cuyo fin es alcanzar objetivos con base en el trabajo de las personas o por medio de ellas y de otros recursos de la organización.

Stoner, (1995) expresa que la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos.

Shermerhorn, (1996) manifiesta que la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos del desempeño.

Dalt, (1993) expresa que administración significa alcanzar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente en razón de la planeación, la organización, el liderazgo y el control de los recursos de la entidad.

Montana,Charnov, (2003) manifiesta que la administración es el acto de trabajar con y por medio de otras personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización, así como los de sus miembros.

Sin embargo, la administración significa mucho más que simplemente planear, organizar, dirigir y controlar, como dice la mayor parte de los autores. Administrar implica tomar un conjunto de decisiones y acciones que se aplica a una variedad increíble de situaciones en una amplia variedad de organizaciones. Debido a esa complejidad, la administración admite varias interpretaciones, a saber.

La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados.

La administración implica coordinar y hacer uso de diversos recursos y competencias de la organización. Es un proceso integral que implica y aplica toda una serie de recursos: humanos, financieros, materiales y tecnológicos, así como información.

La administración exige varias acciones orientadas a alcanzar objetivos por medio de diferentes personas y órganos que trabajan en conjunto de forma integrada, Se trata de una actividad que tiene un propósito y está dirigida a alcanzar

objetivos que han sido definidos previamente, e incluye objetivos individuales, grupales y organizacionales o una combinación de ellos, que tienen por objeto alcanzar niveles de excelencia cada vez más altos.

La administración implica liderar y dirigir las actividades desempeñadas por toda la organización y por personas de todos los niveles de la organización que cumplen diferentes funciones, las cuales se agrupan y coordinan con la intención de alcanzar propósitos comunes. (p.8 - 9)

**2.2.2.2 ¿Qué es administración?** Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) mencionaron que: la palabra administración cotidianamente es utilizada para referirse a un grupo de directivos de una organización, igualmente menciona que si los gerentes se encargan que una organización pueda alcanzar sus metas, entonces ¿qué significa la palabra *administración*? En la charla cotidiana, las personas a menudo utilizan la palabra administración o gerencia para referirse a un grupo de gerentes de una organización.

Igualmente mencionan que la palabra administración también la emplean para describir a las tareas de los gerentes, siendo algunas de ellas, la planeación, organización, dirección y control del trabajo que se realiza en una organización. (p.8)

**2.2.2.3 La Administración en la Sociedad Moderna** Chiavenato (2006) indicó que: la administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Las organizaciones deben alcanzar objetivos en un escenario de feroz competencia, tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir a las personas, evaluar el desempeño dirigido a metas determinadas previamente, obtener y asignar recursos, etc. En cada organización o empresa es preciso desarrollar y coordinar, de forma integral y coherente, muchas de las actividades administrativas que son desempeñadas por varios administradores y que están orientadas hacia tareas y problemas específicos.

Desde esta perspectiva, el administrador no es un simple ejecutor de tareas, sino el responsable del trabajo de sus colaboradores. No puede cometer errores ni arriesgarse con la aplicación de tácticas de ensayo y error, ya que eso implicaría que puede conducir a sus colaboradores por el camino menos indicado.

El administrador es un profesional que tiene una formación integral y variada: debe conocer diversas disciplinas (como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística, etc.); debe convivir con personas (que ejecutan las tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc.); subordinadas a su autoridad, que están en su mismo nivel o que son sus superiores; debe estar atento a los sucesos del presente u del pasado, así como a las previsiones del futuro; por lo tanto su visión debe ser muy amplia, pues él es el responsable de dirigir a otras personas que siguen sus órdenes e indicaciones. Debe afrontar sucesos internos (en el interior de la empresa) y externos (en el ámbito externo en el que opera la firma); debe ver más allá que los demás, pues está comprometido con los objetivos que la empresa pretende alcanzar por medio del trabajo conjunto de todos sus miembros.

No decimos que el administrador sea un héroe que debe ser consagrado, sino que es un agente, no sólo de la conducción, sino también del cambio y la transformación de las empresas, a las que lleva por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y niveles. Es un agente que educa y orienta, en el sentido de que con su dirección y orientación, modifica los comportamientos y actitudes de las personas, es un agente cultural en la medida en que, con su estilo de administrar, modifica la cultura organizacional existente en su empresa. (p.13)

**2.2.2.4 Nota Interesante, La envergadura de la administración** Chiavenato (2006) mencionó que: cuando los profesionales (ingenieros, economistas, contadores, abogados o médicos que conocen sus especialidades) ascienden en sus empresas (industriales, constructoras, de servicios, consultoras u hospitales) al puesto de supervisor, gerente o director, se deben convertir en administradores. A partir de ese momento deben aprender a administrar y adquirir nuevos conocimientos y tácticas que sus especialidades no les han enseñado. Eso es lo

que lleva a muchos profesionales de nivel superior a regresar a las aulas universitarias para cursar materias de administración.

Igualmente menciona que cuando un tipo de profesionales como ingenieros, economistas, médicos y contadores, están en el nivel intermedio de una organización, desarrollando las actividades propias de su profesión y reciben un ascenso, se convierten en administradores, allí se aprecia la universalidad de la administración, ya que toda organización o institución, no sólo requiere un administrador, sino que necesita un equipo de administradores que deben realizar y dirigir distintas áreas y niveles para el logro de los objetivos de la empresa u organización. (p.13)

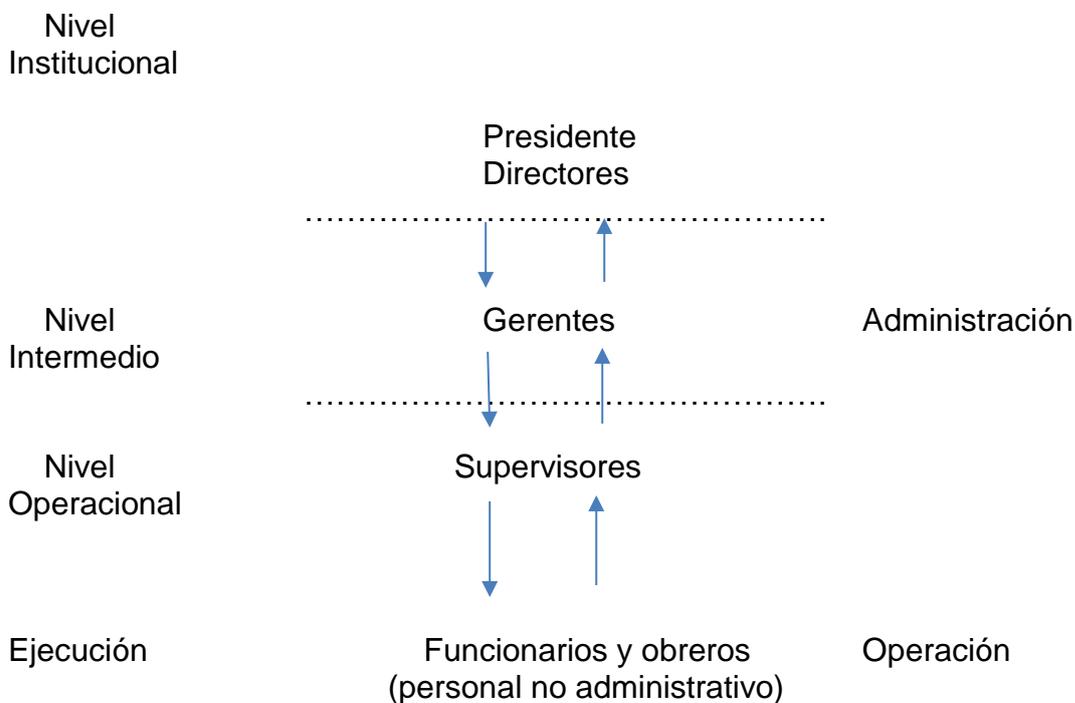


Figura 5. Los Niveles Jerárquicos

Fuente: Tomado de (Chiavenato 2006, p.120)

**2.2.2.5 Perspectivas Futuras de la Administración** Chiavenato (2006) indicó que: en los próximos años el mundo verá el fin de la forma organizacional de hoy (la estructura burocrática que todavía predomina en muchas organizaciones), así como el surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales adecuadas para las

nuevas demandas de la era posindustrial. Esa afirmación se funda en el principio de la evolución que sostiene que cada época desarrolla una forma organizacional apropiada para sus características y exigencias. Las debilidades de la organización burocrática tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas debido a tres aspectos.

Los cambios rápidos e inesperados sea en el mundo de los negocios, en el del conocimiento o en el de la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las organizaciones actuales no están en condiciones de atender. El crecimiento y la expansión de organizaciones más complejas y globalizadas.

Las actividades que exigen a personas con diversas competencias y especializaciones implican problemas de coordinación y, principalmente, de actualización en función de los veloces cambios que acontecen día a día.

En los próximos años la tarea administrativa será incierta y desafiante, pues será afectada por infinidad de variables, cambios y transformaciones llenos de ambigüedades e incertidumbres.

El administrador afrontará problemas multifacéticos y cada vez más complejos que los anteriores. Hechos y grupos de dentro y de fuera de la organización se disputarán su atención, le proporcionarán información contradictoria y complicarán su diagnóstico perceptivo y su visión de los problemas que debe resolver o de las situaciones que debe enfrentar: las exigencias de la sociedad, de los clientes, los proveedores, los organismos reguladores, los competidores, las expectativas de la alta dirección, de los colaboradores, de los accionistas, etc. Sin embargo, estas exigencias, desafíos y expectativas sufren cambios que sobrepasan la capacidad de comprensión del administrador. Esos cambios tienden a incrementar debido a la inclusión de nuevas variables en la medida en que los procesos se desarrollan y crean turbulencias que perturban y complican la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz. Parece que el futuro complicará cada vez más esa realidad. (p.14)

**2.2.2.6 Funciones de los Gerentes** (Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionaron que: para organizar el conocimiento administrativo resulta muy útil las funciones gerenciales, ya que los nuevos descubrimientos, las nuevas ideas de investigación o técnicas puedan insertarse con facilidad en las tareas administrativas como son: planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.

Describen que planear equivale a las acciones futuras o proyectos se van a realizar en el futuro en la organización, incluyéndose misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; se requiere decidir; es decir, elegir proyectos de acciones futuras. Igualmente mencionan que mientras no se tome una decisión en la cual se involucren los recursos materiales y humanos, no existe un plan verdadero, lo único que existe es, un análisis o una propuesta de un estudio de planeación.

Refieren que organizar equivale a que las personas que trabajan juntas en grupos deben tener funciones que desempeñar, de forma tal que se asegure la contribución de manera específica al esfuerzo del grupo. Igualmente mencionan que lo que hacen las personas tiene un propósito u objetivo definido, esto equivale a las funciones; como ejemplo describen el esfuerzo de un grupo para instalar el campamento en una expedición de pesca; indicando que cada persona podría hacer lo que quisiera, pero seguro que la actividad no sería efectiva como cuando se asignan las tareas.

Mencionan que integrar al personal equivale a seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras de la fuerza laboral, de manera tal que los puestos estén cubiertos y se mantengan así en la estructura organizacional, de manera que las tareas se cumplan con eficiencia y efectividad.

Refieren que dirigir es ser capaz de lograr que las personas contribuyan a las metas del grupo y de la organización; asimismo, mencionan que equivale al aspecto interpersonal de administrar.

Mencionan que controlar es medir el desempeño organizacional en el cumplimiento de las metas y los planes, ya que esta actividad permite verificar

dónde hay desviaciones de los estándares y permite corregirlos. Igualmente mencionan que controlar permite el cumplimiento de los planes.

Igualmente indican que las actividades de control casi siempre tienen que ver con la medición del logro, de manera que al medir el presupuesto de gastos, los registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, se muestra si los planes funcionan, caso contrario se toman las medidas correctivas.

Mencionan igualmente que es importante conocer o determinar quiénes son las personas responsables de determinadas funciones, ya que al efectuar el control y verificar que las acciones difieren de la acción planeada, se pueden hacer las gestiones necesarias para mejorar el desempeño. (p.30 - 32)

**2.2.2.7 Tipos de gerentes** Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009) indicó que: existen varios tipos de gerentes y los puestos gerenciales difieren mucho unos de otros. Una diferencia radica en el alcance las actividades que implican. El alcance de las actividades que desempeñan los directores generales es bastante amplio.

Los gerentes funcionales supervisan a los empleados que tienen experiencia en un área, como contabilidad, recursos humanos, ventas, marketing o producción. Por ejemplo, el jefe del departamento de nómina de una empresa ocupa un puesto de gerente funcional. El no determina los sueldos de los empleados como lo haría un gerente o director general, pero si se encarga de que los cheques o transferencia de nóminas sean elaborados a tiempo y por el importe correcto. Igualmente mencionan que generalmente los gerentes funcionales tienen muchos conocimientos técnicos y experiencia en las áreas que supervisan y que dependiendo de lo preciso y detallado que sea el conocimiento que poseen es casi garantizado su éxito como gerentes. Ellos aplican sus competencias para la comunicación, la planeación y gestión, el trabajo en equipo y la autoadministración para cumplir con su trabajo.

Los gerentes o directores generales, son los encargados de las operaciones de unidades más complejas; por ejemplo, una empresa o una división. Dan Buckley

es vicepresidente de Groendyke Transportation en Enid Oklahoma. Como gerente general se encarga de supervisar el trabajo de los gerentes funcionales.

Los gerentes generales deben poseer una gama de competencias gerenciales más amplia y desarrollada que los gerentes funcionales para poder cumplir bien con su trabajo. También deben adquirir las competencias para la acción estratégica y multiculturalidad. Pueden desarrollar estas competencias por medio de una combinación de capacitación formal y de diversas asignaciones laborales o las pueden adquirir simplemente a lo largo del camino mientras tratan de adaptarse y sobrevivir en un área determinada. En el caso de Buckley, su capacidad de adaptación para resolver los problemas que ha afrontado ha sido fundamental. El procura incluir a librepensadores (los rebeldes) en su equipo para que aporten ideas más diversas. Con la finalidad de incrementar su eficacia, no les pide que se sujeten a los procedimientos normales de operación y siempre y cuando no infrinjan las reglas éticas, las legales ni las de seguridad.

Un gerente exitoso, es capaz de desempeñar cuatro funciones administrativas básicas, planeación, organización, dirección y control. (p.8 - 9)

**2.2.2.8 Coordinación: la esencia del arte de administrar** Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionaron que la coordinación es considerada por algunas autoridades como una función aparte del gerente, pero consideran que es propio de administrar, ya que cada una de las funciones gerenciales contribuyen a la coordinación.

Mencionaron que inclusive en el caso de una iglesia u organización fraternal, los individuos pueden interpretar intereses parecidos y de diferentes maneras y esfuerzos de cada individuo puede que no se fundan con los de otros, entonces es aquí donde se realiza la coordinación de manera tal que se reconcilien las diferencias y concuerden las metas individuales de manera tal que se contribuya al logro de las metas organizaciones siendo esta la labor del gerente o administrador. (p.32)

**2.2.2.9 Gerente o Líderes: ésa es la cuestión** Koontz, Weihrich y Cannice (2012) expresaron que, pese a existir definiciones de los que es un gerente y un líder y que muchos investigadores distinguen la diferencia, en casi todos los casos los gerentes son los menos favorecidos, ya que se dice que todos los buenos gerentes deben ser líderes competentes así como también que los buenos líderes deben poder dirigir, supervisar y a veces , realizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, controlar y, por supuesto, dirigir. (p.32)

**2.2.2.10 Altos directivos,** Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) Mencionaron que: el curso general que seguirá una organización es responsabilidad de los gerentes de nivel alto o altos directivos. Anne Mulcahy, presidenta de Xerox, y Meg Whitman, presidenta de eBay, son dos ejemplos de ejecutivas que dirigen enormes empresas de éxito. Algunos títulos típicos del puesto de estos gerentes son director general, presidente, presidente del Consejo, director de división y Vicepresidente ejecutivo. Los gerentes de nivel alto formulan las metas, políticas y estrategias de la organización. Las metas que establecen van en descenso por la jerarquía, hasta llegar a cada trabajador. (p.13)

**2.2.2.11 La Naturaleza y el Propósito de las Estrategias Políticas** Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indicaron que: estrategias y políticas están estrechamente relacionadas, ambas orientan, son el marco de los planes, la base de los planes operativos e influyen todas las áreas de la administración.

El término estrategia (derivado de la palabra griega strategos, que significa general) se ha utilizado de diferentes maneras, y los autores difieren en al menos un aspecto importante: algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes), otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. (p.130)

**2.2.2.12 Indicadores de gestión** Arámbula (2004) mencionó que: el indicador de gestión es una herramienta para desarrollar actividades de acuerdo con los índices previamente establecidos. *gestión – estándar – indicador – medida de logro –*

*realización*. El indicador es la relación entre variables cuantitativas y cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambios generales en el objeto o fenómeno observado, en relación con las metas y objetivos previstos e impactos esperados. Esos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series, estadísticas, etc., es decir, es una relación dos o más datos significativos que proporcionan información sobre datos normales o críticos de una actividad.

La relación entre variables cuantitativas o cualitativas permite observar:

- La situación actual
- Las tendencias del cambio
- Los ajustes necesarios a realizar

Por consiguiente, el indicador de gestión, es una práctica herramienta para desarrollar las actividades con el mejor método, el más económico y en un determinado tiempo y lugar, aprovechando la trayectoria del estándar. Para conseguirlo, se requiere de un esquema totalmente participativo en el que se aproveche la experiencia de aquellos con responsabilidades operativas en la ejecución y desarrollo de planes, programas, proyectos, presupuestos. Y así lograr indicadores competitivos en una gestión eficaz, eficiente y efectiva, para lo cual es conveniente y necesario que exista un sistema establecido, coherente y definido de la organización, (esquema:08 – Fase:2), para que el sistema de Control Integral de Gestión que soporte la administración, permita evaluar en su conjunto el desempeño total o parcial de la empresa.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, por eso requieren del concurso imprescindible de la organización.

Por este motivo es esencial, establecer mecanismos con mayor capacidad y facilidad para definir las variables críticas, las cuales se hallan si se tiene de antemano un patrón preestablecido, con el fin de seleccionar las más conveniente para medir, comparar, evaluar y asegurar que esta última resume la actividad lo más acertadamente posible y que se lleve a cabo en cada dependencia o área.

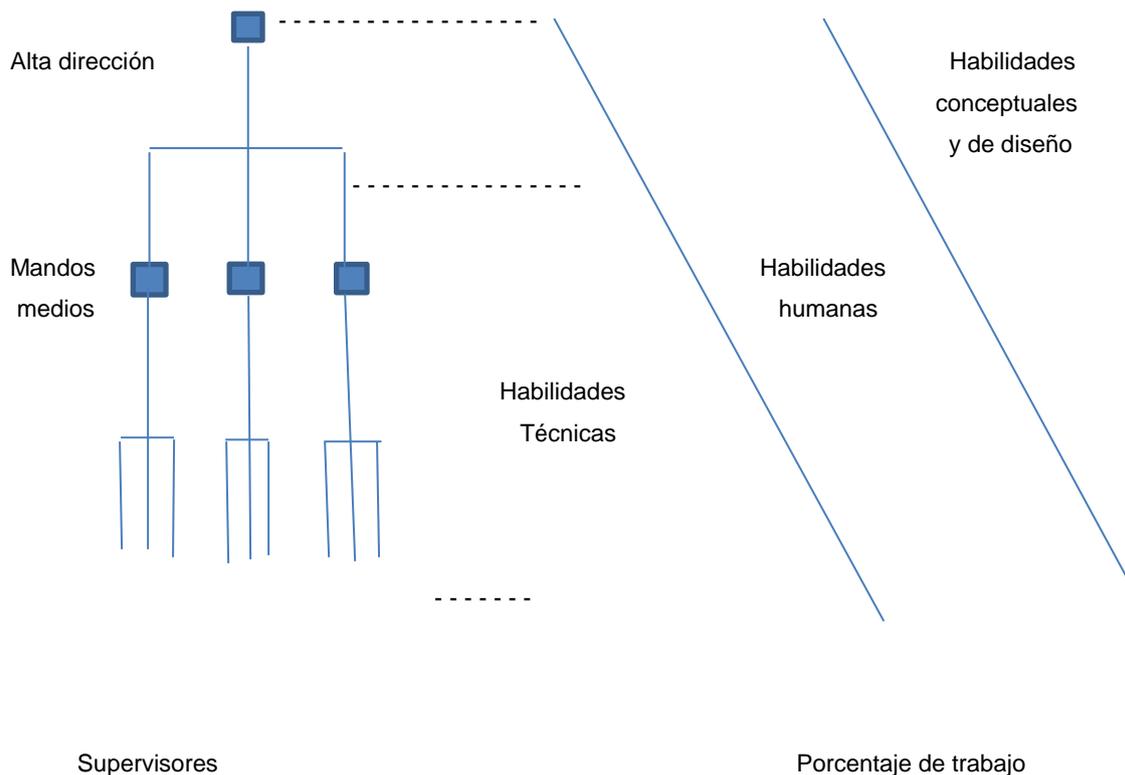
Debe aceptarse que la medición es un componente natural y necesario para lograr un desarrollo exitoso de la gestión empresarial. Cuando esto se da se obtienen metas y objetivos deseados que siempre podrán ser mejorados. (p.153 - 154)

**2.2.2.13 Habilidades Gerenciales y Jerarquía Organizacional**, Koontz, Weihrich y Cannicce (2012) mencionaron que: Robert L. Katz identificó que los administradores tienen tres tipos de habilidades<sup>1</sup> y que a estas se le podía agregar una cuarta que es la de diseñar soluciones.

Mencionaron igualmente que la importancia concerniente a estas habilidades puede variar en los diferentes niveles de la estructura organizacional. Como por ejemplo, para los supervisores las habilidades técnicas son de máxima importancia por la labor que realizan; igualmente en las interacciones con los subordinados, las habilidades humanas son extremadamente útiles; sin embargo, las habilidades de diseño y conceptuales casi nunca son decisivas para estos. Igualmente mencionan que las habilidades de diseño, conceptuales y humanas son especialmente necesarias y muy valoradas en la alta gerencia, mientras que en los mandos medios las habilidades humanas y conceptuales son las más importantes, mientras que las habilidades técnicas son menos necesarias y relativamente poco necesarias. Igualmente mencionan que en las compañías chicas la experiencia técnica es lo más importante, mientras que en compañías grandes los directores ejecutivos, puedan utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados. (p.6)

---

<sup>1</sup> Katz, Robert L., "Skills of an effective Administrator" en: Harvard Business Review, enero-febrero 1955 pp.33-42; Katz, Robert L., "Retrospective Commentary" en: Harvard Business Review, setiembre-octubre, 1974, pp. 1



*Figura: 6. Habilidades y Niveles Administrativos*

*Fuente: tomado de (Koontz, Wehrich y Cannicce 2012, p.6)*

#### **2.2.2.14 Comportamiento ético y no ético de los líderes en el desempeño de sus funciones administrativas**

Koontz, Wehrich y Cannicce (2012) mencionaron que: los líderes pueden tener una influencia positiva o negativa en sus seguidores. Este libro destaca el comportamiento de liderazgo y la siguiente tabla compara el uso ético y no ético del poder.

En la siguiente tabla se puede apreciar de manera sencilla el comportamiento ético y no ético de los líderes y el mal uso que hacen del poder, generalmente para un beneficio propio.

Este tipo de comportamiento puede ser muy común en el sector público, donde generalmente se busca cumplir con las metas o directivas emanadas por el ente Rector, a cualquier costo, sin consideraciones éticas. (p.55)

Tabla 2

*Comparación del uso ético y no ético del poder*

COMPORTAMIENTO ÉTICO DE LOS LÍDERES	COMPORTAMIENTO NO ÉTICO DE LOS LÍDERES
Emplear el poder para lograr el bien de sus seguidores.	Emplear el poder para su propio interés
Respeto a seguidores y colegas.	Falta de respeto a los demás
Búsqueda de una visión y logro de las metas con medios Éticos.	Búsqueda de las metas a cualquier costo, sin consideraciones éticas
Atentos a la realimentación y críticas de los seguidores.	Rechazo de las críticas
Fomento a la participación.	Dirección autocrática
Comunicación vertical (de arriba abajo) y transversal.	Comunicación de arriba abajo
Creación de una estructura organizativa flexible y Adaptable a las situaciones.	Creación de una estructura organizativa rígida y Burocrática.
Adaptación de un estilo de liderazgo a la cultura de la Empresa y el país.	Dirección Autocrática sin considerar la cultura de la Empresa y el país.
Enseñanza y apoyo a los seguidores para que logren Ser líderes éticos.	Ni enseñanza ni apoyo a los seguidores por miedo a perder el poder.
Control mediante la persuasión.	Controlar mediante castigos
Dirección mediante el buen ejemplo.	Dirección que ignora la ética y las costumbres.

Fuente: Tomado de (Koontz, Weihrich y Cannicce 2012, p.55)

## 2.3. Definición de Términos Básicos

### **Iniciativa**

Alles (2008) Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje. (p.437)

### **Conocimiento**

Chiavenato (2006) Todo el acervo de información, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que posee el administrador acerca de su especialidad. (p.18)

### **Conducta**

Alles (2008) Manera o forma de conducirse o comportarse. (p.439)

### **Administración de Recursos Humanos**

Alles (2008) Implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral y contractual

dentro de las normas vigentes del país, capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir empleados. (p.47)

### **Procedimientos**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar – más que para pensar. (p.112)

### **Programas**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado. (p.113)

### **Presupuesto**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos. (p.113)

### **Reglas**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) Establecen las acciones específicas necesarias o su ausencia para evitar que existan desviaciones. (p.112)

### **Calidad**

Chiavenato (2006) Satisfacer las exigencias del cliente, la idoneidad para un fin o uso, o la conformidad con las exigencias. El concepto está estrechamente ligado al cliente, sea interno o externo. (p.18)

### **Proceso Integral de Cambio**

Arámbula (2004) consiste en la observación directa, estudio, análisis y objetivos, sobre todos los campos de la situación general organizacional, con el fin de apreciar los desenvolvimientos y comportamientos administrativos operativos y conexos de todo el andamiaje institucional. (p.249)

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLOGICO**

## **3.1 Hipótesis de la Investigación**

### **3.1.1. Hipótesis General**

Si existe relación significativa entre las competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017.

### **3.1.2 Hipótesis Específicas**

H1 Si existe relación significativa entre el Liderazgo del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017.

H2 Si existe relación significativa entre el conocimiento del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017.

H3 Si existe relación significativa entre la capacidad del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú. 2017.

## **3.2 Variables de Estudio**

### **3.2.1 Definición Conceptual**

#### **V1 Competencias del Director General**

¿Como definir una Competencia? Alles (2008) expresa que: si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer: competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Define que característica subyacente es una parte profunda de la personalidad.

Define que causalmente relacionada se refiere a que el comportamiento y el desempeño son originados o anticipados por la competencia.

Precisa que estándar de efectividad significa que a través de la competencia se predice quien hace algo bien o pobremente.

Es importante destacar que Spencer y Spencer no incluyen en la definición de competencias el concepto de “comportamientos”, aunque los menciona más adelante.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

Igualmente menciona que dentro de una organización interesan las características que los hagan eficaces dentro de la misma, y si bien es cierto que todas las personas tienen conocimientos y atributos, que pueden ser innatos o adquiridos, estas definen sus competencias para una cierta actividad. Igualmente menciona que descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. (p.59)

Definición de competencias Alles (2008), expresa que: el término competencia hace referencia a características de personalidad devenidas de comportamientos que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (p.82)

Dimensiones de la variable que se utilizaron en el estudio:

D1 Liderazgo

D2 Conocimiento

D3 Capacidad

Definición de D1 Liderazgo Koontz, Weihrich y Cannice (2012) expresan que:

El liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos. (p.412)

Definición de D2 Conocimiento Alles (2008) expresa que:

Es la información que una persona posee sobre áreas específicas. (p.61)

Definición de D3 Capacidad Alles (2008) expresa que:

Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Comprender la esencia de los aspectos complejos. Poder trabajar a nivel inter e intrafuncional. (p.105)

## **V2 Gestión Administrativa**

Chiavenato (2006) expresa que: la palabra administración proviene del latín ad (dirección, tendencia hacia) y de minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo el significado original del término ha sufrido una transformación radical.

En la actualidad la tarea de la administración es definir los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y los niveles de la empresa con el fin de alcanzar dichos objetivos de la manera más adecuada para la situación y de garantizar la competitividad en un mundo de negocios complejo y saturado de competidores.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las competencias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados.

La administración implica coordinar u hacer uso de diversos recursos y competencias de la organización. Es un proceso integral que implica y aplica toda una serie de recursos: humanos, financieros, materiales y tecnológicos, así como información.

La administración exige varias acciones orientadas a alcanzar objetivos por medio de diferentes personas y órganos que trabajan en conjunto de forma integrada. Se trata de una actividad que tiene un propósito y está dirigida a alcanzar objetivos que han sido definidos previamente, e incluye objetivos individuales, grupales y organizacionales o una combinación de ellos, que tienen por objeto alcanzar niveles de excelencia cada vez más altos.

La administración implica liderar y dirigir las actividades desempeñadas por toda la organización y por personas de todos los niveles de la organización que cumplen diferentes funciones, las cuales se agrupan y coordinan con la intención de alcanzar propósitos comunes.

Diremos pues, que la gestión administrativa es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un entorno en el que se trabaja en grupos, cumpliendo funciones diferentes para cumplir con los objetivos específicos. (p.8-9)

Administración, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) expresan que:

Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. (p.4)

Dimensiones de la variable que se utilizaron en el estudio:

D1 Administrar

D2 Clima Organizacional

D3 Motivación

Definición de D1 Administrar, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) expresan que:

Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia. (p.15)

Definición de D2 Clima Organizacional, Chiavenato (2006) expresa que:

El concepto de clima organizacional se deriva del de la moral. El clima es el ambiente psicológico y social que existe en una organización que condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada conduce a un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja casi siempre provoca un clima negativo, adverso, frío y desagradable. (p.88)

Definición de D3 Motivación, (Stoner, Freeman y Gilbert (1996) expresan que:

La motivación es una característica de la psicología humana. Incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. La motivación es lo que origina que las personas funcionen". El proceso administrativo para motivar recurre a los conocimientos de la motivación en su pretensión de influir en los empleados.

### 3.2.2 Definición Operacional

Tabla 3  
Definición Operacional

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS / E. LIKERT	
Independiente: COMPETENCIAS DEL DIRECTOR GENERAL	I.1. LIDERAZGO	I.1.1. COMUNICACION	1 Motiva a sus colaboradores 2 Escucha Sugerencias 3 Informa manejo de Recursos 4 Comunicación Asertiva 5 Promueve la participación de los trabajadores	
		I.1.2. EFICACIA	6 logra metas y objetivos 7 Satisfacción a los usuarios 8 Ejemplo de puntualidad 9 Líder competente 10 Actualiza conocimientos	
	I.2. CONOCIMIENTO	I.2.1. COMPRENSION	11 Visión de futuro 12 Analiza y aplica normas 13 Fija perfiles ideales 14 Capaz en sistemas gerenciales 15 Capaz en sistemas administrativos	
		I.2.2. ENTENDIMIENTO	16 Investiga la problemática institucional 17 Promueve y ejecuta acciones justas	
	I.3. CAPACIDAD	I.3.1. ACTITUD	18 Pluralismo de pensamiento y expresión 19 Responde pertinentemente a la crítica 20 Relación lo que dice y hace 21 Domina, controla su carácter 22 Asimila y práctica valores 23 Ideas claras	
		I.3.2. APTITUD	24 Eficiencia y Excelencia 25 Tratamiento eficaz de los Problemas. 26 Aplica Estrategias y obtiene resultados. 27 Toma decisiones rápidas	
	Dependiente: ADMINISTRATIVA	D.1. ADMINISTRAR	D.1.1. PLANEACIÓN	28 Se realizan mediciones a los Indicadores. 29 Se aplican planes estratégicos 30 Proyectos innovadores
			D.1.2. ORGANIZACIÓN	31 Se Diseña Organización de la DISA.II.LS 32 Se cumple y hace cumplir funciones. 33 Organización Horizontal
D.1.3. DIRECCIÓN			34 Se conduce de forma íntegra y Ética, dando ejemplo 35 Se mantiene actitud de búsqueda de cambio 36 Se delegan funciones 37 Gerencia horizontalmente	
D.1.4. CONTROL			38 Supervisan labor de directivos 39 Se cautelan recursos de la DISA II LIMA SUR 40 Se Incentiva la creación de Manuales de procedimiento	
D.2. CLIMA ORGANIZACIONAL		D.2.1. PROCESO	41 Se fijan reglas para decisiones 42 Se mejoran procesos 43 Se respeta las jerarquías	
		D.2.2. ESTRUCTURA	44 La estructura posee perfiles necesarios	
		D.2.3. RR.HH.	45 Se Promueve relaciones 46 Existe clima de éxito 47 Se reprime los excesos 48 Existe respeto y buen trato 49 Se implementa mejoras para el Personal.	
D.3. MOTIVACION		D.3.1. ESTIMULO	50 Se estimula el rendimiento 51 Se busca desarrollo del personal 52 Se capacita y actualiza personal	
		D.3.2. VOLUNTAD	53 Se estimula Proactividad, Optimismo y positivismo 54 Se estimula perseverancia y Voluntad para labores	

Fuente: Elaboración propia de la autora

### **3.3 Tipo y nivel de la Investigación**

#### **3.3.1 Tipo**

En la investigación se utilizó el tipo aplicada, porque se buscó dar solución a un problema definido, que se había identificado en la Gestión administrativa en el Área Administrativa de la Dirección de Salud II Lima Sur, y se obtuvo resultados sobre la realidad que estaban viviendo los trabajadores de la Dirección de Salud II Lima Sur y las posibilidades que estos tenían al mejorar la Gestión Administrativa en la DISA.II. Lima Sur

Vargas (2009) expresa que: para Murillo (2008), la investigación aplicada también se le denomina “Investigación práctica o empírica”, porque busca el uso de los conocimientos adquiridos a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. (p.159)

#### **3.3.2 Nivel**

El nivel de investigación que se utilizó fue explicativa, dado que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o de establecer relaciones entre conceptos.

La presente investigación está dirigida a responder si en efecto la Gestión Administrativa en la Dirección de Salud II Lima Sur, puede mejorar, a partir de establecer las competencias mínimas que debe reunir un directivo, que asuma el cargo de Director General.

Para Sabino (1992) la investigación explicativa: es conocer porque suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes. (p.47)

### **3.4 Diseño de la Investigación**

Se utilizó el diseño de investigación No Experimental, Transversal.

Se decidió por este diseño, ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir observaremos el fenómeno tal y como se dará en su contexto natural para después analizarlo.

Kerlinger (1979) señala que la investigación No Experimental, es aquella en la cual es imposible que se manipulen las variables o se asignen aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. (p.116)

### **3.5 Población y Muestra del estudio**

#### **3.5.1 Población**

La población estuvo compuesta por todos los trabajadores del Área Administrativa de la Dirección de Salud II Lima Sur, que son en total 54 trabajadores y comprende las siguientes Oficinas Dirección Ejecutiva de Administración, Oficina de Logística, Oficina de Economía y Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos.

Carrasco (2005) indica que la Población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla.

#### **3.5.2 Muestra**

La muestra fue censal, porque la población era relativamente pequeña, motivo por el cual no se necesitó de muestreo y consecuentemente no se requirió seleccionar los elementos de la muestra censal, por lo expuesto, no existirá error muestral.

Arias, (2006) menciona que la muestra censal es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación.

## **3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **3.6.1 Técnicas de recolección de datos**

La Técnica que se utilizó es la encuesta que consiste en recopilar información de la muestra de estudio y permitió fijar conceptos y datos importantes.

Se optó por la técnica de encuesta porque es masiva y rápida, menos costosa y permite de forma relativamente rápida obtener la información.

Debido a que la encuesta fue diseñada técnicamente, se ha podido registrar con claridad y sinceridad la problemática existente, pues son los propios actores, es decir los trabajadores del Área de Administración los que emiten la información que permitió incluso validar la hipótesis.

Según García (2016) expresa que: la encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso, y a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán. Despertar el interés y que los sujetos las respondan con seriedad y sinceridad tiene gran importancia, máxime cuando lo que se pregunta no tiene una significación especial en la vida laboral, de estudio, o sea, cualquier actividad futura de los sujetos investigados. (p.95)

### **3.6.2 Instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó el cuestionario, para cuantificar y comparar la información. El cuestionario abarcó preguntas sobre tres dimensiones de la variable independiente

Competencias del Director General; que son: liderazgo, conocimiento y capacidad, igualmente abarca preguntas sobre tres dimensiones de la variable dependiente Gestión Administrativa; que son: administrar, clima organizacional y motivación que permitió obtener la información y lograr los resultados.

En el mencionado cuestionario se identificó el propósito que tenía su elaboración, asimismo se aseguró la confidencialidad y anonimato de los trabajadores que fueron encuestados.

En el cuestionario nos dirigimos de manera amable al trabajador, mostrándole las recomendaciones para el llenado, cada pregunta tenía 5 alternativas de respuesta que nos permitieron medir el grado de desarrollo de la dimensión que se analizó.

El instrumento para medir la variable independiente, Las Competencias del Director General, se elaboró mediante un cuestionario con un total de 27 preguntas estructuradas, dirigidas específicamente a las tres dimensiones de la variable: Liderazgo, Conocimiento y Capacidad

La escala y el índice respectivo para el cuestionario fueron los siguientes:  
Siempre (5), Casi siempre (4), A veces si, a veces no (3), casi nunca (2), nunca (1).  
Tiempo de duración: 15 a 20 minutos aproximadamente.

La calificación e interpretación fue con un criterio cuantitativo sumando los puntos obtenidos en cada ítem.

Según García (2016) , expresa que: (Según Bermejo 1998), el cuestionario es una buena elección si:

El problema está bien definido (tal vez como hipótesis) y no será modificado durante el proyecto.

Todas las preguntas que han de ser respondidas se conocen por anticipado. No necesitan preguntas adicionales de aclaración.

El “rango” de respuestas posibles se conoce por anticipado. Solamente se requiere conocer la distribución de las respuestas: cuántos encuestados elegirán cada respuesta.

Las preguntas implican hechos, cantidades o aspectos físicos definibles fácilmente.

Hay preguntas que algunos encuestados podrían preferir responder anónimamente

Se tiene mucho interés en el análisis numérico. (p.95)

Tabla N° 4

*Ficha Técnica de recolección de datos*

---

<b>Nombre del Instrumento</b>	Encuesta las Competencias del Director General y su Efecto en la Gestión Administrativa en el Área Administrativa de la Dirección de Salud II Lima Sur
Autor de la ficha	Márquez Martínez Felicitas Emilia
Año de Elaboración	2017
Dirigido	Trabajadores del Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur
Tiempo de aplicación	30 a 40 minutos
Método de recolección	Encuesta
Período de recolección	4 días calendario
Procedimiento de selección	Toda la población del Área de Administración
Método de muestreo	Muestra censal
Confianza	Alfa de Cron Bach 92.60%
Error muestral	No existe error muestral

---

Fuente: Elaboración propia del autor

### **3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento**

Bernal (2006) menciona que:

La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios o como afirma Mc Danel y Gates “Es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible”, es decir el instrumento arroja medidas congruentes de una medición a la siguiente. (p.214)

Tabla 5

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
<b>92.60%</b>	<b>54</b>

Fuente: Elaboración propia SPSS

Para la confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach, que es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach, obteniendo el coeficiente alfa un valor de  $\alpha=92.60\%$ , lo cual permitió que el cuestionario en su versión de 54 ítems tuviera una alta consistencia interna entre los ítems.

El coeficiente Alfa se puede utilizar en cualquier situación en la que se quiera estimar la confiabilidad de un compuesto.

Existió la posibilidad de si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta, aumentara o disminuyera el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudó a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que se utilizaron para capturar la opinión o posición que tenía cada individuo.

### **3.6.2.2 Validez del Instrumento**

Tabla 6

*Validación de Expertos*

---

---

Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José Experto Metodológico

---

Dra. Grisi Bernardo Santiago Experto Temático

---

Fuente: Elaboración propia de la autora

### **3.7 Métodos de Análisis de Datos**

Las encuestas después de ser aplicadas a todos los trabajadores del Área de Administración, fueron recogidas de forma manual y luego los datos fueron ingresados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5,

De los valores que se obtuvieron con la aplicación del cuestionario, se realizó el análisis de datos para las variables independiente y dependiente.

Posteriormente se procesaron de la siguiente manera: para cada variable se confeccionó una base de datos, de forma que el análisis de la información fuera más ágil y la interpretación fuera adecuada.

Posteriormente se procesó la información utilizando Microsoft Office 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, logrando analizar la variable independiente y la variable dependiente, subsiguientemente se obtuvieron las tablas estadísticas y las figuras.

Se utilizó la Estadística Descriptiva e Inferencial para contrastar las hipótesis mediante el Análisis factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial.

A continuación se realizó el análisis de datos cuantitativos, tomando en cuenta los niveles de medición de la variable y mediante la estadística; que permitió describir

y poner de manifiesto las principales características de las variables independiente y dependiente de forma individual.

Para ello se hizo uso de las tablas de frecuencias, esquemas usando las frecuencias absolutas, absolutas acumuladas, frecuencias relativas, relativas acumuladas.

Se elaboraron diagramas de barras, debido a su fácil comprensión.

### **3.8 Aspectos Éticos**

En esta investigación, se solicitó el permiso respectivo a la Dirección General de la Dirección de Salud II Lima Sur, para la aplicación de la encuesta, la misma que fue aceptada y aprobada; posteriormente la población fue informada de la aplicación de la encuesta días antes de su inicio, la misma que fue aceptada en forma voluntaria y consciente por todos los trabajadores del Área de Administración.

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS**

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados Estadísticos

#### VARIABLE INDEPENDIENTE: “Competencias del Director General”

##### Dimensión 1: Liderazgo

Tabla 7

*¿Motiva a sus colaboradores directos como indirectos a través de la comunicación?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	13,0	13,0	13,0
casi nunca	18	33,3	33,3	46,3
a veces si, a veces no	19	35,2	35,2	81,5
casi siempre	9	16,7	16,7	98,1
siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

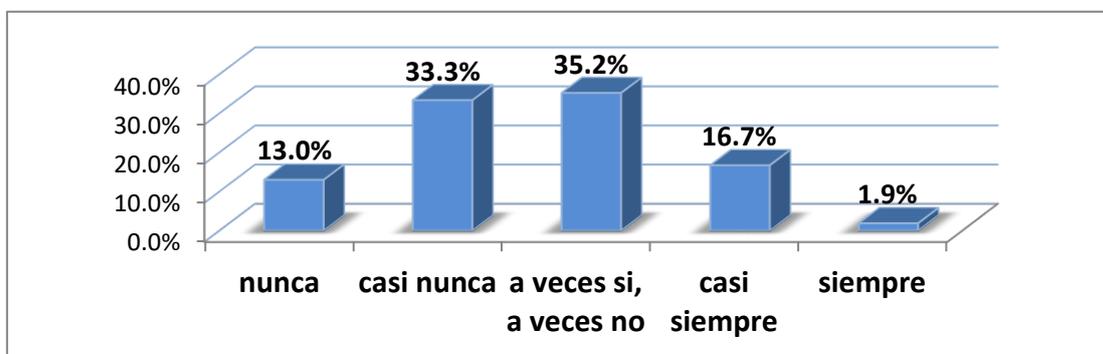


Figura 7. Motiva a sus colaboradores directos como indirectos a través de la comunicación.

Fuente: propia de la Autora

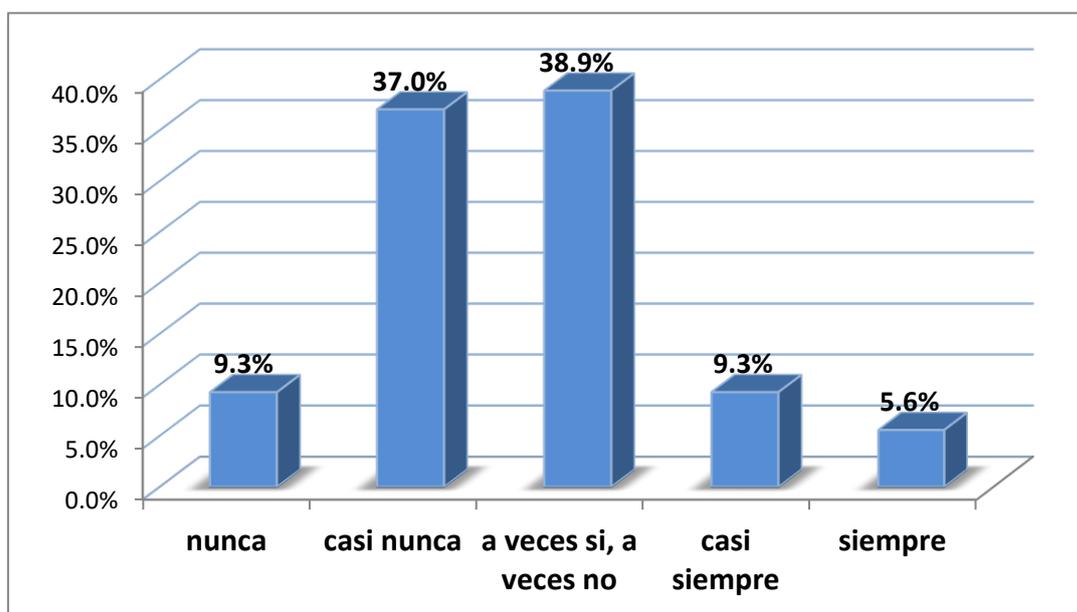
#### Interpretación

El 35% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General motiva a sus colaboradores directos como indirectos a través de la comunicación y el 2 % considera que siempre.

Tabla 8

*¿Escucha y acepta las sugerencias de sus colaboradores en temas laborales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	5	9,3	9,3	9,3
	casi nunca	20	37,0	37,0	46,3
	a veces si, a veces no	21	38,9	38,9	85,2
	casi siempre	5	9,3	9,3	94,4
	siempre	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	



*Figura 8 ¿Escucha y acepta las sugerencias de sus colaboradores en temas laborales?*

*Fuente: Propia de la autora*

### Interpretación

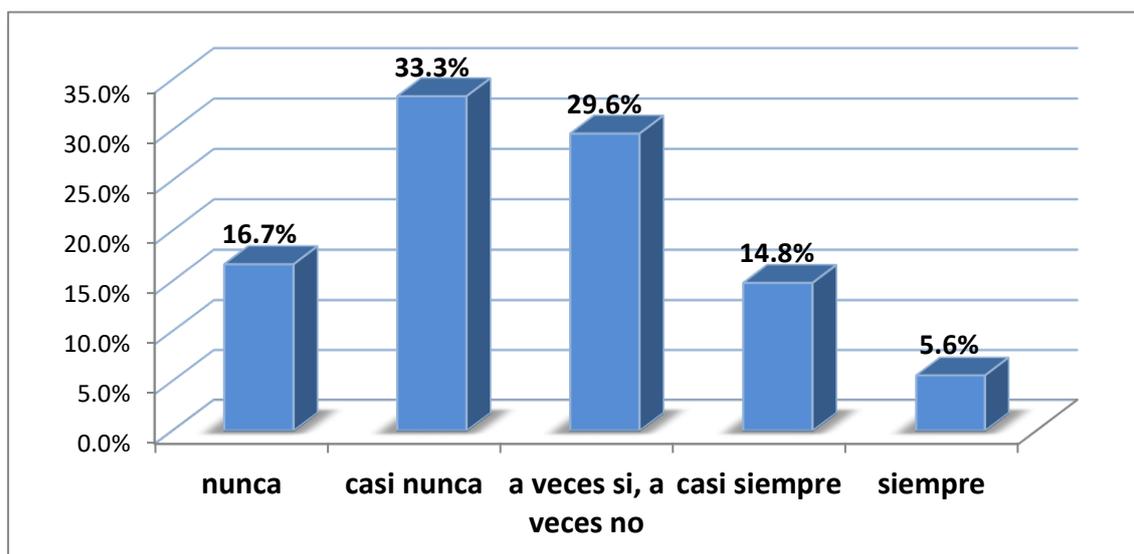
El 39% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General escucha y acepta las sugerencia de sus colaboradores en temas laborales y el 6 % considera que siempre.

Tabla 9

*¿Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y otros?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	9	16,7	16,7	16,7
casi nunca	18	33,3	33,3	50,0
a veces si, a veces no	16	29,6	29,6	79,6
casi siempre	8	14,8	14,8	94,4
siempre	3	5,6	5,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora



*Figura 9- Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y otros?*

Fuente: propia de la autora

#### Interpretación

El 33% de los encuestados considera que casi nunca, el Director General informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y otros y el 6% considera que siempre.

Tabla 10

*¿Su comunicación es asertiva con sus colaboradores y personal en general?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	11,1	11,1	11,1
	casi nunca	21	38,9	38,9	50,0
	a veces si, a veces no	19	35,2	35,2	85,2
	casi siempre	4	7,4	7,4	92,6
	siempre	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

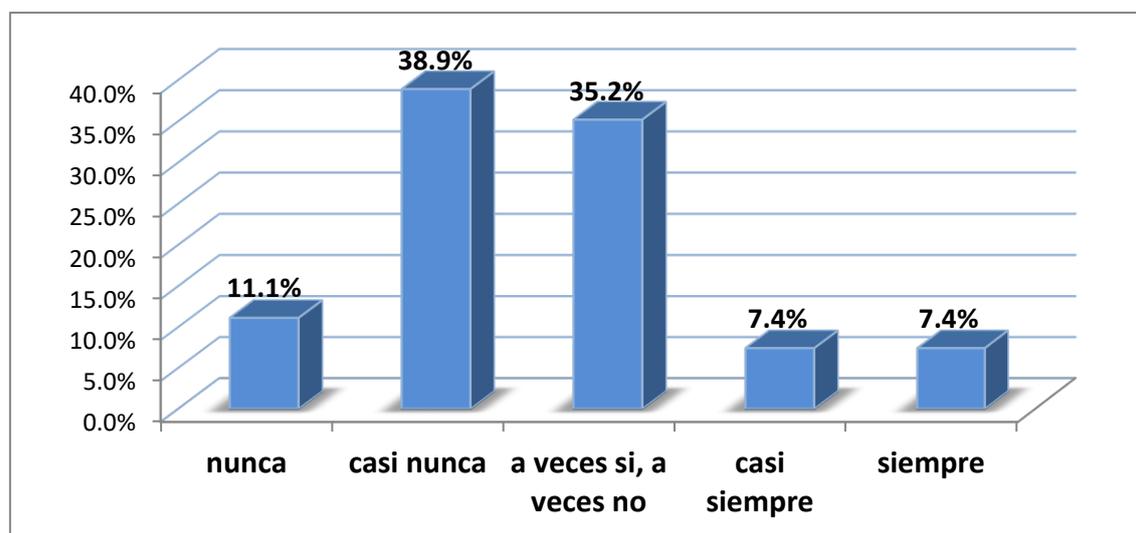


Figura 10. *¿Su comunicación es asertiva con sus colaboradores y personal en general?*

Fuente: propia de la autora.

### Interpretación

El 39% de los encuestados considera que casi nunca, el Director General tiene comunicación asertiva con sus colaboradores y personal en general, y el 14 % considera que casi siempre y siempre.

Tabla 11

*¿Promueve la participación de los trabajadores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	15	27,8	28,3	28,3
	casi nunca	16	29,6	30,2	56,6
	a veces si, a veces no	14	25,9	26,4	83,0
	casi siempre	8	14,8	15,1	98,1
	siempre	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

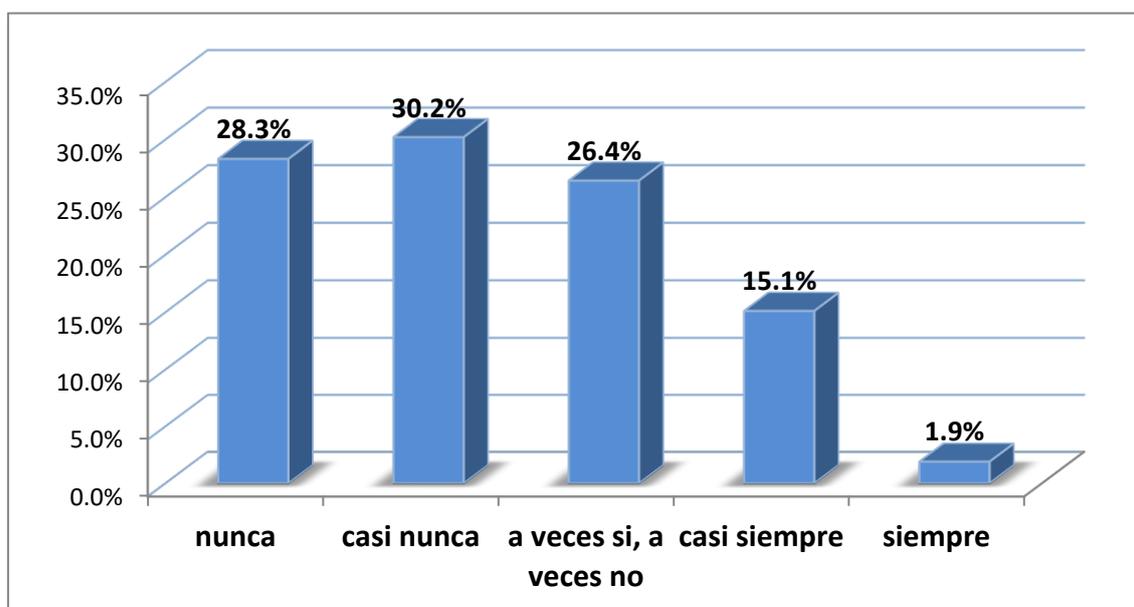


Figura 11. *¿Promueve la participación de los trabajadores?*

Fuente: propia de la autora

### Interpretación

El 30% de los encuestados considera que casi nunca, el Director General promueve la participación de los trabajadores y el 2% considera que siempre.

Tabla 12

*¿Logra metas, objetivos de acuerdo a lo programado?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	3	5,6	5,6	5,6
	casi nunca	16	29,6	29,6	35,2
	a veces si, a veces no	25	46,3	46,3	81,5
	casi siempre	7	13,0	13,0	94,4
	siempre	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

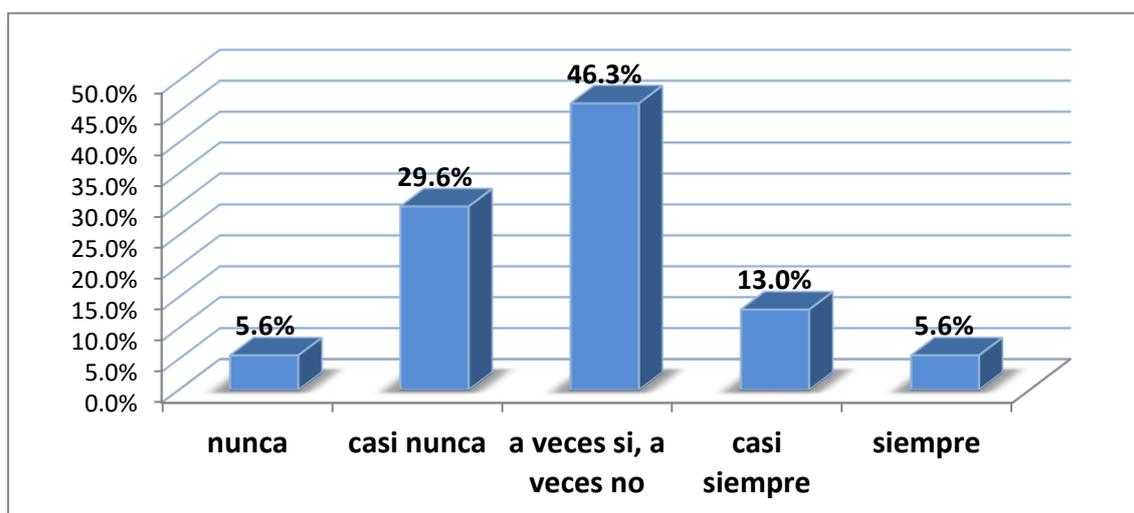


Figura 12. *¿Logra metas y objetivos de acuerdo a lo programado?*

Fuente: Propia de la autora.

#### Interpretación

El 46% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General logra metas, objetivos de acuerdo a lo programado y el 6% considera que siempre.

Tabla 13

*¿Se preocupa por la satisfacción plena de los usuarios?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	5	9,3	9,3	9,3
casi nunca	20	37,0	37,0	46,3
a veces si, a veces no	20	37,0	37,0	83,3
casi siempre	8	14,8	14,8	98,1
siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

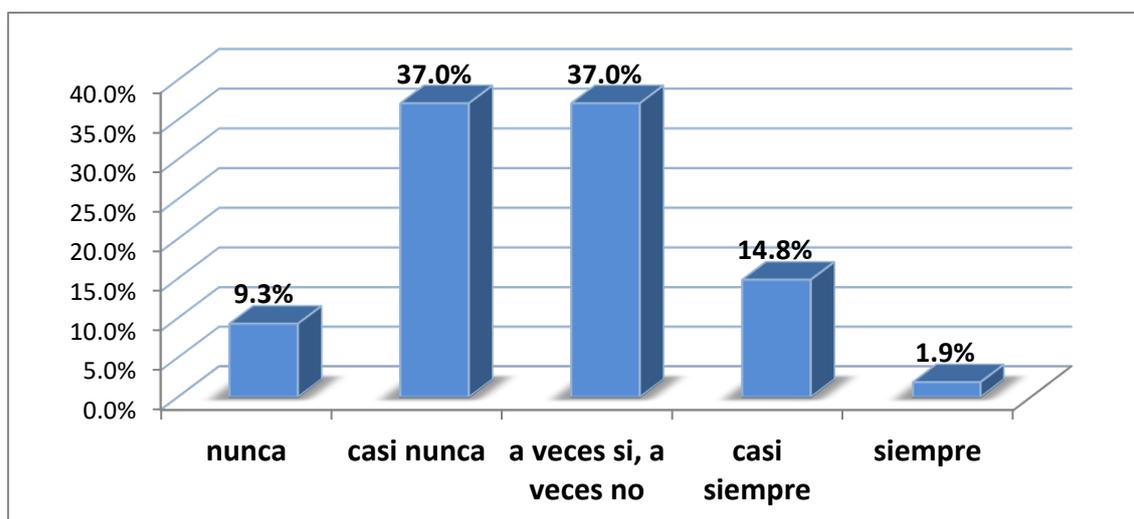


Figura 13. *¿Se preocupa por la satisfacción plena de los usuarios?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 74% de los encuestados considera que casi nunca y a veces si a veces no, el Director General se preocupa por la satisfacción plena de los usuarios y el 2% considera que siempre.

Tabla 14

*¿Es ejemplo en puntualidad y transparencia de funciones?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	6	11,1	11,1	11,1
casi nunca	13	24,1	24,1	35,2
a veces si, a veces no	26	48,1	48,1	83,3
casi siempre	7	13,0	13,0	96,3
Siempre	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

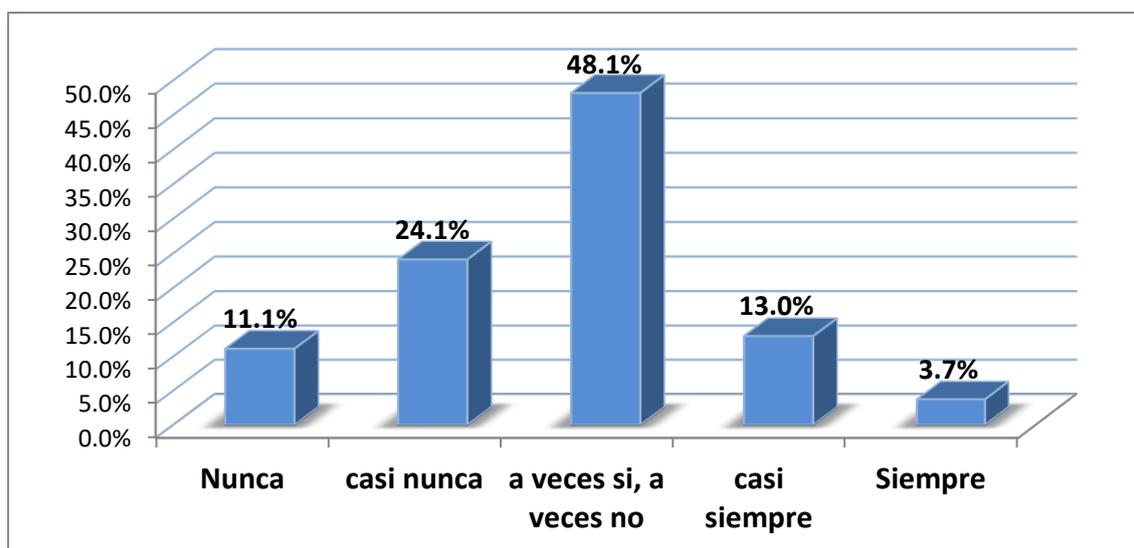


Figura 14. *¿Es ejemplo en puntualidad y transparencia de funciones?*

Fuente: Propia de la autora.

#### Interpretación

El 48% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General escucha y acepta las sugerencia de sus colaboradores en temas laborales y el 4% considera que siempre.

Tabla 15

*¿Es un líder competente por excelencia?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	13,0	13,0	13,0
casi nunca	17	31,5	31,5	44,4
a veces si, a veces no	23	42,6	42,6	87,0
casi siempre	4	7,4	7,4	94,4
siempre	3	5,6	5,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

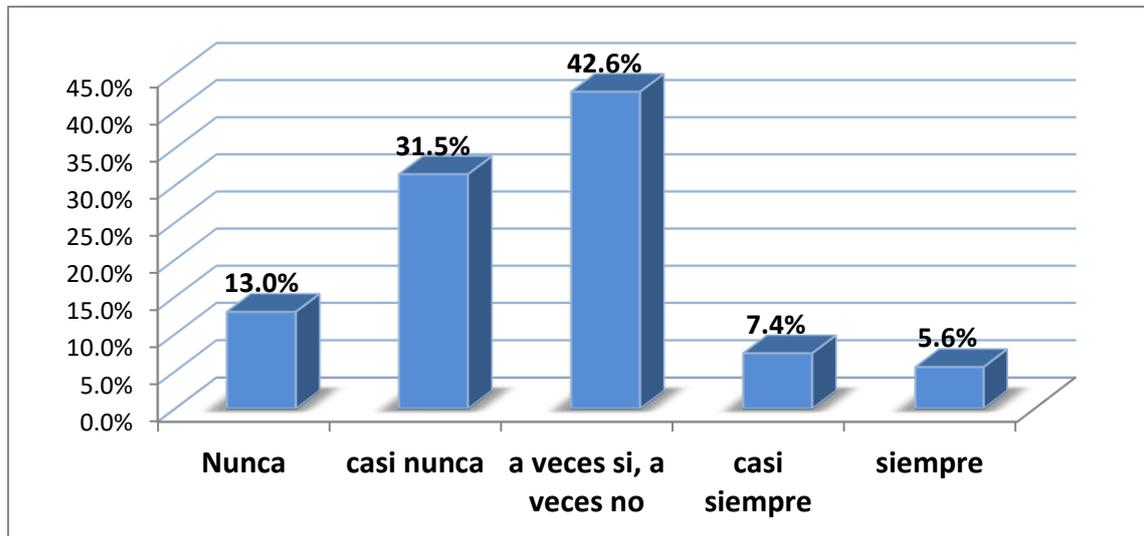


Figura 15. *¿Es un líder competente por excelencia?*

Fuente: Propia de la autora

Interpretación

El 43% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General es un líder competente por excelencia y el 6 % considera que siempre.

Tabla 16

¿Obtiene, selecciona y asimila información actualizando sus conocimientos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	5,6	5,6	5,6
casi nunca	14	25,9	25,9	31,5
a veces si, a veces no	25	46,3	46,3	77,8
casi siempre	10	18,5	18,5	96,3
siempre	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

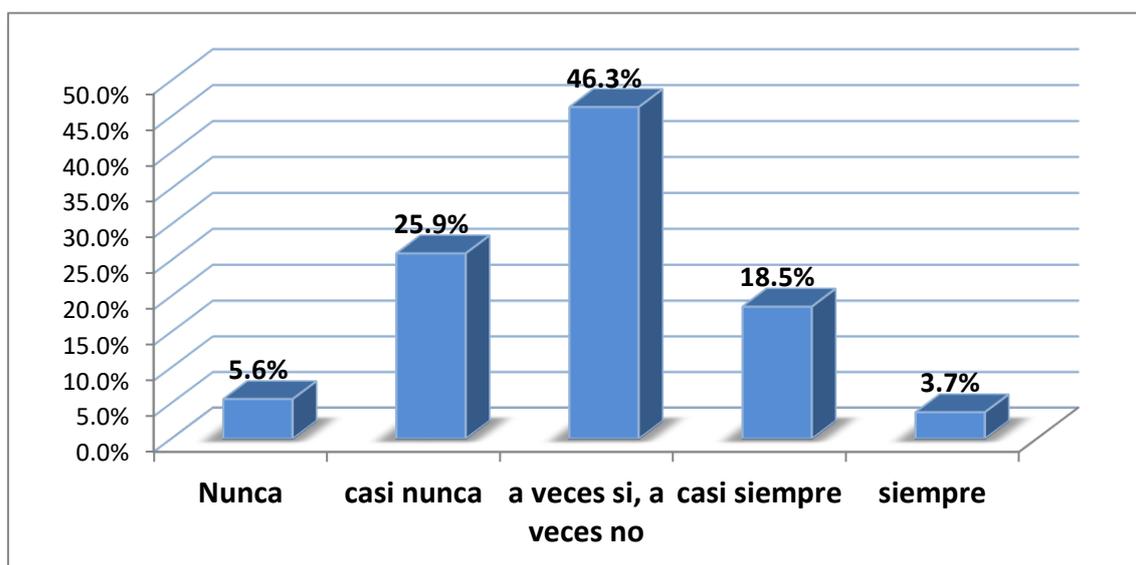


Figura 16. ¿Obtiene, selecciona y asimila información actualizando sus conocimientos?

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 46% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General obtiene, selecciona y asimila información actualizando sus conocimientos y el 4% considera que siempre.

## Dimensión 2: Conocimiento

Tabla 17

*¿Planifica y promueve visión de futuro?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	11,1	11,1	11,1
	casi nunca	17	31,5	31,5	42,6
	a veces si, a veces no	22	40,7	40,7	83,3
	casi siempre	7	13,0	13,0	96,3
	siempre	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

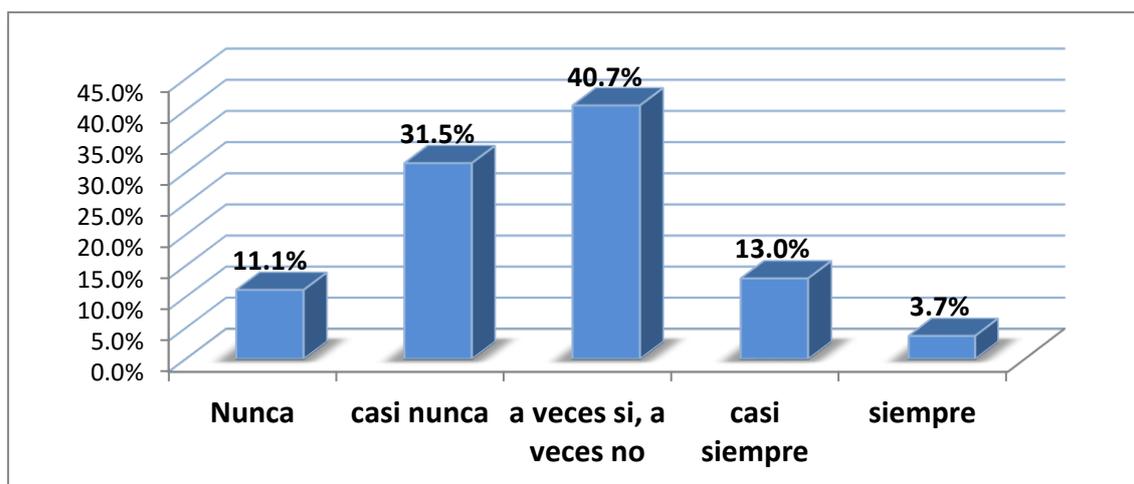


Figura 17. *¿Planifica y promueve visión de futuro?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 41% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General planifica y promueve visión de futuro y el 4% considera que siempre.

Tabla 18

*¿Aplica correctamente las leyes y normas con equidad?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	6	11,1	11,1	11,1
casi nunca	11	20,4	20,4	31,5
a veces si, a veces no	23	42,6	42,6	74,1
casi siempre	11	20,4	20,4	94,4
siempre	3	5,6	5,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

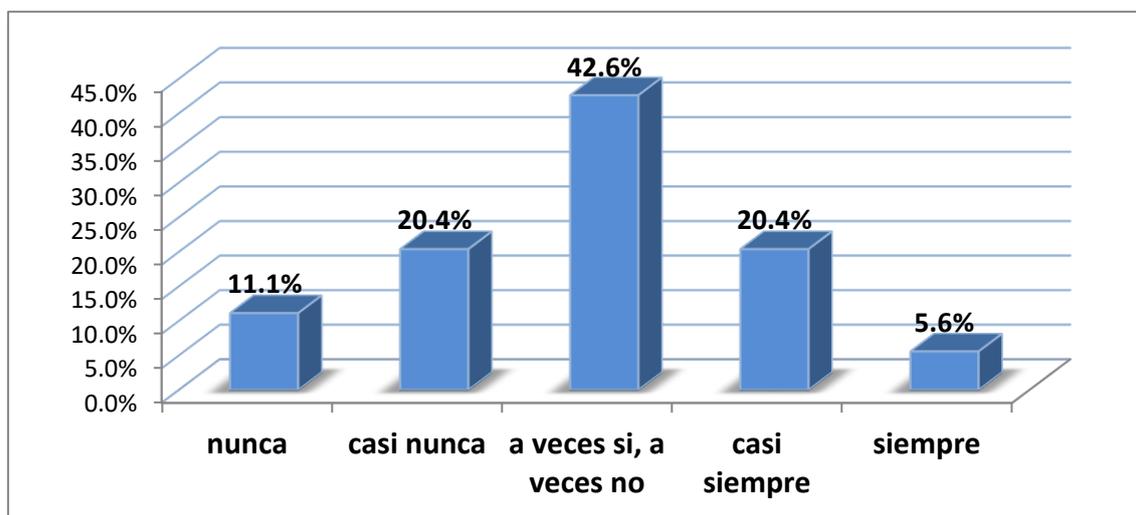


Figura 18. *¿Aplica correctamente las leyes y normas con equidad?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 43% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General aplica correctamente las leyes y normas con equidad y el 6% considera que siempre.

Tabla 19

*¿Fija el perfil ideal de sus Directivos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	18,5	18,5	18,5
	casi nunca	15	27,8	27,8	46,3
	a veces si, a veces no	17	31,5	31,5	77,8
	casi siempre	8	14,8	14,8	92,6
	siempre	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

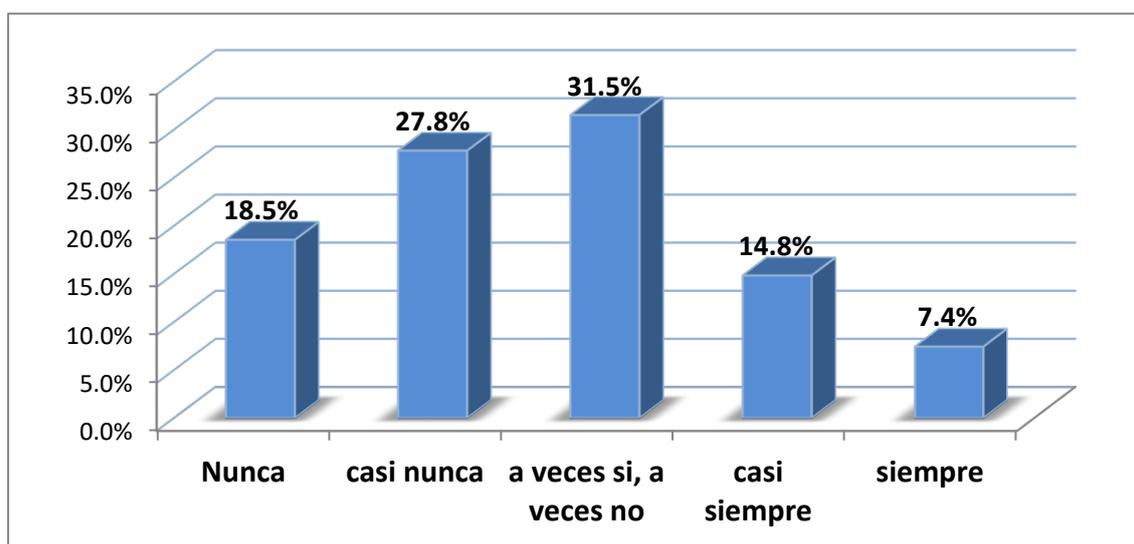


Figura 19. *¿Fija el perfil ideal de sus directivos?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 31% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General Fija el perfil ideal de sus directivos y el 7% considera que siempre.

Tabla 20

*¿Demuestra capacidad en sistemas de gerencia y administración?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	16,7	16,7	16,7
casi nunca	16	29,6	29,6	46,3
a veces si, a veces no	27	50,0	50,0	96,3
casi siempre	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

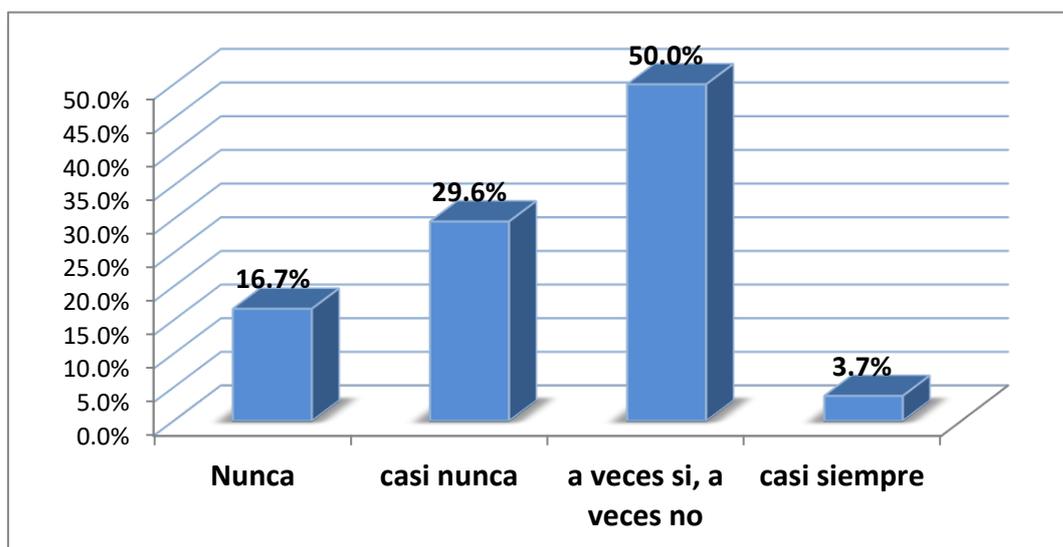


Figura 20. *¿Demuestra capacidad en sistemas de gerencia y administración?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 50% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General demuestra capacidad en sistemas de gerencia y administración y el 4% considera que casi siempre.

Tabla 21

*¿Demuestra capacidad en sistemas de planeación, organización?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	12	22,2	22,2	22,2
casi nunca	16	29,6	29,6	51,9
a veces si, a veces no	24	44,4	44,4	96,3
casi siempre	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

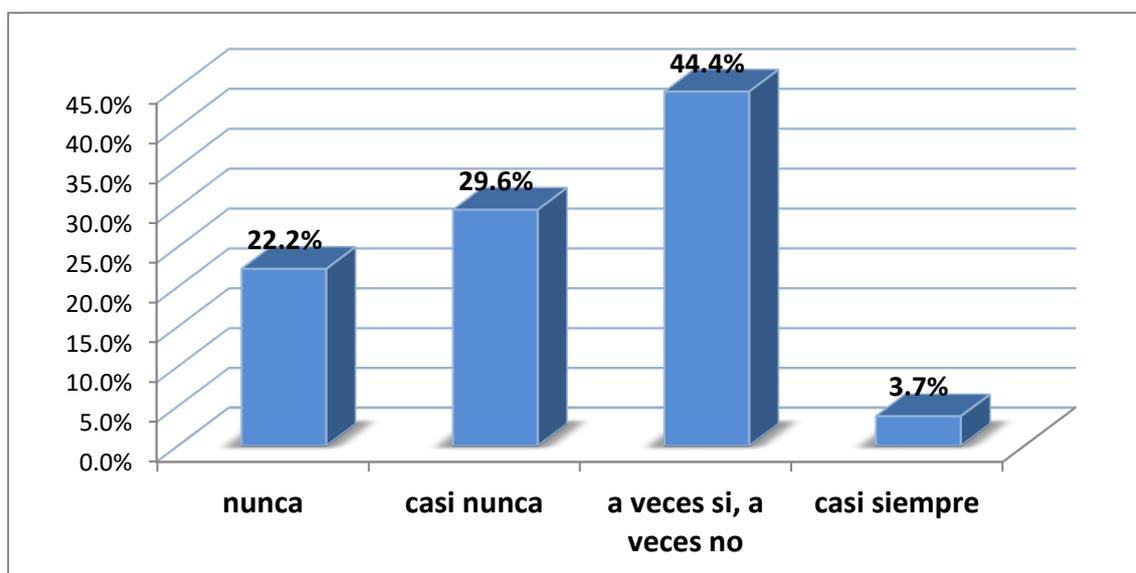


Figura 21 *¿Demuestra capacidad en sistemas de planeación, organización?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 44% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General Demuestra capacidad en sistemas de planeación y organización y el 4% considera que casi siempre.

Tabla 22

*¿Investiga la problemática institucional para prever acciones?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	9	16,7	16,7	16,7
casi nunca	17	31,5	31,5	48,1
a veces si, a veces no	20	37,0	37,0	85,2
casi siempre	7	13,0	13,0	98,1
siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

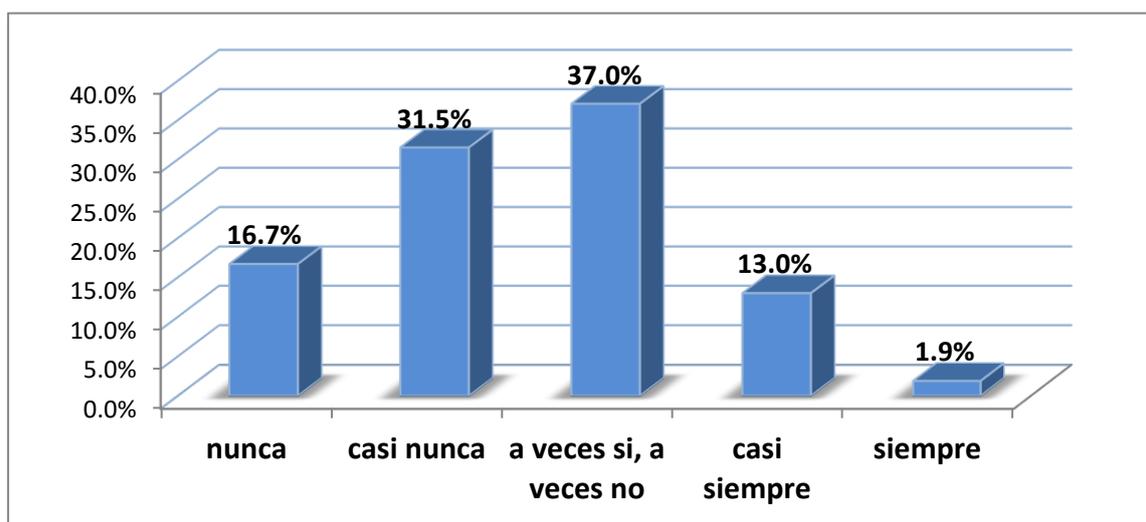


Figura 22. *¿Investiga la problemática institucional para prever acciones?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 37% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General investiga la problemática institucional para prever acciones y el 2% considera que siempre.

Tabla 23

*¿Ejecuta acciones justas y solidarias?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	13	24,1	24,1	24,1
casi nunca	16	29,6	29,6	53,7
a veces si, a veces no	18	33,3	33,3	87,0
casi siempre	6	11,1	11,1	98,1
Siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

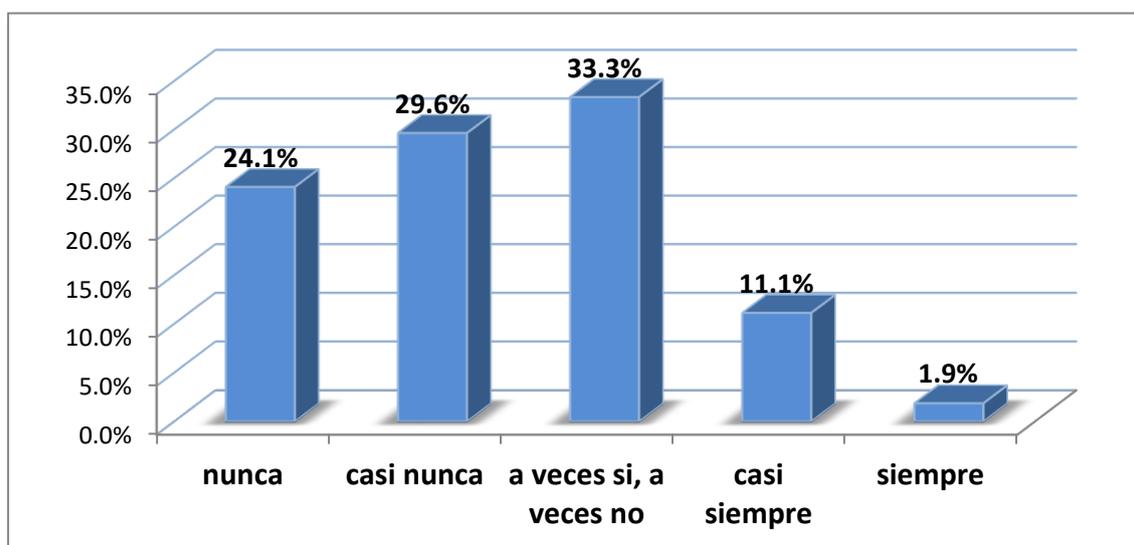


Figura 23. *¿Ejecuta acciones justas y solidarias?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 33% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General ejecuta acciones justas y solidarias y el 2% considera que siempre.

### Dimensión 3: Capacidad

Tabla 24

*¿Respeto el pluralismo de pensamiento y libertad de expresión?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	1	1,9	1,9	1,9
casi nunca	3	5,6	5,6	7,4
a veces si, a veces no	8	14,8	14,8	22,2
casi siempre	32	59,3	59,3	81,5
siempre	10	18,5	18,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

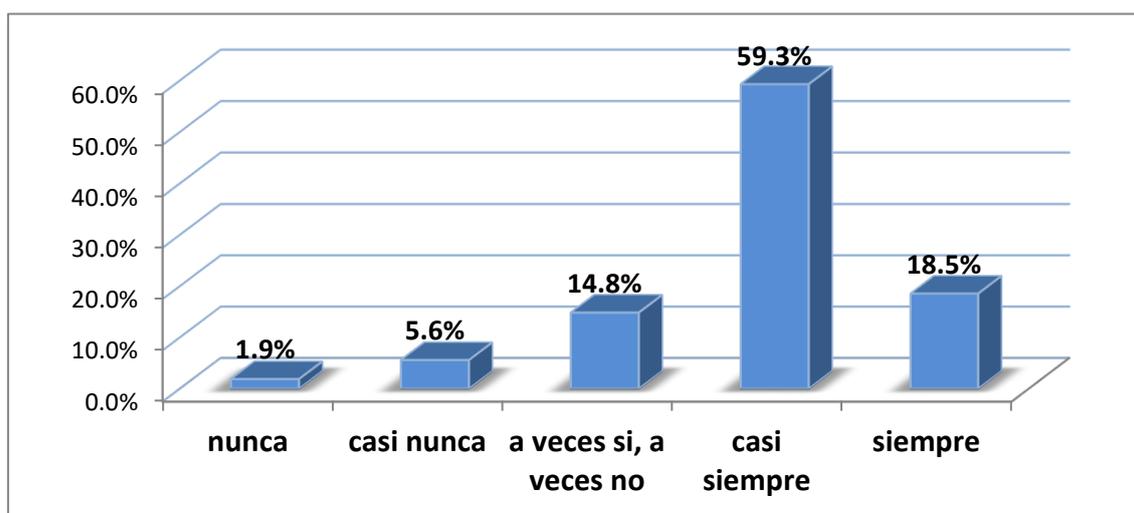


Figura 24. *¿Respeto el pluralismo de pensamiento y libertad de expresión?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 59% de los encuestados considera que casi siempre, el Director General respeta el pluralismo de pensamiento y libertad de expresión y el 2% considera que nunca.

Tabla 25

*¿Responde pertinentemente a la crítica?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi nunca	2	3,7	3,7	3,7
	a veces si, a veces no	13	24,1	24,1	27,8
	casi siempre	27	50,0	50,0	77,8
	siempre	12	22,2	22,2	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

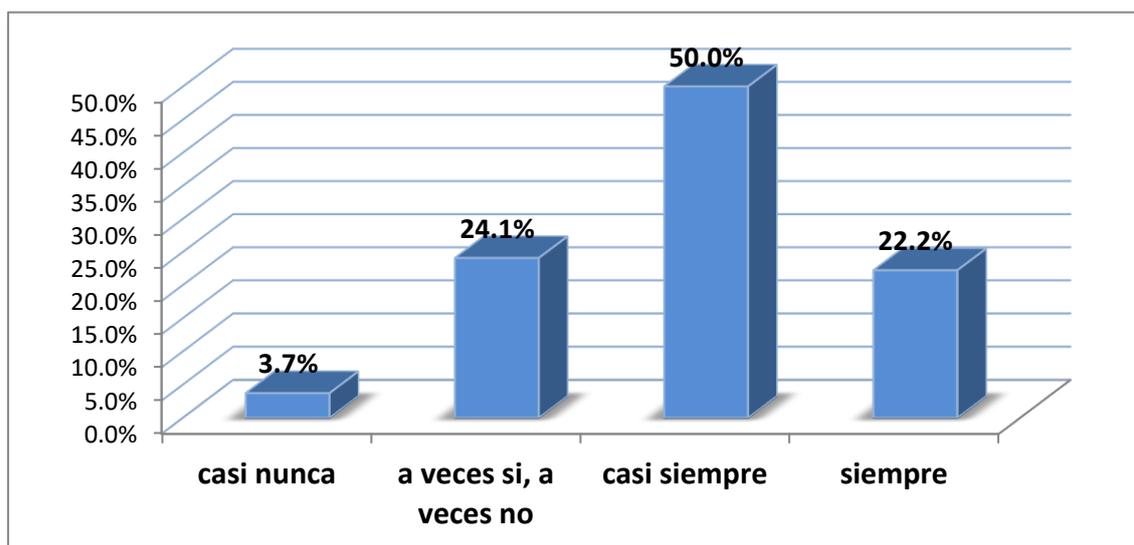


Figura 25. *¿Responde pertinentemente a la crítica?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 50% de los encuestados considera que casi siempre, el Director General responde pertinentemente a la crítica y el 4% considera que casi nunca.

Tabla 26

*¿Su actitud guarda relación con lo que dice y hace?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	1	1,9	1,9	1,9
casi nunca	5	9,3	9,3	11,1
a veces si, a veces no	23	42,6	42,6	53,7
casi siempre	20	37,0	37,0	90,7
siempre	5	9,3	9,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

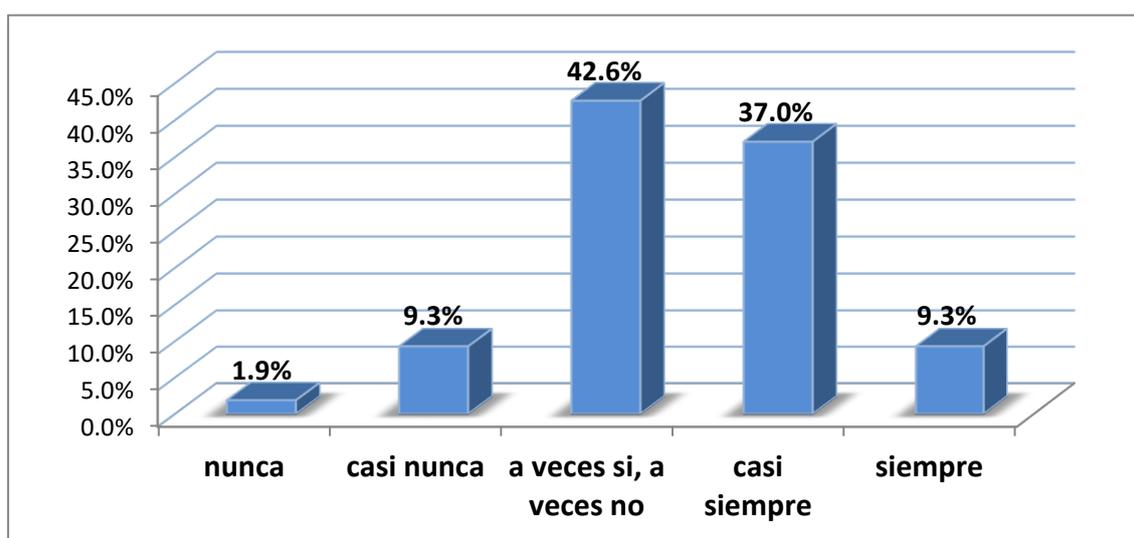


Figura 26. *¿Su actitud guarda relación con lo que dice y hace?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 43% de los encuestados considera que a veces si a veces no, la actitud del Director General guarda relación con lo que dice y hace y el 2% considera que nunca.

Tabla 27

*¿Domina y controla su carácter?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	1	1,9	1,9	1,9
casi nunca	1	1,9	1,9	3,7
a veces si, a veces no	7	13,0	13,0	16,7
casi siempre	23	42,6	42,6	59,3
siempre	22	40,7	40,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

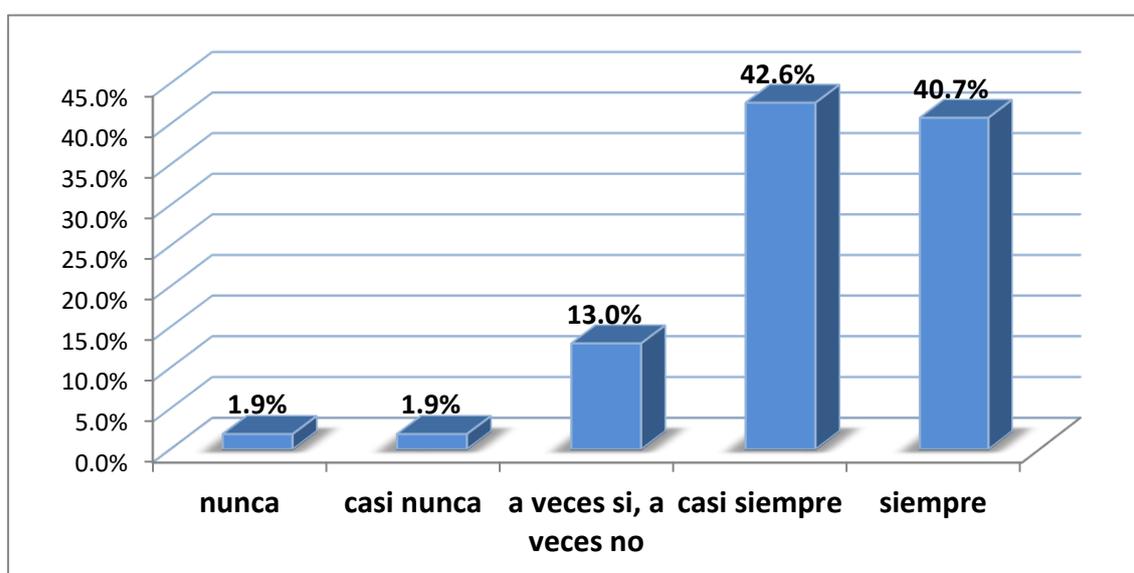


Figura 27. *¿Domina y controla su carácter?*

Fuente: Propia de la autora

Interpretación:

El 43% de los encuestados considera que casi siempre, el Director General domina y controla su carácter y el 4% considera que nunca y casi nunca.

Tabla 28

¿Asimila y práctica valores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi nunca	7	13,0	13,0	13,0
	a veces si, a veces no	26	48,1	48,1	61,1
	casi siempre	14	25,9	25,9	87,0
	siempre	7	13,0	13,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

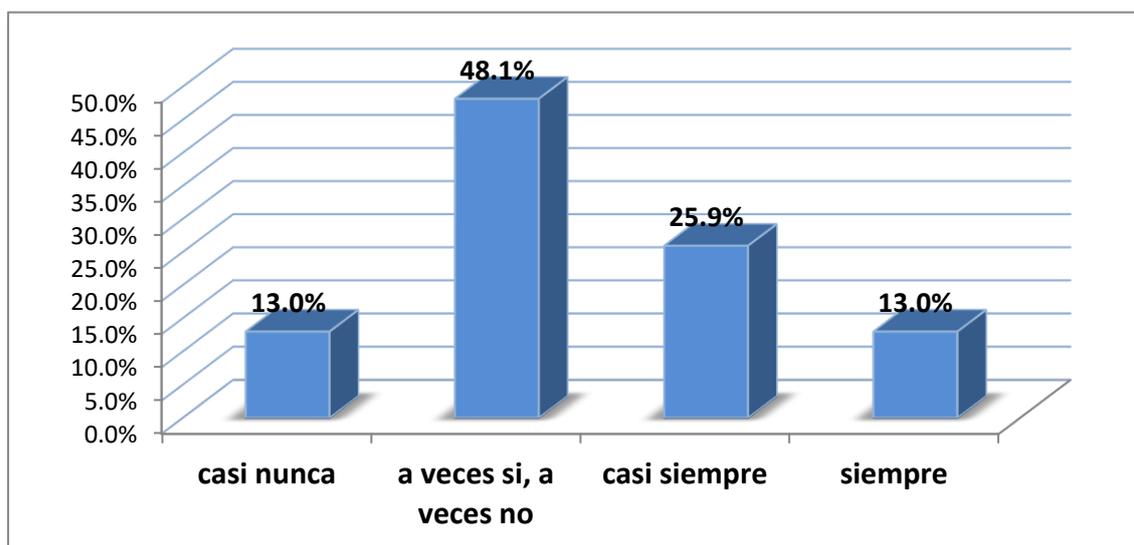


Figura 28. ¿Asimila y práctica valores?

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 48% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General asimila y práctica valores y el 26% considera que siempre y casi nunca.

Tabla 29

¿Transmite ideas claras?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,7	3,7	3,7
	casi nunca	11	20,4	20,4	24,1
	a veces si, a veces no	24	44,4	44,4	68,5
	casi siempre	11	20,4	20,4	88,9
	siempre	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

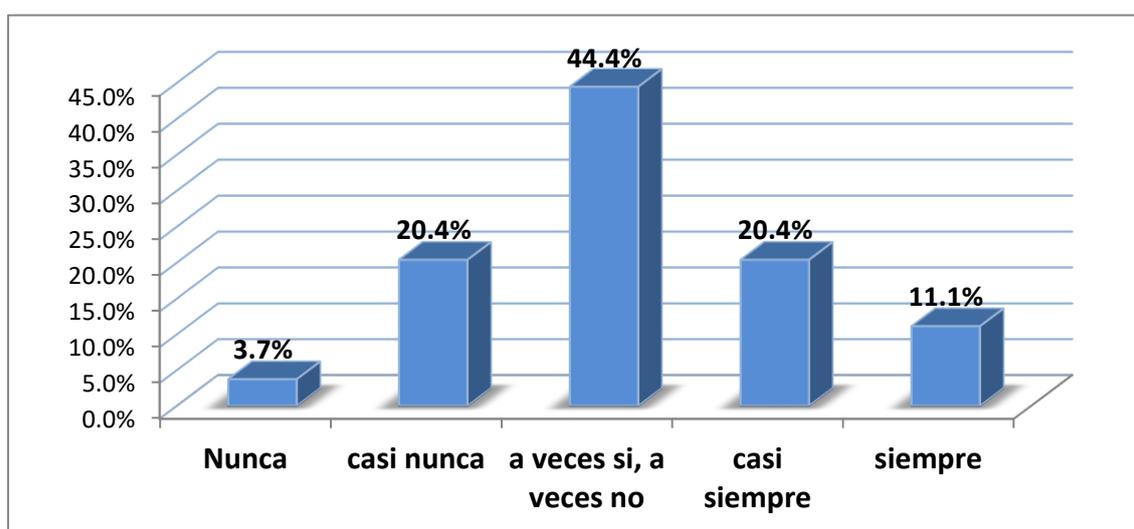


Figura 29. ¿Transmite ideas claras?

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 44% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General transmite ideas claras y el 4% considera que nunca.

Tabla 30

*¿Demuestra eficiencia y excelencia en el trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	3,7	3,7	3,7
casi nunca	12	22,2	22,2	25,9
a veces si, a veces no	32	59,3	59,3	85,2
casi siempre	8	14,8	14,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

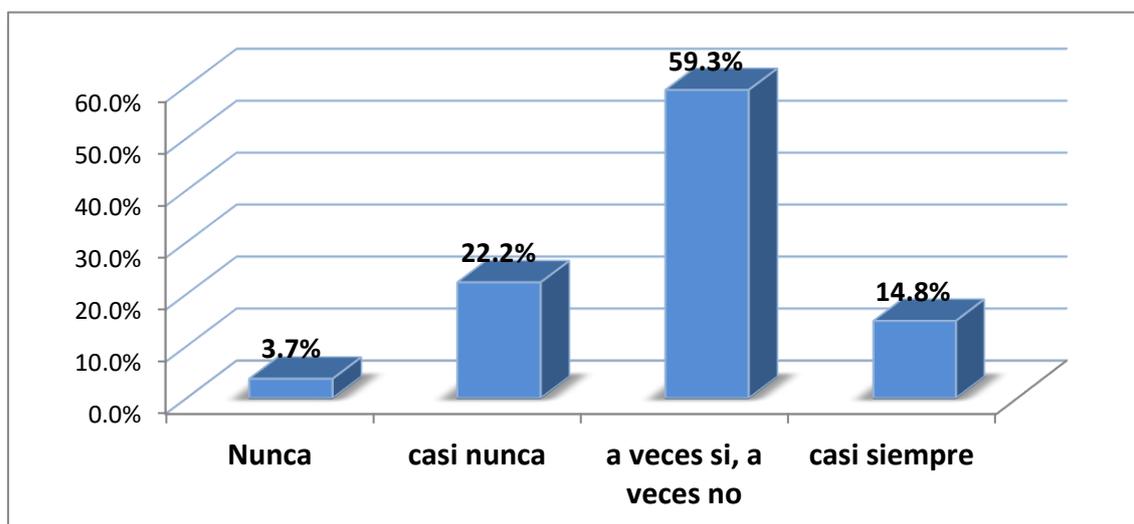


Figura 30. *¿Demuestra eficiencia y excelencia en el trabajo?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 59% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General demuestra eficiencia y excelencia en el trabajo y el 4% considera que nunca.

Tabla 31

*¿Detecta y canaliza eficazmente los problemas?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	4	7,4	7,4	7,4
casi nunca	10	18,5	18,5	25,9
a veces si, a veces no	36	66,7	66,7	92,6
casi siempre	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

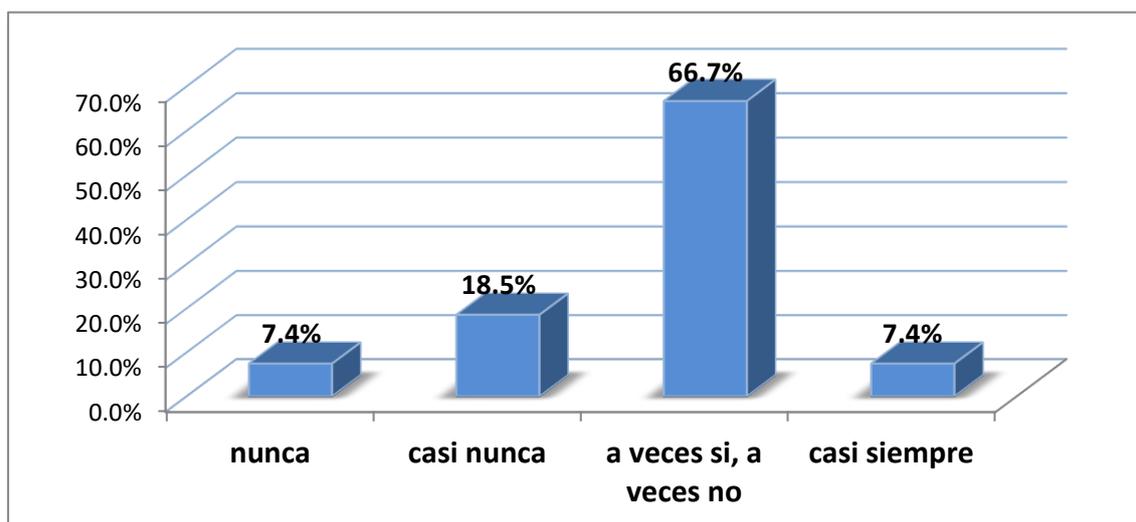


Figura 31. *¿Detecta y canaliza eficazmente los problemas?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 67% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General detecta y canaliza eficazmente los problemas y el 7% considera que casi siempre.

Tabla 32

*¿Aplica estrategias y obtiene resultados?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,7	3,7	3,7
	casi nunca	10	18,5	18,5	22,2
	a veces si, a veces no	32	59,3	59,3	81,5
	casi siempre	8	14,8	14,8	96,3
	siempre	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

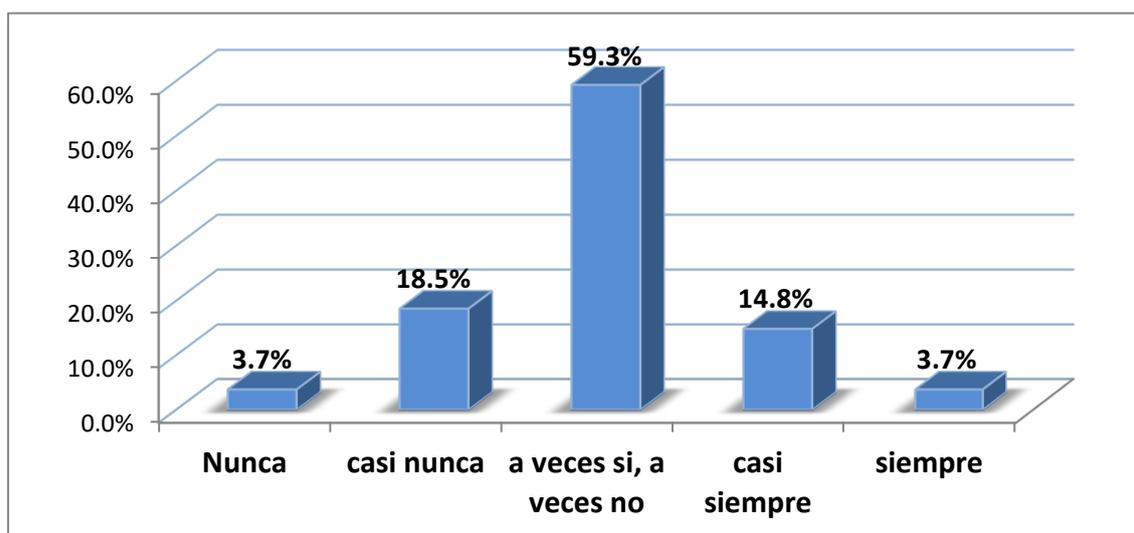


Figura 32. *¿Aplica estrategias y obtiene resultados?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 59% de los encuestados considera que a veces si a veces no, el Director General aplica estrategias y obtiene resultados y el 4% considera que siempre.

Tabla 33

*¿Toma decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	4	7,4	7,4	7,4
casi nunca	15	27,8	27,8	35,2
a veces si, a veces no	30	55,6	55,6	90,7
casi siempre	4	7,4	7,4	98,1
siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

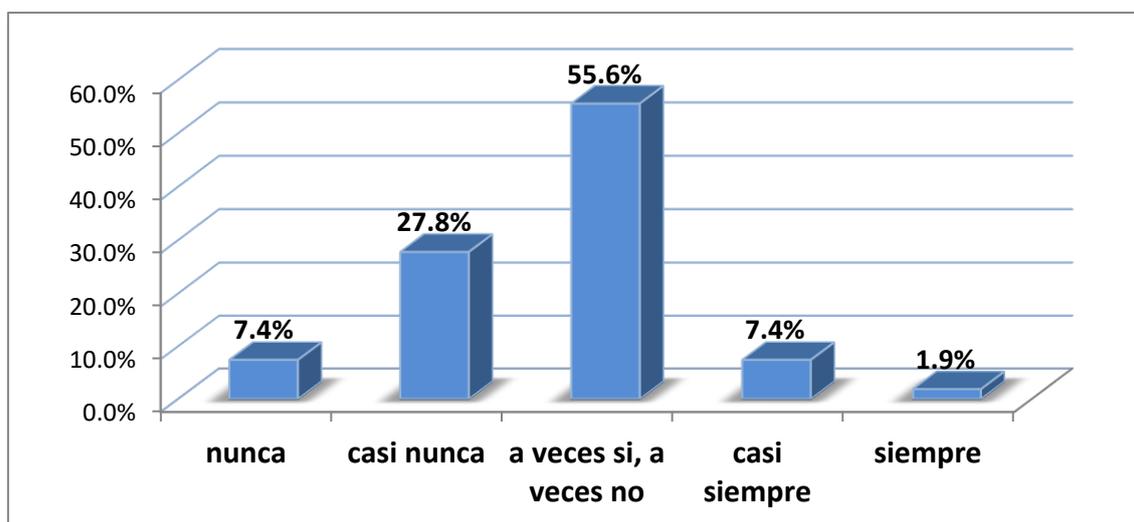


Figura 33. *¿Toma decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 56% de los encuestados considera que a veces si, a veces no el Director General toma decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas y el 2% considera que siempre.

## VARIABLE DEPENDIENTE: LA GESTION ADMINISTRATIVA

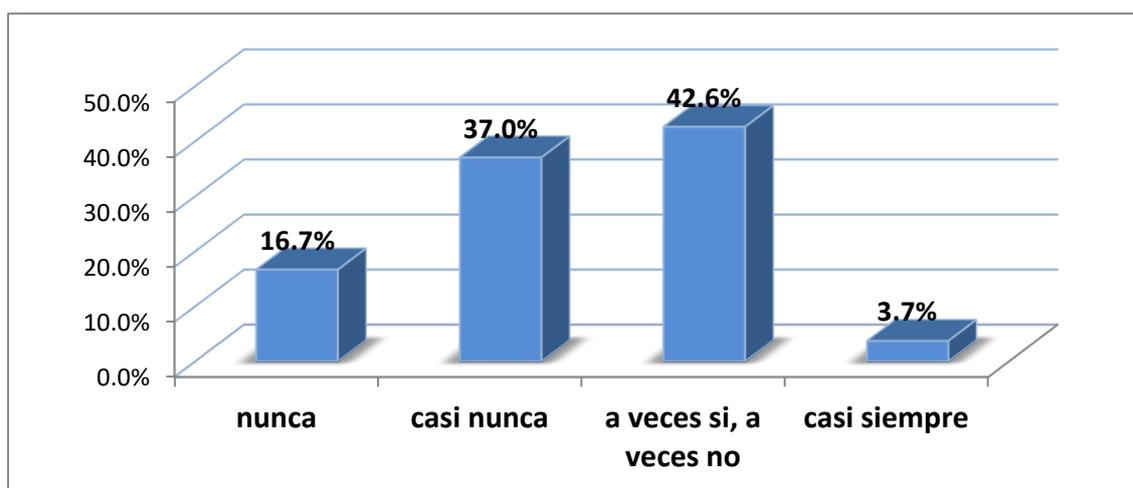
### Dimensión 1: Administrar

Tabla 34

*¿Se realiza mediciones a los indicadores de gestión para incentivar mejoras?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	9	16,7	16,7	16,7
casi nunca	20	37,0	37,0	53,7
a veces si, a veces no	23	42,6	42,6	96,3
casi siempre	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora



*Figura 34. ¿Se realiza mediciones a los indicadores de gestión para incentivar mejoras?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 43% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se realiza mediciones a los indicadores de gestión para incentivar mejoras, y el 4% consideran que casi siempre.

Tabla 35

*¿Se aplica y reactualiza eficientemente los planes estratégicos de gestión?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	13,0	13,0	13,0
casi nunca	20	37,0	37,0	50,0
a veces si, a veces no	27	50,0	50,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

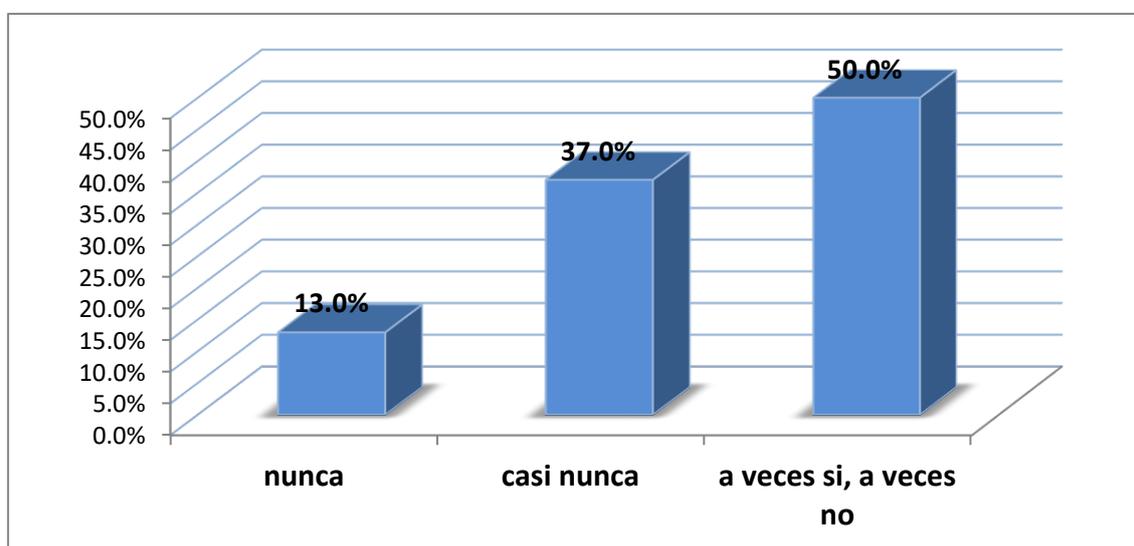


Figura 35. *¿Se aplica y reactualiza eficientemente los planes estratégicos de gestión?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 50% de los encuestados consideran que a veces si a veces no en la empresa se aplica y reactualiza eficientemente los planes estratégicos de gestión, y el 13% consideran que nunca.

Tabla 36

*¿Se promueve y realiza proyectos innovadores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	12	22,2	22,2	22,2
	casi nunca	18	33,3	33,3	55,6
	a veces si, a veces no	23	42,6	42,6	98,1
	casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

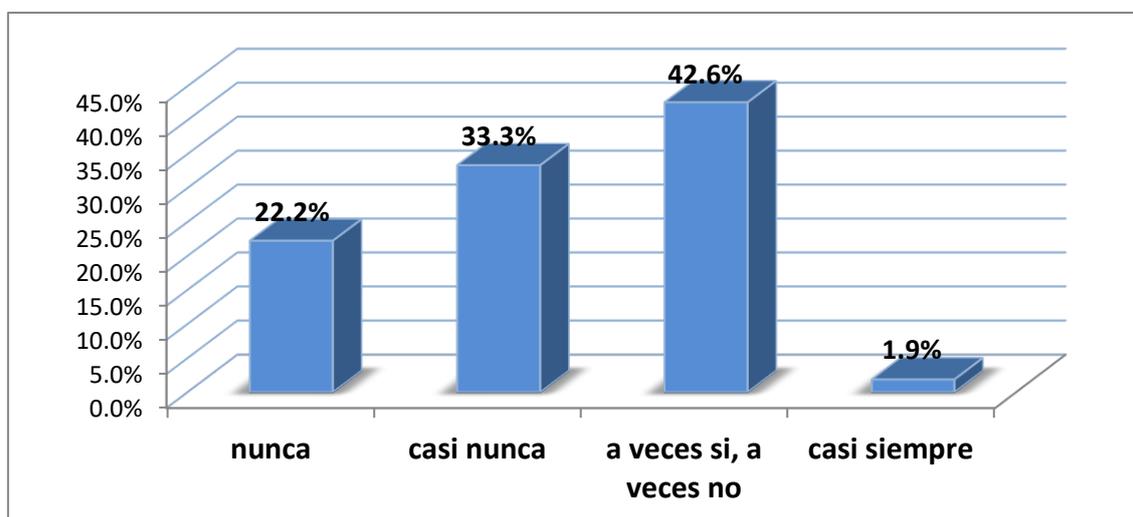


Figura 36. *¿Se promueve y realiza proyectos innovadores?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 43% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se promueve y realiza proyectos innovadores, y el 2% consideran que casi siempre.

Tabla 37

¿Se diseña con técnica el sistema organizacional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	11,1	11,1	11,1
	casi nunca	26	48,1	48,1	59,3
	a veces si, a veces no	21	38,9	38,9	98,1
	casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

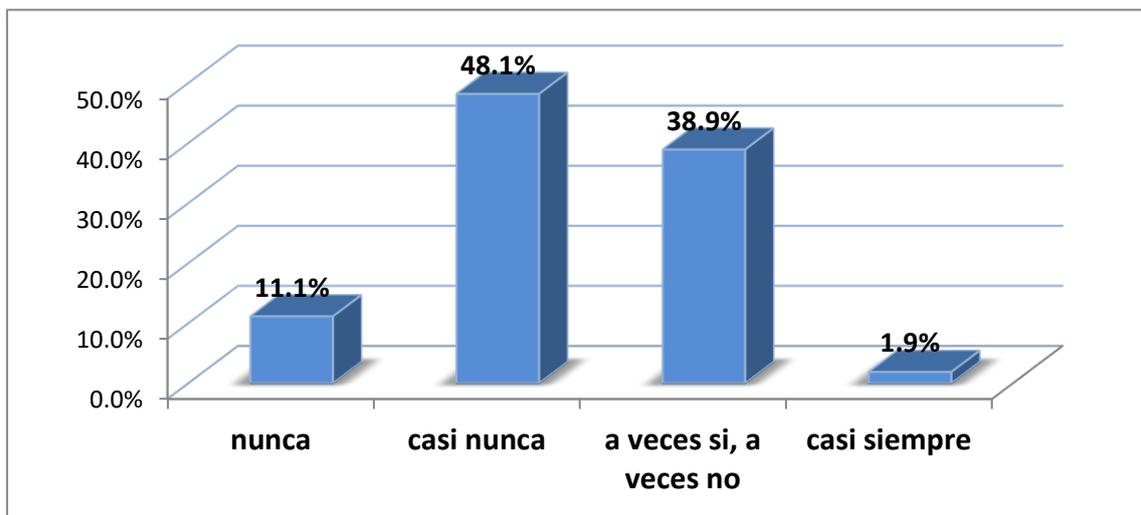


Figura 37. ¿Se diseña con técnica el sistema organizacional?

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 48% de los encuestados consideran que casi nunca en la empresa se diseña con técnica el sistema organizacional, y el 2% consideran que casi siempre.

Tabla 38

*¿Se cumplen y hacen cumplir las funciones establecidas en el R.O.F?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	8	14,8	14,8	14,8
casi nunca	21	38,9	38,9	53,7
a veces si, a veces no	22	40,7	40,7	94,4
casi siempre	3	5,6	5,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

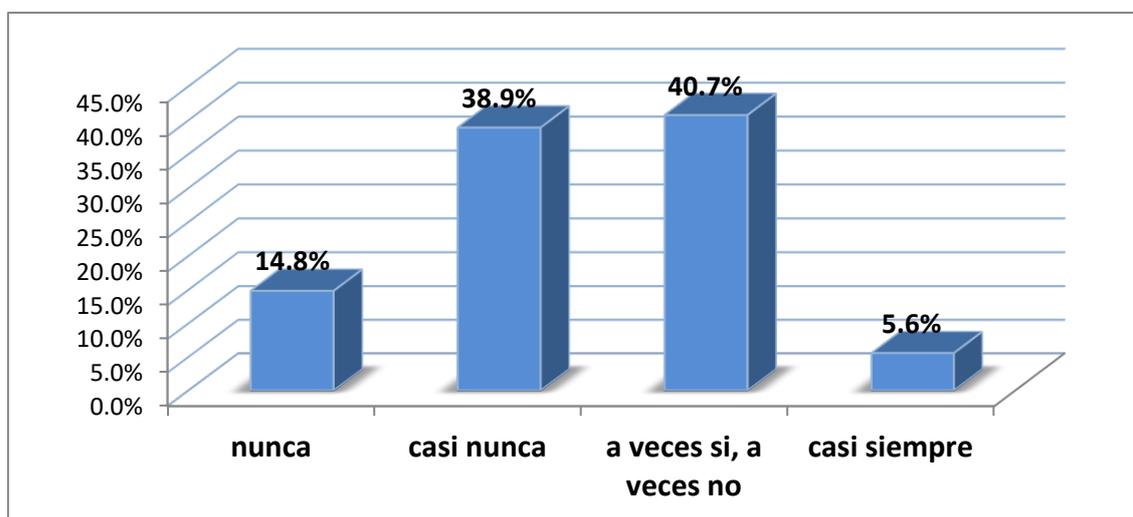


Figura 38. *¿Se cumplen y hacen cumplir las funciones establecidas en el R.O.F.?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 41% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se cumplen y hacen cumplir las funciones establecidas en el R.O.F., y el 6% consideran que casi siempre.

Tabla 39

*¿Se aplica el modelo de organización horizontal democrático?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	16	29,6	29,6	29,6
casi nunca	15	27,8	27,8	57,4
a veces si, a veces no	22	40,7	40,7	98,1
casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

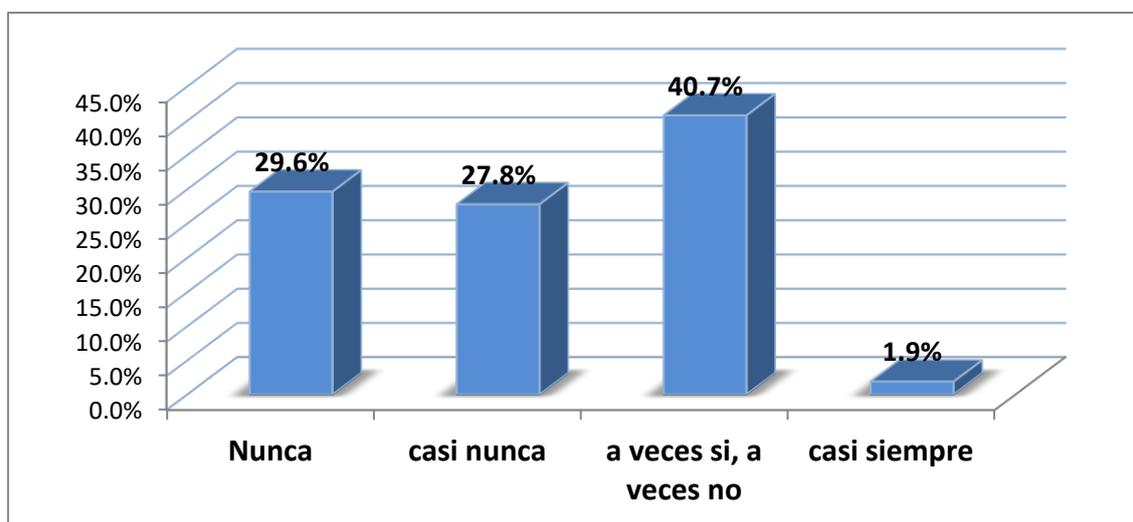


Figura 39. *¿Se aplica el modelo de organización horizontal democrático?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 41% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se aplica el modelo de organización horizontal democrático, y el 2% consideran que casi siempre.

Tabla 40

*¿Se dirige y administra de forma ética y dando el ejemplo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	11,1	11,1	11,1
	casi nunca	14	25,9	25,9	37,0
	a veces si, a veces no	34	63,0	63,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

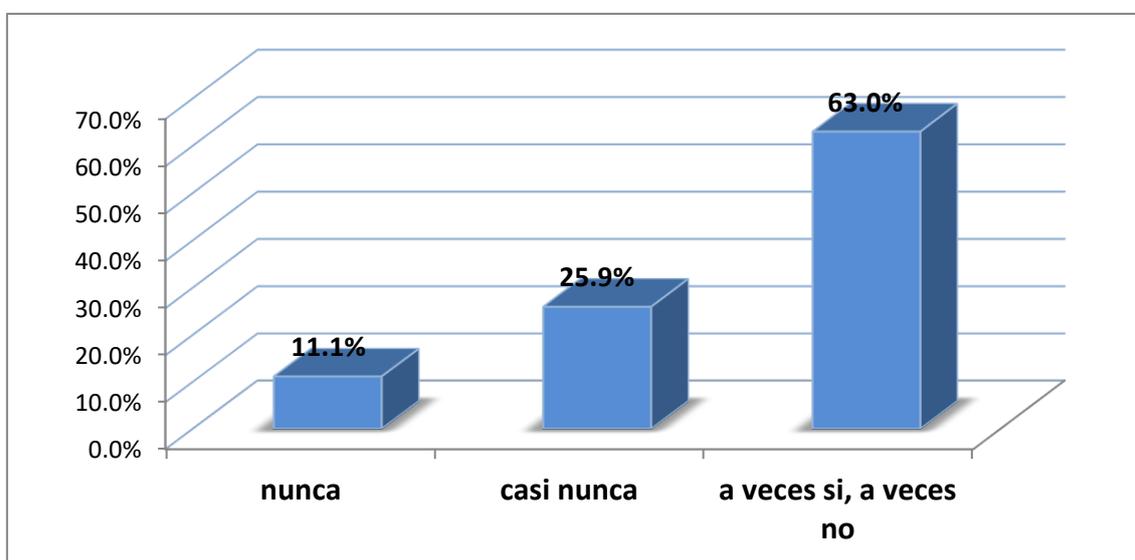


Figura 40. *¿Se dirige y administra de forma ética y dando el ejemplo?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 63% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se dirige y administra de forma ética y dando el ejemplo, y el 11% consideran que nunca.

Tabla 41

*¿Se mantiene actitud de búsqueda de cambio?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	7	13,0	13,0	13,0
	casi nunca	24	44,4	44,4	57,4
	a veces si, a veces no	22	40,7	40,7	98,1
	casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

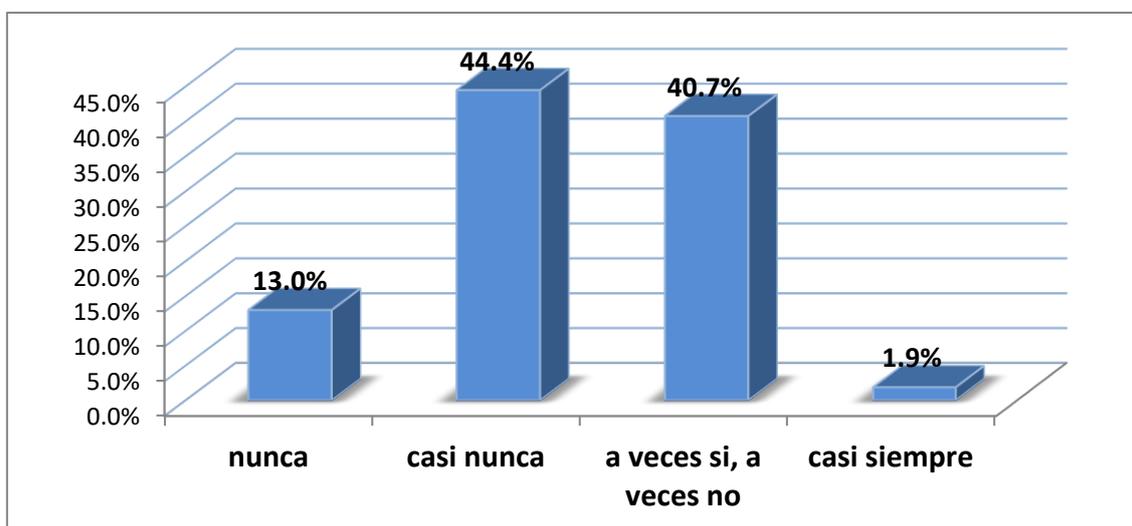


Figura 41. *¿Se mantiene actitud de búsqueda de cambio?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 44% de los encuestados consideran que casi nunca en la empresa se mantiene actitud de búsqueda de cambio, y el 2% consideran que casi siempre.

Tabla 42

¿Se delegan funciones para el logro de objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	11,1	11,1	11,1
	casi nunca	23	42,6	42,6	53,7
	a veces si, a veces no	24	44,4	44,4	98,1
	casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

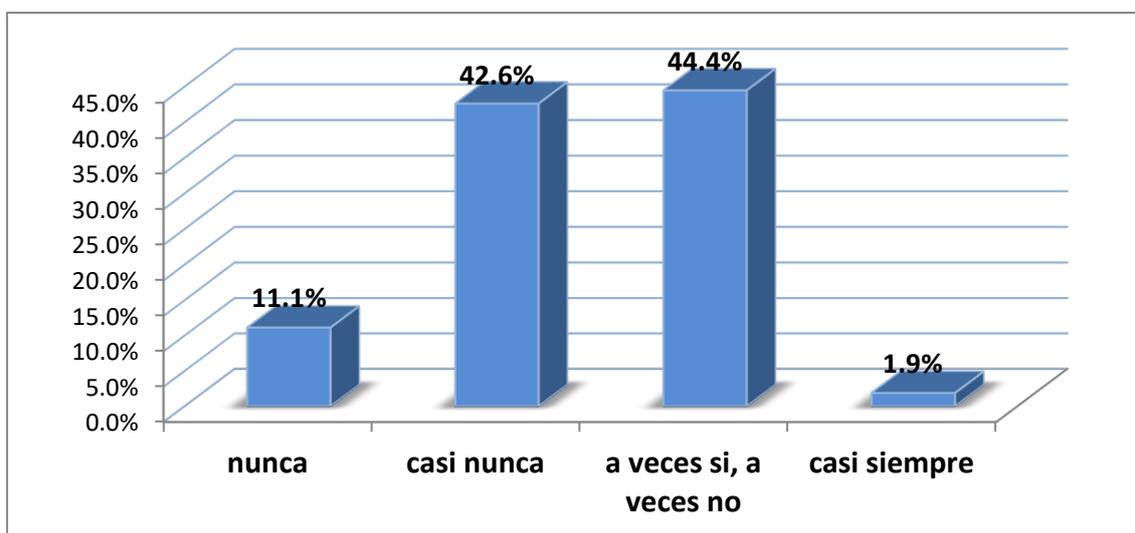


Figura 42. ¿Se delegan funciones para el logro de objetivos?

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 44% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se delegan funciones para el logro de los objetivos, y el 2% consideran que casi siempre.

Tabla 43

*¿Se dirige y organiza horizontalmente?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	33,3	33,3	33,3
	casi nunca	13	24,1	24,1	57,4
	a veces si, a veces no	23	42,6	42,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

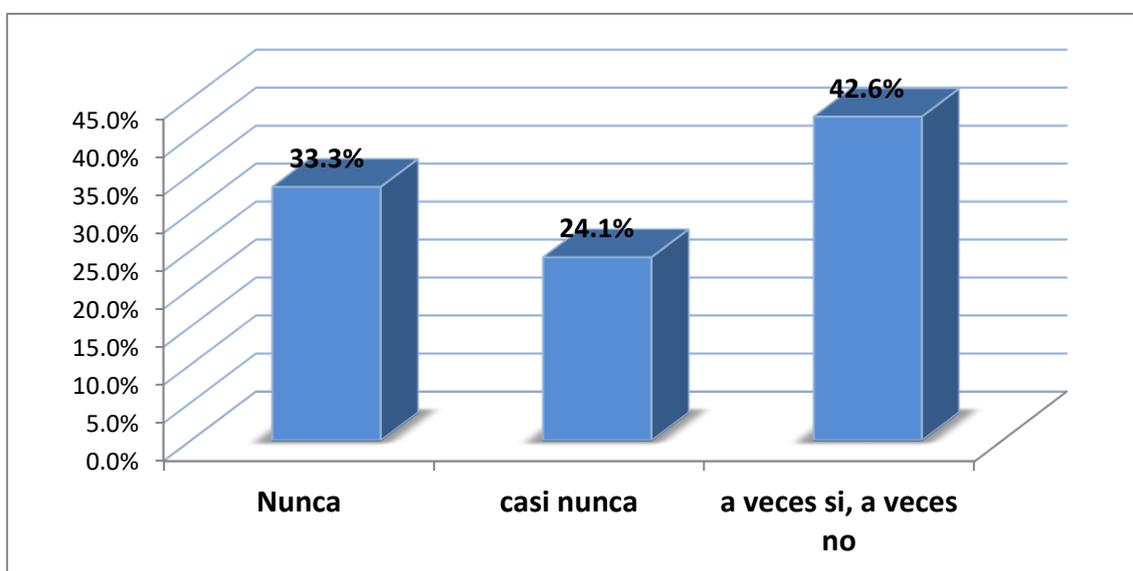


Figura 43. *¿Se dirige y organiza horizontalmente?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 43% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se dirige y organiza horizontalmente, y el 33% consideran que nunca.

Tabla 44

¿Se supervisan y monitorean las labores de los Directivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	37,0	37,0	37,0
	casi nunca	16	29,6	29,6	66,7
	a veces si, a veces no	17	31,5	31,5	98,1
	casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

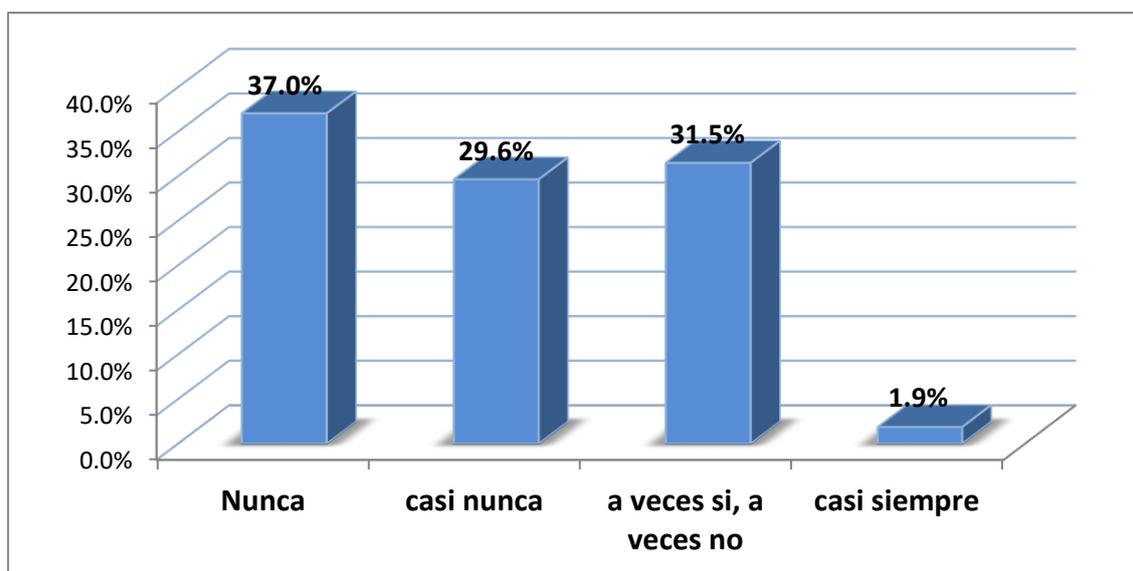


Figura 44. ¿Se supervisan y monitorean las labores de los Directivos?

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 37% de los encuestados consideran que nunca en la empresa se supervisan y monitorean las labores de los Directivos, y el 2% consideran que casi siempre.

Tabla 45

*¿Se cautelan los recursos materiales y económicos de la institución?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	13,0	13,0	13,0
casi nunca	18	33,3	33,3	46,3
a veces si, a veces no	28	51,9	51,9	98,1
casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

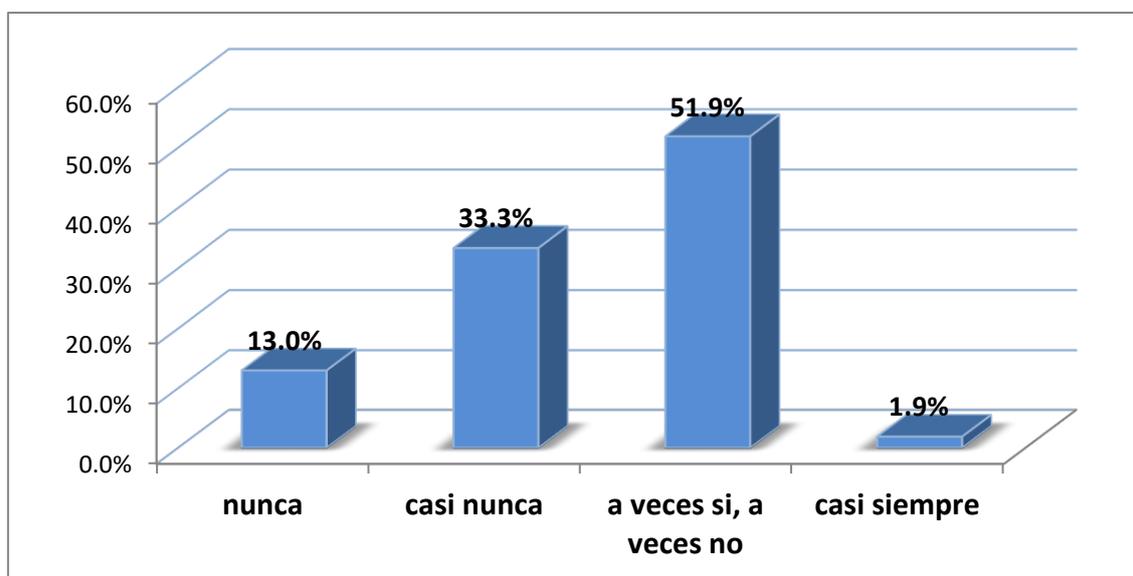


Figura 45. *¿Se cautelan los recursos materiales y económicos de la institución?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 52% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se cautelan los recursos materiales y económicos de la institución, y el 2% consideran que casi siempre.

Tabla 46

*¿Se incentiva la creación de manuales de procedimiento?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	16	29,6	29,6	29,6
casi nunca	18	33,3	33,3	63,0
a veces si, a veces no	20	37,0	37,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

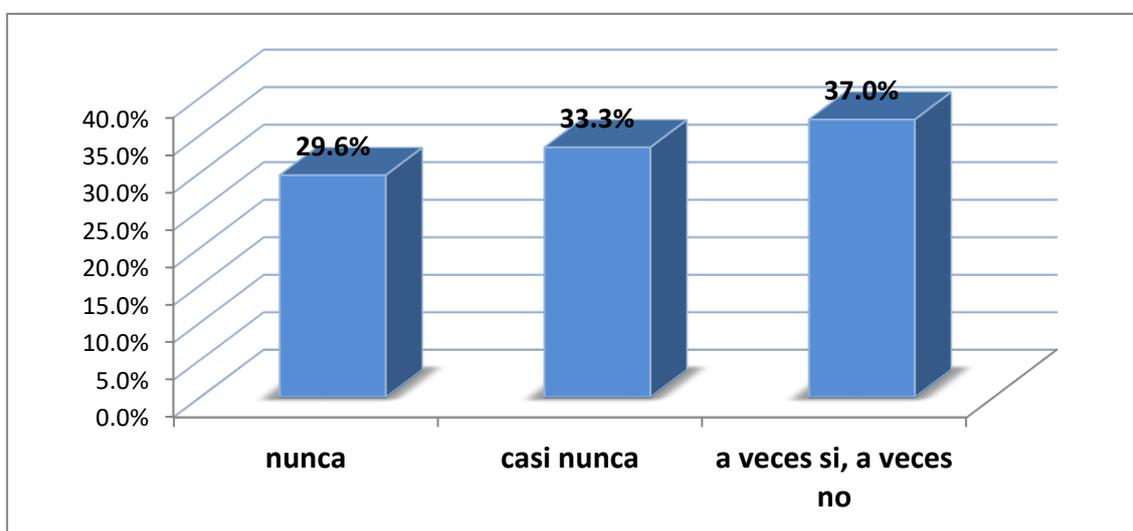


Figura 46. *¿Se incentiva la creación de manuales de procedimiento?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 37% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se incentiva la creación de manuales de procedimiento, y el 30% consideran que nunca.

## Dimensión: Clima Organizacional

Tabla 47

¿Se fijan reglas para las decisiones en grupo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	10	18,5	18,5	18,5
casi nunca	21	38,9	38,9	57,4
a veces si, a veces no	21	38,9	38,9	96,3
casi siempre	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

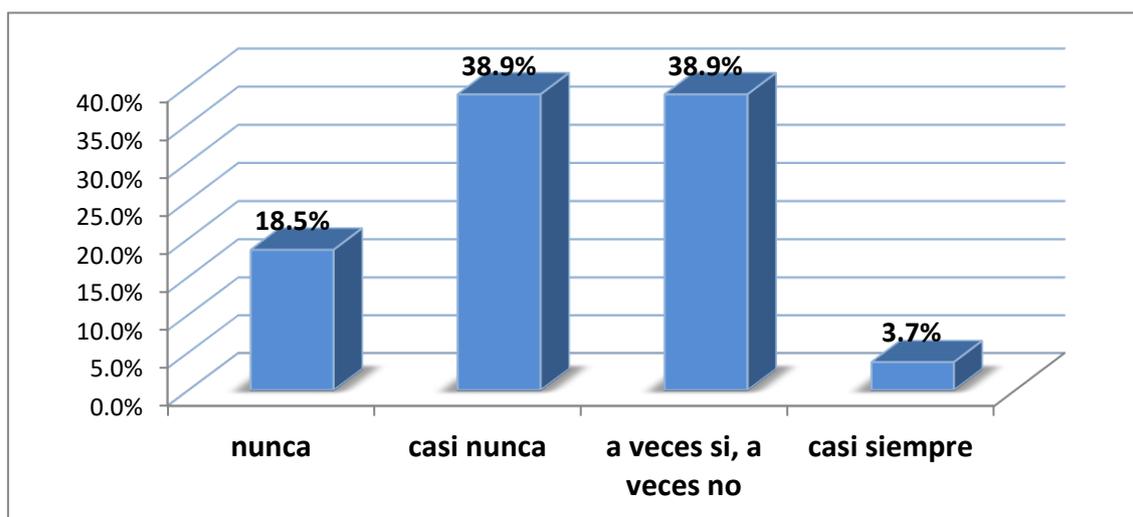


Figura 47. ¿Se fijan reglas para las decisiones en grupo?

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 78% de los encuestados consideran que casi nunca y a veces si, a veces no en la empresa se fijan reglas para las decisiones en grupo, y el 4% consideran que casi siempre.

Tabla 48

*¿Se proponen estándares para mejorar los procesos administrativos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	3	5,6	5,6	5,6
casi nunca	29	53,7	53,7	59,3
a veces si, a veces no	22	40,7	40,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

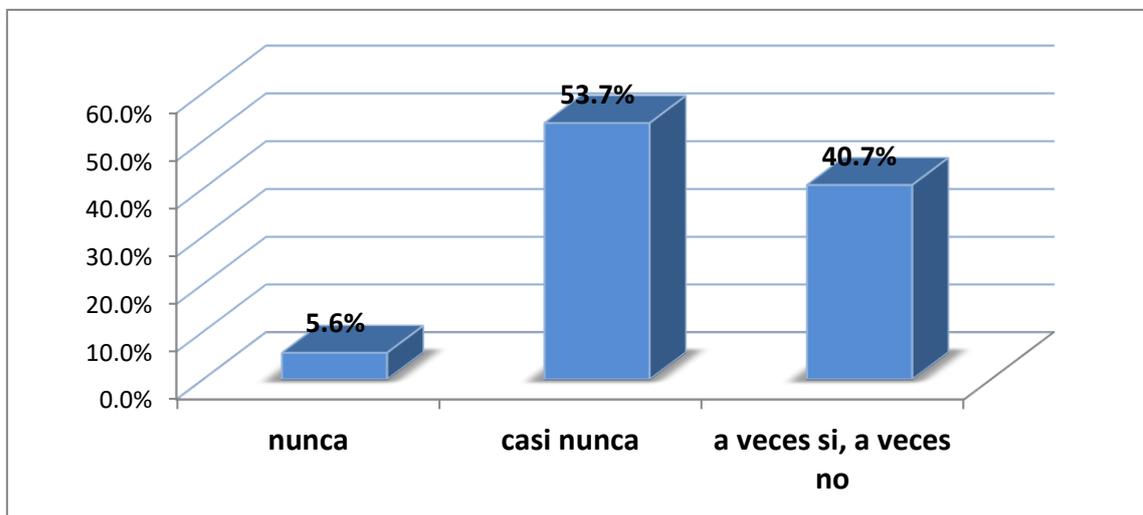


Figura 48. *¿Se proponen estándares para mejorar los procesos administrativos?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 54% de los encuestados consideran que casi nunca en la empresa se proponen estándares para mejorar los procesos administrativos, y el 6% consideran que nunca.

Tabla 49

*Se respeta la organización jerárquica y las funciones internas?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	5	9,3	9,3	9,3
casi nunca	21	38,9	38,9	48,1
a veces si, a veces no	28	51,9	51,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

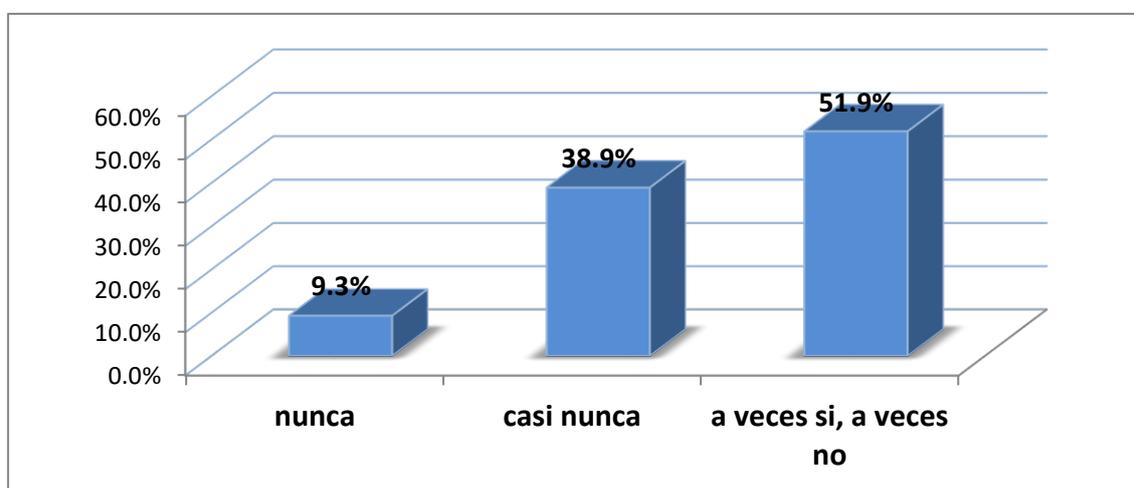


Figura 49. ¿Se respeta la organización jerárquica y las funciones internas?

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

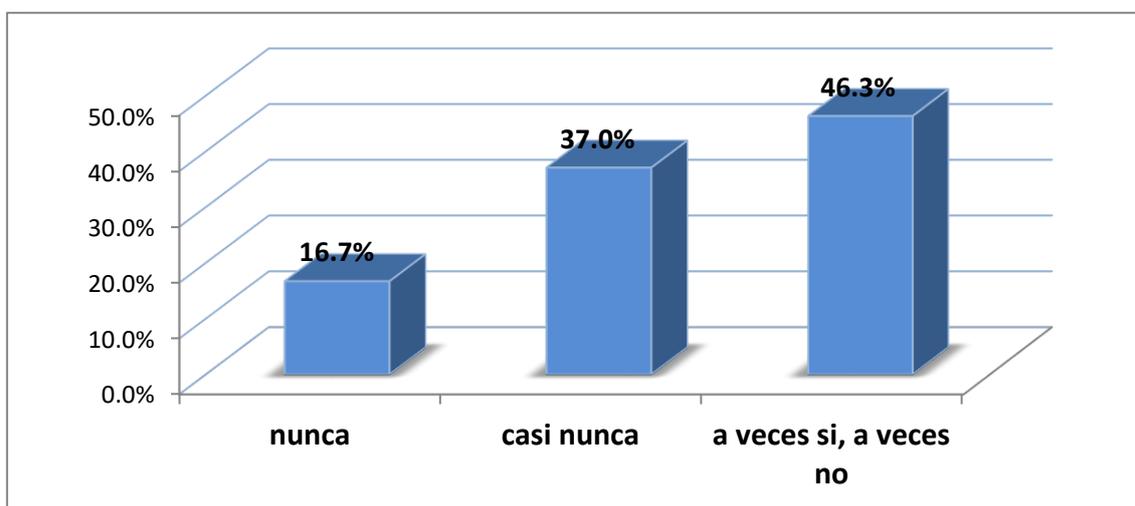
El 52% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se respeta la organización jerárquica y las funciones internas, y el 9% consideran que nunca.

Tabla 50

*¿La estructura organizacional posee perfiles según las necesidades institucionales?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	9	16,7	16,7	16,7
casi nunca	20	37,0	37,0	53,7
a veces si, a veces no	25	46,3	46,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora



*Figura 50. ¿La estructura organizacional posee perfiles según las necesidades institucionales?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 46% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa la estructura organizacional posee perfiles según las necesidades institucionales, y el 17% consideran que nunca.

Tabla 51

*¿Se promueve las relaciones interpersonales?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	6	11,1	11,1	11,1
casi nunca	18	33,3	33,3	44,4
a veces si, a veces no	30	55,6	55,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

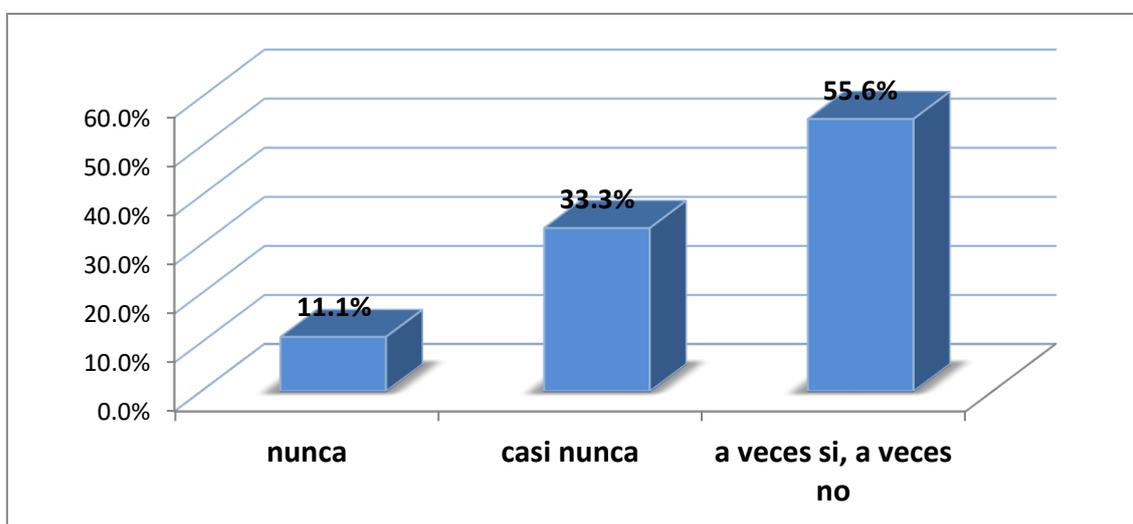


Figura 51. *¿Se promueve las relaciones interpersonales?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 56% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se promueve las relaciones interpersonales, y el 11% consideran que nunca.

Tabla 52

*¿Existe un clima democrático para el éxito?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	15	27,8	27,8	27,8
casi nunca	22	40,7	40,7	68,5
a veces si, a veces no	17	31,5	31,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

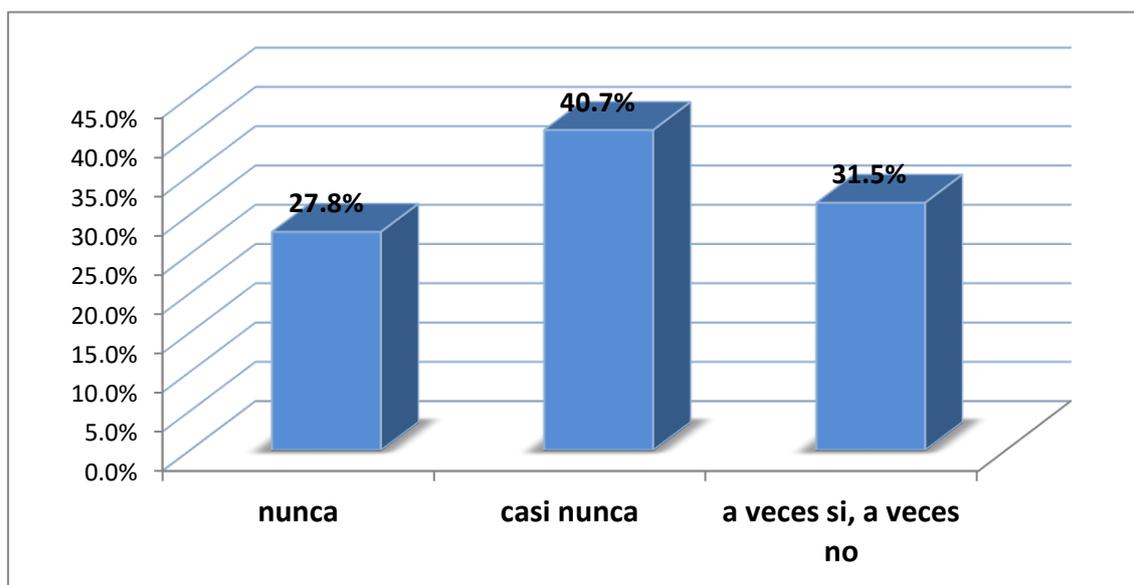


Figura 52. ¿Existe un clima democrático para el éxito?

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 41% de los encuestados consideran que casi nunca en la empresa existe un clima democrático para el éxito, y el 28% consideran que nunca.

Tabla 53

*¿Se reprimen los excesos de los directivos y personal en general?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	10	18,5	18,5	18,5
	casi nunca	12	22,2	22,2	40,7
	a veces si, a veces no	30	55,6	55,6	96,3
	casi siempre	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

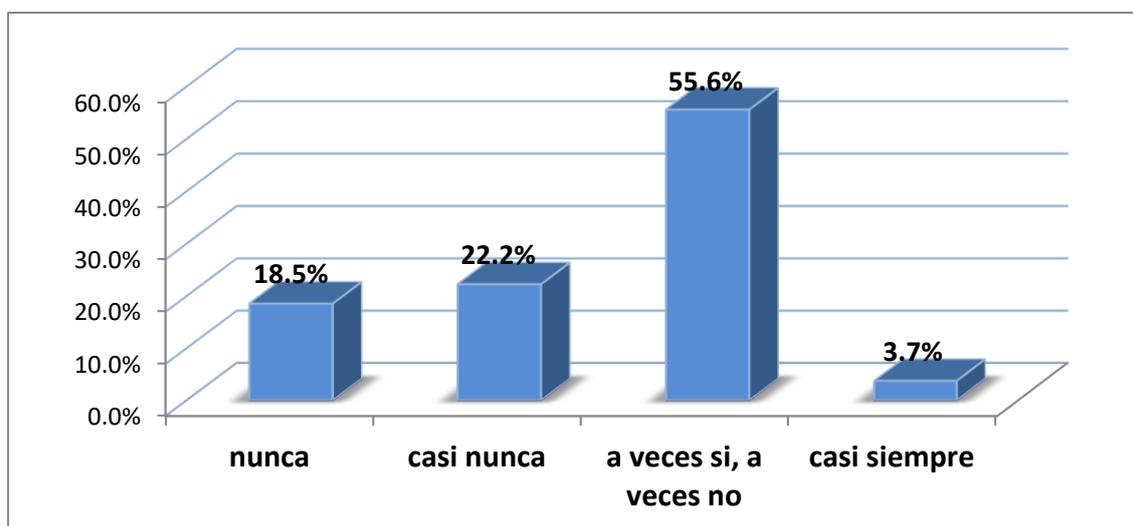


Figura 53. *¿Se reprimen los excesos de los directivos y personal en general?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 56% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa se reprimen los excesos de los directivos y personal en general, y el 4% consideran que casi siempre.

Tabla 54

*¿Existe respeto y trato cordial entre los directivos y personal en general?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	3	5,6	5,6	5,6
casi nunca	14	25,9	25,9	31,5
a veces si, a veces no	36	66,7	66,7	98,1
casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

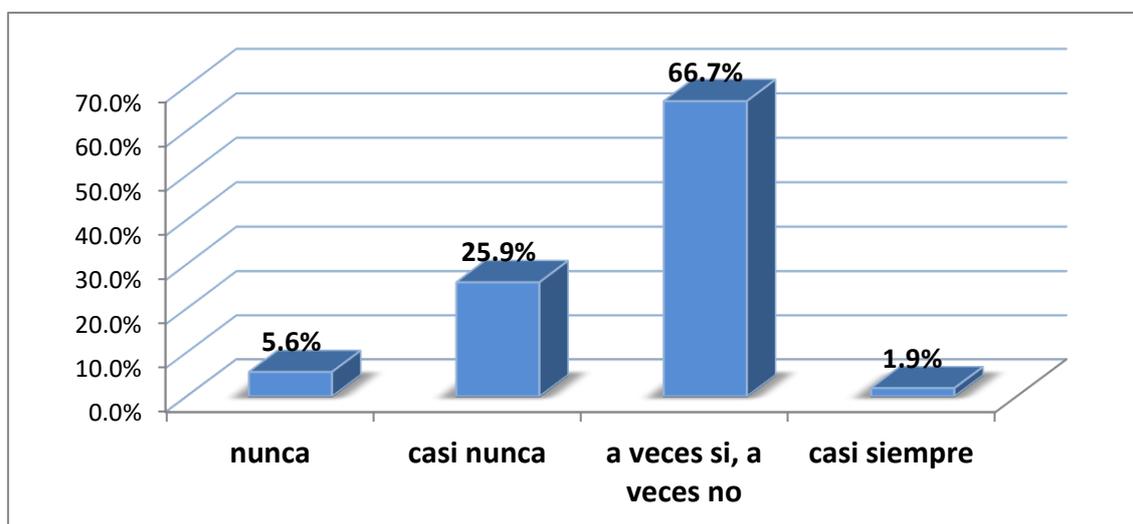


Figura 54. *¿Existe respeto y trato cordial entre los directivos y personal en general?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 67% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no en la empresa existe respeto y trato cordial entre los directivos y personal en general, y el 2% consideran que casi siempre.

Tabla 55

*¿Se considera al personal el recurso más importante de la institución?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	35,2	35,2	35,2
	casi nunca	16	29,6	29,6	64,8
	a veces si, a veces no	17	31,5	31,5	96,3
	casi siempre	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

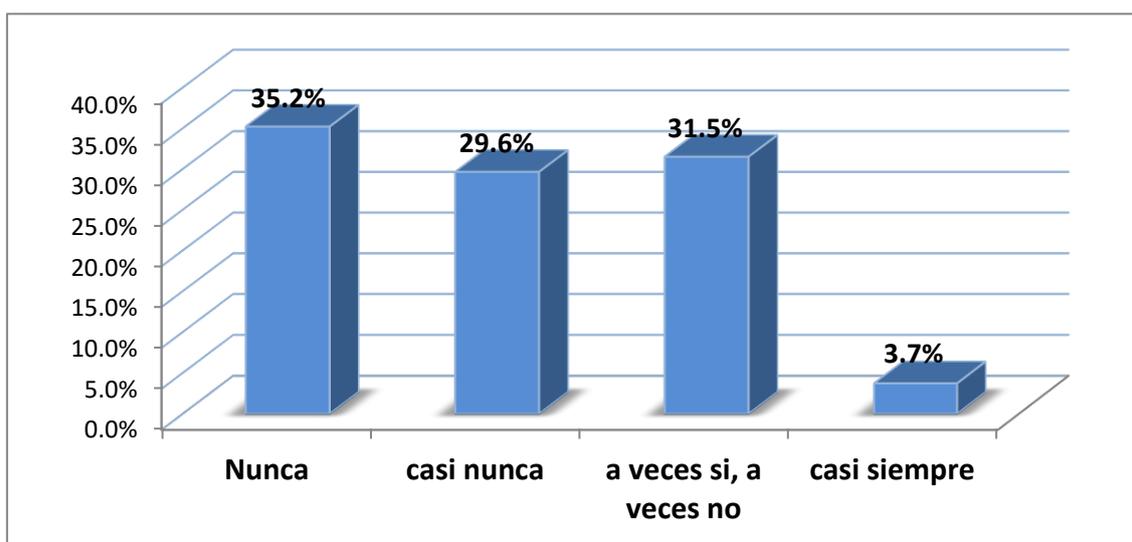


Figura 55. *¿Se considera al personal el recurso más importante de la institución?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 35% de los encuestados consideran que nunca en la empresa se considera al personal el recurso más importante de la institución, y el 4% consideran que casi siempre.

## Dimensión: Motivación

Tabla 56

¿Se estimula el rendimiento y producción de los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	14	25,9	25,9	25,9
casi nunca	21	38,9	38,9	64,8
a veces si, a veces no	18	33,3	33,3	98,1
casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

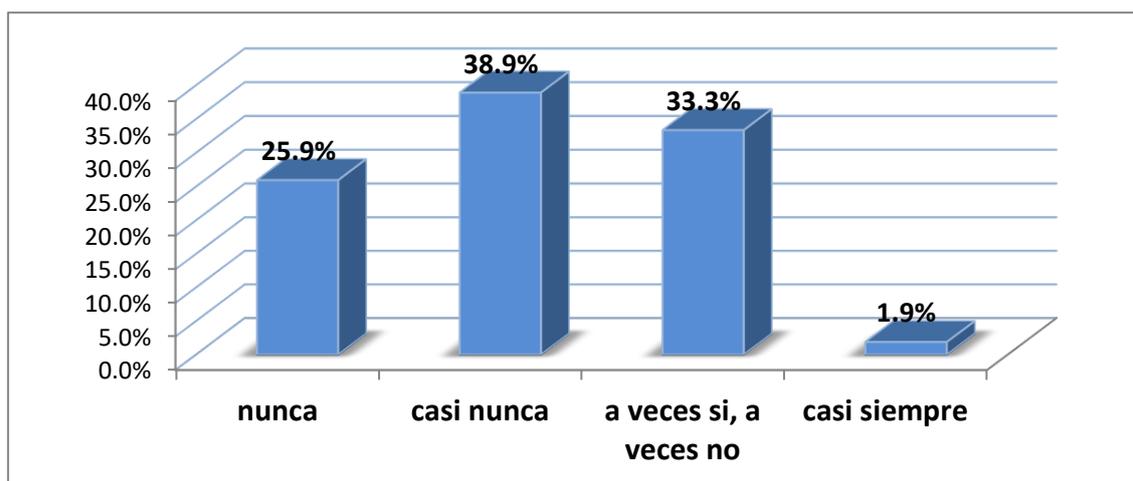


Figura 56. ¿Se estimula el rendimiento y producción de los trabajadores?

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 39% de los encuestados consideran que casi nunca en la empresa se estimula el rendimiento y producción de los trabajadores, y el 2% consideran que casi siempre.

Tabla 57

*¿Se gestiona acciones que contribuyen el desarrollo profesional de los trabajadores?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	17	31,5	31,5	31,5
casi nunca	22	40,7	40,7	72,2
a veces si, a veces no	14	25,9	25,9	98,1
casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

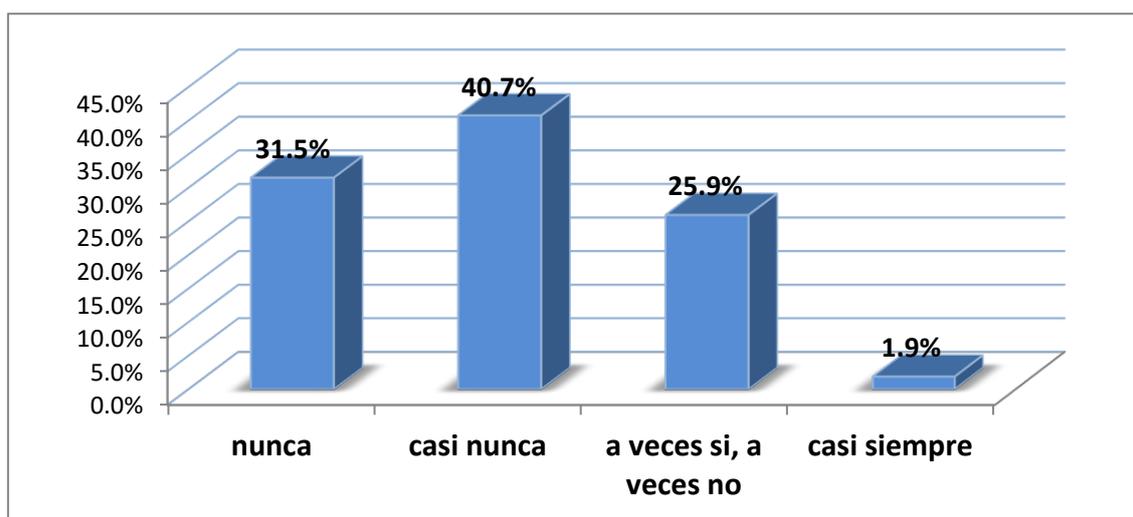


Figura 57. *¿Se gestiona acciones que contribuyen el desarrollo profesional de los trabajadores?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

El 41% de los encuestados consideran que casi nunca en la empresa se gestiona acciones que contribuyen al desarrollo profesional de los trabajadores, y el 2% consideran que casi siempre.

Tabla 58

*¿Se establecen procesos para que los trabajadores se actualicen permanentemente?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	17	31,5	31,5	31,5
casi nunca	19	35,2	35,2	66,7
a veces si, a veces no	17	31,5	31,5	98,1
casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

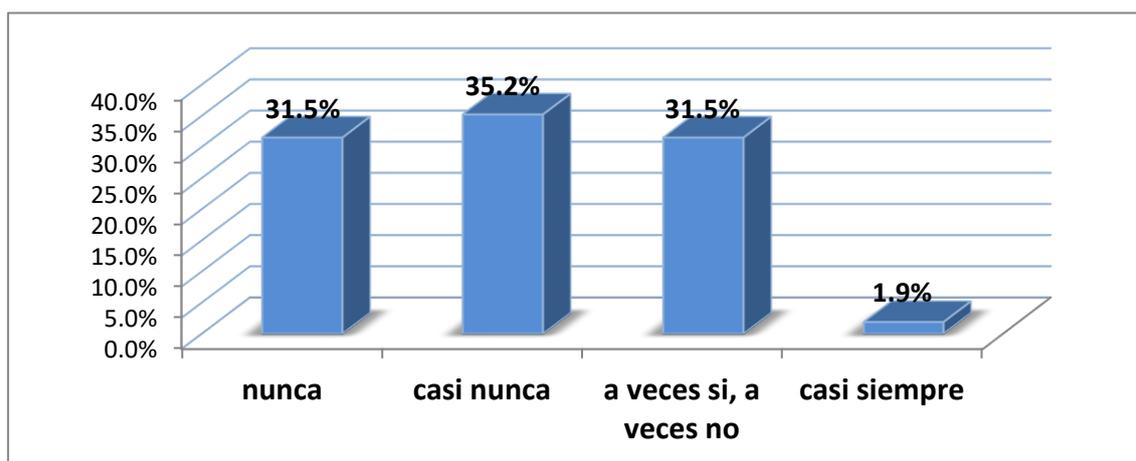


Figura 58. *¿Se establecen procesos para que los trabajadores se actualicen permanentemente?*

Fuente: Propia de la autora

#### Interpretación

El 35% de los encuestados consideran que casi nunca en la empresa se establecen procesos para que los trabajadores se actualicen permanentemente, y el 2% consideran que casi siempre

Tabla 59

*¿Consideras que la labor que realizas desarrolla tu proactividad, optimismo y positivismo?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	13,0	13,0	13,0
casi nunca	17	31,5	31,5	44,4
a veces si, a veces no	30	55,6	55,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

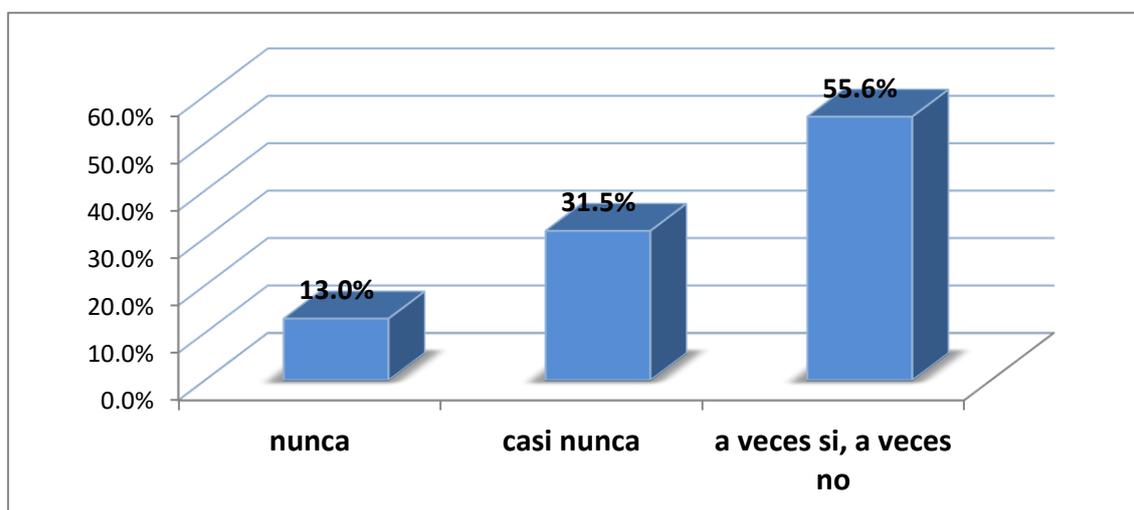


Figura 59. *¿Consideras que la labor que realizas desarrolla tu proactividad, optimismo y positivismo?*

Fuente: Propia de la autora

### Interpretación

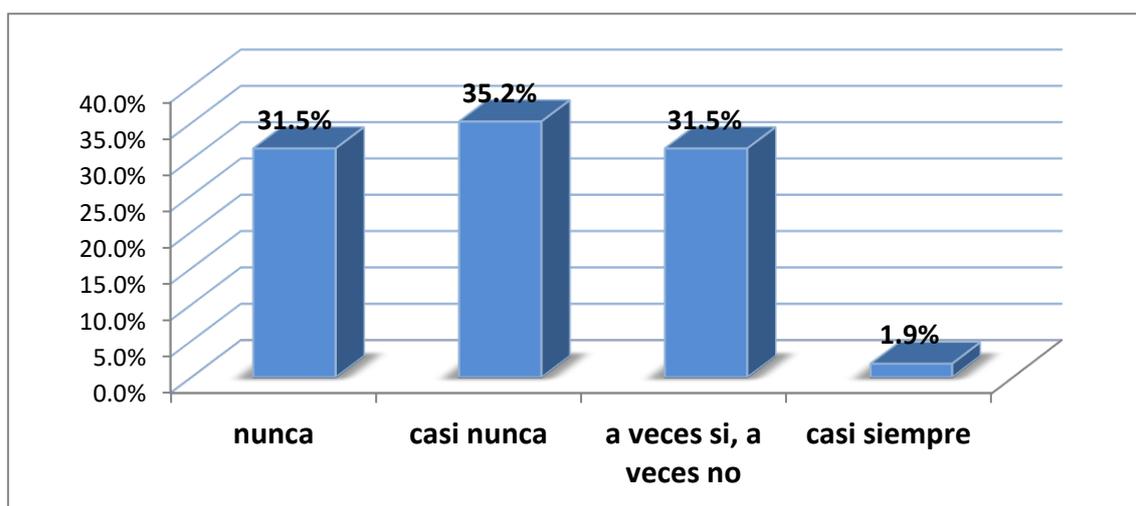
El 56% de los encuestados consideran que a veces si, a veces no la labor que realizan en la empresa desarrolla su proactividad, optimismo y positivismo, y el 13% consideran que nunca.

Tabla 60

*¿Consideras que el trato que te dan en la institución desarrolla tu perseverancia y voluntad para el desarrollo de tus funciones?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	17	31,5	31,5	31,5
casi nunca	19	35,2	35,2	66,7
a veces si, a veces no	17	31,5	31,5	98,1
casi siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: Propia de la autora

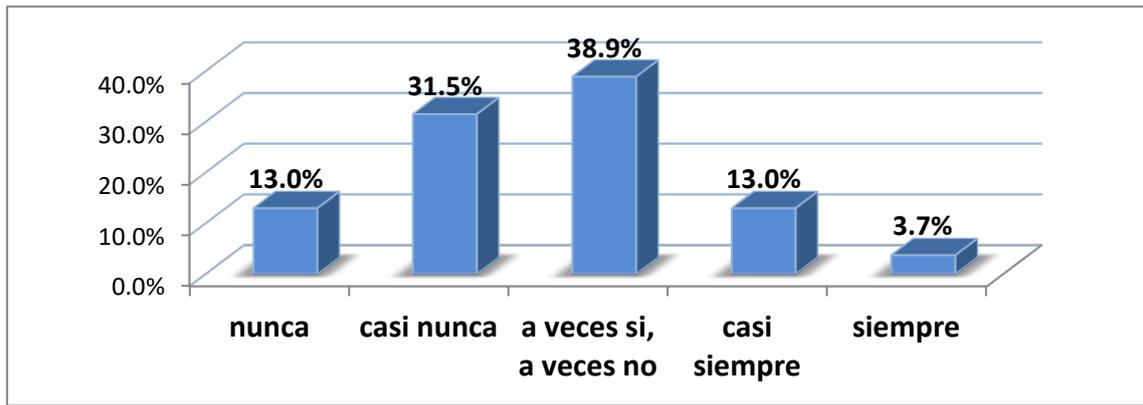


*Figura 60. ¿Consideras que el trato que te dan en la institución desarrolla tu perseverancia y voluntad para el desarrollo de tus funciones?*

*Fuente:* Propia de la autora

#### Interpretación

El 35% de los encuestados consideran que casi nunca el trato que le dan en la empresa desarrolla su perseverancia y voluntad para el desarrollo de sus funciones, y el 2% consideran que casi siempre.

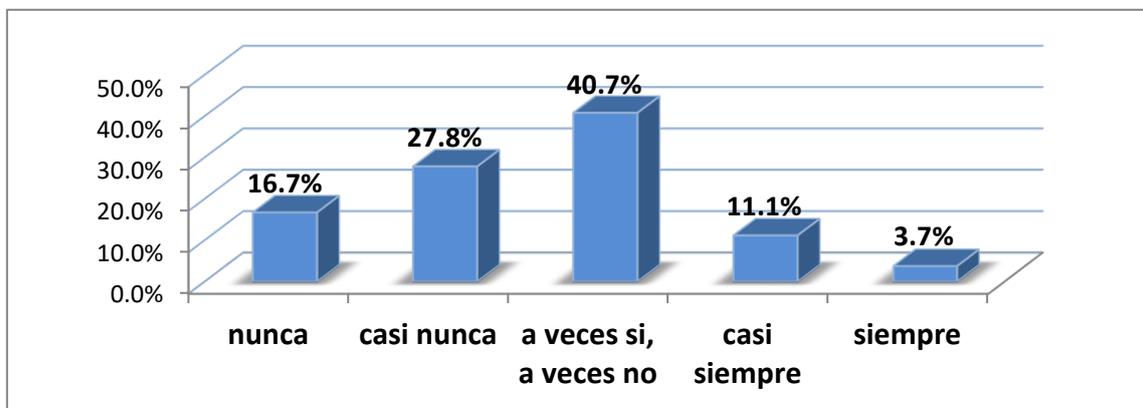


*Figura 61.* Resultados de la Dimensión Liderazgo de la variable Independiente Competencias del Director General

*Fuente:* Propia de la autora

#### Interpretación

El 39% de los encuestados consideran que a veces si a veces no el Director General tiene buen liderazgo, y el 4% consideran que siempre.

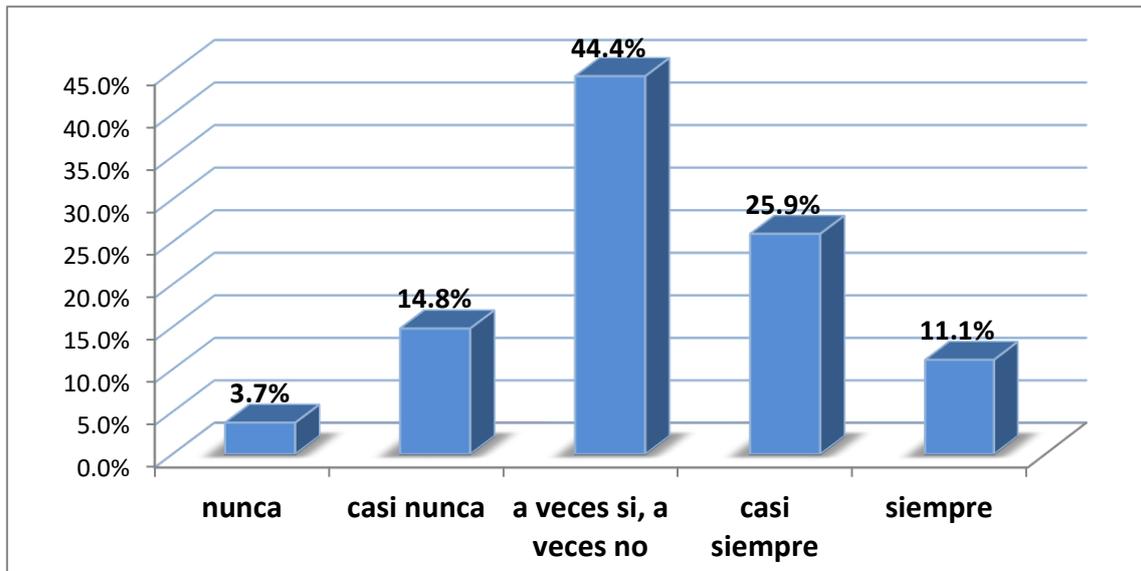


*Figura 62.* Resultados de la Dimensión Conocimiento de la variable Independiente Competencias del Director General

*Fuente:* Propia de la autora

#### Interpretación

El 41% de los encuestados consideran que a veces si a veces no el Director General tiene buen conocimiento, y el 4% consideran que siempre.



*Figura 63.* Resultados de la Dimensión Capacidad de la variable Independiente Competencias del Director General

*Fuente:* Propia de la autora

#### Interpretación

El 44% de los encuestados consideran que a veces si a veces no el Director General tiene buena capacidad, y el 11% consideran que siempre.

## 4.2 CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS

### Hipótesis general

Existe relación significativa entre Competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017.

### Hipótesis de trabajo

Ho: No existe relación significativa entre Competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017.

H1: Si existe relación significativa entre competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017.

Tabla 61

*Estadísticos de prueba de la hipótesis general*

Estadísticos de prueba		
	Competencias del Director General	Gestión Administrativa
Chi-cuadrado	15,259 <sup>a</sup>	16,889 <sup>b</sup>
gl	33	32
Sig. asintótica	,996	,987

a. 34 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1,6.

b. 33 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1,6.

*Fuente:* Propia de la autora

Interpretación:

Como el valor de la Chi-cuadrada calculado es menor que la tabular se rechaza la hipótesis nula Ho: No existe relación significativa entre Competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur - Perú, 2017 y se acepta la hipótesis alterna es decir que si existe relación significativa entre las competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur-Perú, 2017; a un nivel de significancia del 5%.

**Hipótesis Específica 1**

Existe relación significativa entre el liderazgo del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur-Perú, 2017.

Hipótesis de trabajo

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur - Perú, 2017.

H1: Si existe relación significativa entre el liderazgo del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur - Perú, 2017.

Tabla 62

*Estadísticos de prueba de la hipótesis específica 1*

Estadísticos de prueba		
	Liderazgo	Gestión Administrativa
Chi-cuadrado	24,222 <sup>a</sup>	16,889 <sup>b</sup>
gl	21	32
Sig. asintótica	,282	,987

a. 22 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 2,5.

b. 33 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1,6.

*Fuente:* Propia de la autora

**Interpretación:**

Como el valor de la Chi-cuadrada calculado es menor que la tabular se rechaza la hipótesis nula Ho: No existe relación significativa entre el Liderazgo del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur - Perú, 2017 y se acepta la hipótesis alterna es decir que si existe relación significativa entre el liderazgo del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur - Perú, 2017; a un nivel de significancia del 5%

**Hipótesis Específica 2**

Existe relación significativa entre el conocimiento del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017

**Hipotesis de trabajo**

Ho: No existe relación significativa entre el conocimiento del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017

H1: Si existe relación significativa entre el conocimiento del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017

Tabla 63

*Estadísticos de prueba de la hipótesis específica 2*

Estadísticos de prueba		
	Conocimiento	Gestión Administrativa
Chi-cuadrado	21,444 <sup>a</sup>	16,889 <sup>b</sup>
gl	20	32
Sig. asintótica	,371	,987

a. 21 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 2,6.

b. 33 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1,6.

*Fuente:* Propia de la autora

**Interpretación:**

Como el valor de la Chi-cuadrada calculado es menor que la tabular se rechaza la hipótesis nula Ho: No existe relación significativa entre el Conocimiento del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la dirección de Salud II Lima- Perú, 2017 y se acepta la hipótesis alterna es decir que si existe relación significativa entre el conocimiento del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la dirección de Salud II Lima- Perú, 2017; a un nivel de significancia del 5%.

**Hipótesis Específica 3**

Existe relación significativa entre la Capacidad del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017.

**Hipótesis de trabajo**

Ho: No existe relación significativa entre la Capacidad del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017.

H1: Si existe relación significativa entre la Capacidad del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017.

Tabla 64

*Estadísticos de prueba de la hipótesis específica 3*

Estadísticos de prueba		
	Capacidad	Gestión Administrativa
Chi-cuadrado	20,074 <sup>a</sup>	16,889 <sup>b</sup>
gl	19	32
Sig. asintótica	,390	,987

a. 20 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 2,7.

b. 33 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1,6.

*Fuente:* Propia de la autora

Interpretación:

Como el valor de la Chi-cuadrada calculado es menor que la tabular se rechaza la hipótesis nula Ho: No existe relación significativa entre la Capacidad del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017 y se acepta la hipótesis alterna es decir que si existe relación significativa entre la capacidad del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú, 2017; a un nivel de significancia del 5%.

## V. DISCUSIÓN

## V. DISCUSIÓN

### 5.1 Análisis de Discusión de los Resultados

Como consecuencia de los resultados obtenidos en la investigación realizada, podemos afirmar que las hipótesis pueden ser comprobadas y en función de las mismas, podemos declarar la existencia de una relación significativa entre las Competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú 2017, describiendo cada dimensión y su impacto en la gestión administrativa. A continuación se discute los principales hallazgos:

En la Tesis de Marcillo (2014) “Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del sur de Manabí – Trujillo Perú, para optar al grado de Doctor, concluye que del diagnóstico efectuado al talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del sur de Manabí, concluye que, se ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Un caso similar se aprecia en la Dirección de Salud II, en el indicador Recursos Humanos de la variable dependiente Gestión Administrativa, ya que a criterio de los trabajadores encuestados, NUNCA Y CASI NUNCA fueron las opciones consideradas en sus respuestas a la pregunta ¿Se considera al personal el recurso más importante de la institución? Con un total de 65%.

Igualmente concluye que, en los gobiernos autónomos Descentralizados del sur de Manabí, no existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento. Un caso similar se aprecia en la Dirección de Salud II, en el indicador Estímulo de la variable dependiente Gestión Administrativa, ya que a criterio de los trabajadores encuestados, NUNCA Y CASI NUNCA fueron las opciones consideradas en sus respuestas a las siguientes preguntas: ¿Se estimula el rendimiento y producción de los

trabajadores? Con un total de 65%; ¿Se gestiona acciones que contribuyan al desarrollo profesional de los trabajadores? Con un total de 72% y ¿Se establecen procesos para que los trabajadores se actualicen permanentemente? Con un total de 65%.

También concluye, no se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos, a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la institución. Un caso similar se aprecia en la Dirección de Salud II, en el indicador Motivación de la variable dependiente Gestión Administrativa, ya que a criterio de los trabajadores encuestados, NUNCA Y CASI NUNCA fueron las opciones consideradas en sus respuestas a las siguientes preguntas: ¿Consideras que la labor que realizas desarrolla tu proactividad, optimismo y positivismo? Con un total de 44%; y ¿Consideras que el trato que te dan en la institución desarrolla tu perseverancia y voluntad para el desarrollo de tus funciones? Con un total de 67%.

Igualmente concluye que, las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en los gobiernos Autónomos Descentralizados del sur de Manabí, debido a la falta e implementación de un sistema de información. En el estudio realizado, también consideramos que las competencias es una herramienta muy importante en la Dirección de Salud II Lima Sur, ya que se ha demostrado que tienen relación significativa con la gestión administrativa.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR en su publicación “*Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*” – 1era. Edición – 2016, expresa lo siguiente: Uno de los pilares de un servicio civil profesional en la capa directiva es la meritocracia. Tradicionalmente se había entendido que el mérito se circunscribía a lo que se puede acreditar documentariamente, como la formación académica, las especializaciones y la experiencia. Sin embargo, en el ámbito de la gestión de recursos humanos, ha quedado demostrado ya hace varios años que esta perspectiva es insuficiente (Longo, 2004). Dado que el mérito está

indisolublemente unido a la idoneidad, la identificación de esta requiere, al menos respecto de puestos directivos, la determinación de competencias es clave para el buen desempeño.

La idoneidad se encuentra, asimismo asociada a la productividad. Personas idóneas producen mayores resultados que personas no idóneas. Existen correlaciones entre organizaciones que introducen sistemas de gestión por competencias y un incremento significativo de su productividad, así como en el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

La tesis de Marcillo (2014), está desarrollada basada en instituciones públicas, igualmente la tesis presentada.

A nuestra consideración, no es casualidad que ambas tesis coincidan en la escasa importancia que se le da al desarrollo de los recursos humanos, esto a mi criterio es debido a que aún no se implementa la modernización de la gestión, en la cual el pilar importante es el recurso humano y la gestión por competencias.

## **VI. CONCLUSIONES**

## VI. CONCLUSIONES

### 6.1 Conclusiones

Después de analizar detalladamente los resultados de la investigación, los cuales sirvieron para demostrar estadísticamente la validez de las hipótesis, que a su vez nos permite determinar propuestas de solución, podemos dar las conclusiones siguientes:

Primera:

Dando respuesta al Objetivo General de esta investigación, se concluye que: Si existe relación significativa entre las Competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú 2017, a un nivel de significación del 5%; donde al utilizarse la estadística descriptiva e inferencial, contrastando la hipótesis general, utilizando todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

Segunda:

Dando respuesta al primer objetivo específico de esta investigación, se concluye que: Si existe relación significativa entre el Liderazgo del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú 2017, a un nivel de significación del 5%; donde al utilizarse la estadística descriptiva e inferencial, contrastando la hipótesis específica 1, utilizando todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

Tercera:

Dando respuesta al segundo objetivo específico de esta investigación, se concluye que: Si existe relación significativa entre el Conocimiento del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima

Sur. Lima Perú 2017, a un nivel de significación del 5%; donde al utilizarse la estadística descriptiva e inferencial, contrastando la hipótesis específica 2, utilizando todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

Cuarta:

Dando respuesta al tercer objetivo específico de esta investigación, se concluye que: Si existe relación significativa entre la Capacidad del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur. Lima Perú 2017, a un nivel de significación del 5%; donde al utilizarse la estadística descriptiva e inferencial, contrastando la hipótesis específica 3, utilizando todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

## **VII. RECOMENDACIONES**

## VII. RECOMENDACIONES

### 7.1 Recomendaciones

De la interpretación de los datos se hizo posible identificar en el Área Administrativa de la Dirección de Salud II Lima Sur, los efectos causados en la gestión administrativa por las competencias del Director General, lo que permite la formulación de las siguientes recomendaciones:

Primera:

El Director General de la DISA.II.LS, deberá fortalecer sus competencias, a través de la eficacia, logrando el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución según programación, ejerciendo un liderazgo responsable y competente, es decir debe tener tanta o más experiencia funcional, que el personal que está bajo su supervisión o mando, expresar interés por el éxito y bienestar de los trabajadores, Es decir debe tener el diálogo abierto y capacidad de negociación a los requerimientos que le hagan en beneficio de los trabajadores, a fin de lograr el estímulo y voluntad para el trabajo de los mismos.

Segunda:

Es conveniente recomendar el fortalecimiento de los indicadores comunicación y eficacia de la dimensión liderazgo por influir directamente en la gestión administrativa. El Director General en la DISA.II.LS, debe desarrollar la habilidad de establecer relaciones con redes complejas de personas, cuya cooperación es necesaria como son, los sindicatos, comunidad, etc. Debe practicar la capacidad de escuchar y compartir bien las ideas para fortalecer las bases de una comunicación eficaz; logrando comunicar lo que desea de forma clara y sencilla, con la capacidad de escuchar y compartir bien sus ideas, a fin de lograr una gestión administrativa exitosa, en un entorno en el cual se respeten las jerarquías y funciones de los trabajadores. Debe proponer estándares a través de sus colaboradores, para mejorar los procesos administrativos, a fin de optimizar el trabajo.

Tercera:

Se recomienda el mejoramiento de los indicadores comprensión y entendimiento de la dimensión conocimiento por influir directamente en la gestión administrativa. El Director General de la DISA.II.LS, debe influir directamente en el mejoramiento de la gestión administrativa, incentivando la creación de manuales de procedimientos, de forma tal que cada uno de los procesos esté definidos para que se mejore el desempeño laboral y se estimule el rendimiento y producción de los trabajadores. Debe demostrar capacidad en los sistemas de gerencia, administración, planeamiento y organización, propiciando el control de manera eficiente y eficaz a todos los procesos de la gestión administrativa y a los recursos materiales y económicos de la institución, ya que esta función le permitirá detectar errores y corregirlos.

Cuarta:

Se recomienda el mejoramiento del indicador aptitud de la dimensión capacidad por influir directamente en la gestión administrativa. Por lo expuesto, El Director General en la DISA.II.LS, debe influir directamente en el mejoramiento de la gestión administrativa, demostrando eficiencia y excelencia en su labor, debiendo efectuar la revisión regular del cumplimiento de las metas y objetivos de la institución para satisfacer las necesidades de cambios internos y externos, que contribuyan a estimular el rendimiento y producción de los trabajadores, así como establecer procesos para que los trabajadores se actualicen permanentemente. Deberá promover las relaciones interpersonales, reprimiendo los excesos tanto de los directivos como del personal en general. Los trabajadores y directivos deben tener en claro la conducta que se espera de ellos en la DISA.II.LIMA SUR, por ello, el Director General, deberá responder de manera inmediata y decisiva a las conductas negativas e inaceptables, a fin de crear un entorno en el cual el trabajo pueda realizarse de forma eficiente, eficaz, sin problemas ni conflictos, generando un clima democrático para el éxito, donde el recurso humano es lo más importante de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2008) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* Buenos Aires: Granica 2008 – 2° Edición, 2° Reimpresión: abril 2008 Impreso en Argentina
- Arámbula, I. (2004) *Control Integral de Gestión*– Sur América- Impresor: Panamericana – Formas e Impresos - Bogotá D.C., Colombia 1° Edición.
- Arias, F. (2006) *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica - 5ta. Edición- Caracas Venezuela: Episteme.*
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR *publicación Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano – 1era. Edición - 2016* Publicada en internet – dirección URL: [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)
- Benavides, O. (2002) *Competencias y Competitividad Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*, Editorial Normos, Colombia.
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la Investigación*. México D.F., Pearson Educación.
- Boza, B. (2011) *Buenas Prácticas en Gestión Pública Sistemas de Gestión Interna* sello editorial Ciudadanos al día, Lima, Perú.
- Carrasco, S. (2005) *Metodología de la Investigación 1era. Edición* – Anibal Jesús Paredes Galván – Editor – Editorial San Marcos – Jr. Natalio Sánchez 220 – Of. 302 – Jesús María- Perú.
- Casa, M. (2016) *Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015* Andahuaylas Perú.” Tesis disponible en internet:

<http://www.scribd.com/document/356034321/maribel-casa-tesis-titulo.2016.pdf>

Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*: Mac Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F.

Gallart, M. (1995) *Biblioteca Digital de la Organización de Estados Americanos* Buenos Aires Argentina - publicada en internet:  
[www.oei.es/historico/oeivirt/tp/c](http://www.oei.es/historico/oeivirt/tp/c).

García, J. (2016) *Metodología de la Investigación para Administradores*- Joaquín García Dihigo, Bogota: Ediciones de la U, 2016

Gómez, C. y Mendoza, L (2013) *Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED S.A.S.-2013* Cartagena Colombia - Tesis disponible en internet, <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/445>.

Hellriegel, J. (2009) *Administración en Enfoque Basado en Competencias* CENAGE Learning, 11ª. Edición - México

Herrera, A. (2015) *Competencias Laborales en los Colaboradores del Departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango-Guatemala* – Tesis disponible en internet:  
<https://www.scribd.com/document/.../tesis-sobre-competencias-laborales-bimbo>

Kerlinger, E. (1979) *Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento*: Nueva Editorial Interamericana , actualmente se publica por Mac Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, D.F.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*: Mac Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, D.F.

Marcillo, N. (2014) *Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manibi* – Trujillo Perú.

Tesis disponible en internet:

<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/797>

Martínez, V. (2013) *Gestión del Talento Humano por Competencias para una Empresa de las Artes Gráficas*- México Distrito Federal – Tesis disponible en internet:

<http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>.

Mazuelos, S. (2013) *Efectos de la Aplicación de un Modelo por Competencias en la Selección de Personal Docente de una Institución dedicada a la enseñanza del idioma* – Lima Perú – Tesis disponible en internet:

<http://www.pucp.edu.pe/repositorio>

Quezada, H. (2008) *Artículo Identificación de Competencias Laborales* disponible en revista Enlaces, publicada en internet, <http://qmasociados.netfirms.com>.

Revista Digital Universitaria (2010) *Metodología de la Investigación: Una discusión necesaria en universidades Zulianas* - Publicada en internet

dirección URL: [www.revista.uman.mx/vol.11/num11/art107/art107.pdf](http://www.revista.uman.mx/vol.11/num11/art107/art107.pdf)

Sabino, C. (1992) *El Proceso de Investigación* – publicado por Ed- Panamericana, Bogota y Ed. Lumen, Buenos Aires – disponible en Internet:

[https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf)

Santillan J. y Villanueva D. (2013) *Propuesta de Sistema de Gestión Administrativo para la Compañía POISON S.A.* – Guayaquil Ecuador – Tesis disponible en Internet: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil – [repositorio.ulvr.edu.ec>T-ULVR-0113](http://repositorio.ulvr.edu.ec/T-ULVR-0113).

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, Jr. D., *Administración – Sexta Edición* – Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Calle 4 N° 25-2° piso Fracc. Ind. Alce Blanco, Naulcapan de Juárez, Edo. De México, C.P. 53370

Tisnado, J. (2013) *Mejoramiento de los procesos administrativos de la UGEL N° 1 El Porvenir que Contribuya al Desarrollo Educativo de su Jurisdicción en el año 2013 – Trujillo 2013* Lima Perú- Tesis disponible en internet:  
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/208>

Vargas, Z. (2009): *La Investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*, Revista Educación 33(1), 155-165, ISSN: 0379-7082, 2009, disponible en internet.  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>

Villa, J. (2004): *La Gestión por Competencias: Un modelo para la Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones Sanitarias*, disponible en internet, [www.revistas.um.es/eglobal/article/view/558](http://www.revistas.um.es/eglobal/article/view/558)

Artículo: *Tesis de Investigación: Población y Muestra* disponible en internet:  
[www.tesisdeinvestig.blogspot.com](http://www.tesisdeinvestig.blogspot.com).

## **ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de consistencia

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Anexo 3: Instrumentos

Anexo 4: Validación de Instrumentos

Anexo 5: Matriz de Datos

## **ANEXO**

**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TEMA: "LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTOR GENERAL Y SU EFECTO EN LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE LA DIRECCION DE SALUD II LIMA SUR – LIMA PERU 2017

<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cómo se relaciona las Competencias del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur- Lima Perú 2017?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p><b>A.</b> ¿Cómo se relaciona el Liderazgo del Director General con la Gestión Administrativa en el Area de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017?</p> <p><b>B.</b> ¿Cómo se relaciona el conocimiento del Director General con la Gestión Administrativa en el Area de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017?</p> <p><b>C.</b> ¿Cómo se relaciona la capacidad del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Establecer cómo se relaciona las Competencias del Director General con la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p><b>A.</b> Establecer cómo se relaciona el Liderazgo del Director General con la Gestión Administrativa en el Area de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017.</p> <p><b>B</b> Establecer cómo se relaciona el conocimiento del Director General con la Gestión Administrativa en el Area de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017.</p> <p><b>C.</b> Establecer cómo se relaciona la capacidad del Director General con la Gestión Administrativa en el Area de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017.</p>	<p><b>Hipótesis principal:</b></p> <p>Si existe relación significativa entre las competencias del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017.</p> <p><b>Hipótesis secundarias:</b></p> <p><b>H1.</b> Si existe relación significativa entre el liderazgo del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017.</p> <p><b>H2.</b> Si existe relación significativa entre el conocimiento del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017.</p> <p><b>H3.</b> Si existe relación significativa entre la capacidad del Director General y la Gestión Administrativa en el Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur – Lima Perú 2017.</p>	<p>V. INDEPENDIENTE: (X):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I. LIDERAZGO</td> <td>COMUNICACION EFICACIA</td> <td>1,2,3,4,5 6,7,8,9,10</td> </tr> <tr> <td>II. CONOCIMIENTO</td> <td>COMPRESION ENTENDIMIENTO</td> <td>11,12,13,14,15, 16,17</td> </tr> <tr> <td>III. CAPACIDAD</td> <td>ACTITUD APTITUD</td> <td>18,19,20,21,22 23 24,25,26,27</td> </tr> </tbody> </table> <p>V. DEPENDIENTE: (Y)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I. ADMINISTRAR</td> <td>PLANEACION ORGANIZACIÓN DIRECCION CONTROL</td> <td>28,29,30, 31,32,33, 34,35,36,37 38,39,40</td> </tr> <tr> <td>II. CLIMA ORGANIZACIONAL</td> <td>PROCESO ESTRUCTURA RR.HH</td> <td>41,42,43 44 45,46,47,48,49</td> </tr> <tr> <td>III. MOTIVACION</td> <td>ESTIMULO VOLUNTAD</td> <td>50,51,52 53,54</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores		I. LIDERAZGO	COMUNICACION EFICACIA	1,2,3,4,5 6,7,8,9,10	II. CONOCIMIENTO	COMPRESION ENTENDIMIENTO	11,12,13,14,15, 16,17	III. CAPACIDAD	ACTITUD APTITUD	18,19,20,21,22 23 24,25,26,27	Dimensiones	Indicadores		I. ADMINISTRAR	PLANEACION ORGANIZACIÓN DIRECCION CONTROL	28,29,30, 31,32,33, 34,35,36,37 38,39,40	II. CLIMA ORGANIZACIONAL	PROCESO ESTRUCTURA RR.HH	41,42,43 44 45,46,47,48,49	III. MOTIVACION	ESTIMULO VOLUNTAD	50,51,52 53,54
Dimensiones	Indicadores																										
I. LIDERAZGO	COMUNICACION EFICACIA	1,2,3,4,5 6,7,8,9,10																									
II. CONOCIMIENTO	COMPRESION ENTENDIMIENTO	11,12,13,14,15, 16,17																									
III. CAPACIDAD	ACTITUD APTITUD	18,19,20,21,22 23 24,25,26,27																									
Dimensiones	Indicadores																										
I. ADMINISTRAR	PLANEACION ORGANIZACIÓN DIRECCION CONTROL	28,29,30, 31,32,33, 34,35,36,37 38,39,40																									
II. CLIMA ORGANIZACIONAL	PROCESO ESTRUCTURA RR.HH	41,42,43 44 45,46,47,48,49																									
III. MOTIVACION	ESTIMULO VOLUNTAD	50,51,52 53,54																									

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA	PROPUESTA DE BASES TEORICAS
<p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental Transversal</p> <p><b>Tipo:</b></p> <p>Aplicada , para establecer las causas de los eventos o Fenómenos que se estudian.</p> <p><b>Nivel:</b></p> <p>Explicativa, dado que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos.</p> <p><b>Método:</b></p> <p>Cuantitativo para medir y detectar diferencias y delimitar la asociación o correlación de las Variables.</p>	<p>La población está conformada por todos los trabajadores del Área de Administración de la Dirección de Salud II Lima Sur.</p> <p>Comprende a las oficinas de: la Dirección de Logística, Dirección de Economía, Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos y Dirección de Administración, que hacen un total de 54 trabajadores</p>	<p>Se utilizará la técnica de encuesta que permitirá fijar conceptos y datos importantes, con el instrumento cuestionario para cuantificar y comparar la información</p>	<p>Se utilizará la estadística descriptiva. Se utilizará el programa estadístico SPSS, para obtener tablas estadísticas.</p> <p>El contraste de la hipótesis se realizará mediante análisis factorial.</p> <p>Se contrastará la hipótesis general y las hipótesis específicas</p>	<p><b>CAP I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>1.1 Planteamiento del problema</p> <p>1.2 Formulación del problema</p> <p>1.3 Justificación del Estudio</p> <p>1.4 Objetivos de la Investigación</p> <p>1.4.1 Objetivo General</p> <p>1.4.2 Objetivos Específicos</p> <p><b>CAP . II: MARCO TEORICO</b></p> <p>2.1 Antecedentes de la Investigación</p> <p>2.1.1 Antecedentes Nacionales</p> <p>2.1.2 Antecedentes Internacionales</p> <p>2.2. Bases teóricas de las variables</p> <p>2.2.1 Bases Teóricas de la Variable Independiente</p> <p>2.2.2 Bases Teóricas de la Variable Dependiente</p> <p>2.3 Definición de términos básicos</p> <p><b>CAP. III: METODOS Y MATERIALES</b></p> <p>3.1 Hipótesis de la investigación</p> <p>3.1.1 Hipótesis General</p> <p>3.1.2 Hipótesis Específicas</p> <p>3.2 Variables de Estudio</p> <p>3.2.1. Definición conceptual</p> <p>3.2.2 Definición Operacional</p> <p>3.3. Tipo y Nivel de la Investigación</p> <p>3.4 Diseño de la investigación</p> <p>3.5 Población y Muestra del estudio</p> <p>3.5.1 Población</p> <p>3.5.2 Muestra</p> <p>3.6 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos</p> <p>3.6.1 Técnicas de recolección de datos</p> <p>3.6.2 Instrumentos de recolección de datos</p> <p>3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento</p> <p>3.6.2.2 Validez del Instrumento</p> <p>3.7 Métodos de Análisis de Dato</p> <p><b>CAP. IV: RESULTADOS</b></p> <p>4.1 Resultados</p> <p>4.2 Contrastación de la Hipótesis</p> <p><b>CAP. V: DISCUSION</b></p> <p><b>CAP. VI: CONCLUSIONES</b></p> <p>6.1 Conclusiones</p> <p><b>CAP. VII: RECOMENDACIONES</b></p> <p>7.1 Recomendaciones</p> <p><b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b></p> <p><b>ANEXOS:</b></p> <p>Anexo 1: Matriz de Consistencia</p> <p>Anexo 2: Matriz de Operacionalización</p> <p>Anexo 3: Instrumentos</p> <p>Anexo 4: Validación de Instrumentos</p> <p>Anexo 5: Matriz de Datos</p>

## ANEXO 2

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS / E. LIKERT	ESCALA DE MEDICION	RANGO O CATEGORIAS
Independiente: COMPETENCIAS DEL DIRECTOR GENERAL	I.1. LIDERAZGO	I.1.1. COMUNICACION	1 Motiva a sus colaboradores 2 Escucha Sugerencias 3 Informa manejo de Recursos 4 Comunicación Asertiva 5 Promueve la participación de los trabajadores	E.LIKERT  5 Siempre 4 Casi siempre 3 A veces si a veces no 2 Casi nunca 1 Nunca	Alta 63 = 100%  Medio 62 - 35  Bajo 34 - 07
		I.1.2. EFICACIA	6 logra metas y objetivos 7 Satisfacción a los usuarios 8 Ejemplo de puntualidad 9 Líder competente 10 Actualiza conocimientos		
	I.2. CONOCIMIENTO	I.2.1. COMPRENSION	11 Visión de futuro 12 Analiza y aplica normas 13 Fija perfiles ideales 14 Capacidad en sistemas gerenciales 15 Capacidad en sistemas administrativos		
		I.2.2. ENTENDIMIENTO	16 Investiga la problemática institucional 17 Promueve y ejecuta acciones justas		
	I.3. CAPACIDAD	I.3.1. ACTITUD	18 Pluralismo de pensamiento y expresión 19 Responde pertinentemente a la crítica 20 Relación con lo que dice y hace 21 Domina, controla su carácter 22 Asimila y práctica valores 23 Ideas claras		
		I.3.2. APTITUD	24 Eficiencia y Excelencia 25 Tratamiento eficaz de los Problemas. 26 Aplica Estrategias y obtiene resultados. 27 Toma decisiones rápidas		
Dependiente: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	D.1. ADMINISTRAR	D.1.1. PLANEACIÓN	28 Se realiza mediciones a los indicadores. 29 Se aplica planes estratégicos 30 Proyectos innovadores	E.LIKERT  5 Siempre 4 Casi siempre 3 A veces si a veces no 2 Casi nunca 1 Nunca	Alta 63 = 100%  Medio 62 - 28  Bajo 27 - 0
		D.1.2. ORGANIZACIÓN	31 Se diseña con técnica Organización 32 Se cumple y hace cumplir Funciones 33 Organización Horizontal		
		D.1.3. DIRECCIÓN	34 Conduce de forma íntegra y Ética, dando ejemplo 35 Mantiene actitud de cambio 36 Delega funciones 37 Dirige horizontalmente		
		D.1.4. CONTROL	38 Se supervisa y Asesora labor 39 Se cautela recursos de la institución 40 Se incentiva la creación de Manuales de procedimiento		
	D.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	D.2.1. PROCESO	41 Se fija reglas para decisiones 42 Se proponen estándares para mejorar 43 Respeto las jerarquías y funciones		
		D.2.2. ESTRUCTURA	44 Se determina perfiles según necesidad		
		D.2.3. RR.HH.	45 Se promueven relaciones 46 Se genera clima de éxito 47 Se reprime los excesos 48 Existe respeto y buen trato 49 Se considera al personal el recurso más importante		
	D.3. MOTIVACION	D.3.1. ESTIMULO	50 Estimula el rendimiento 51 Gestiona desarrollo del Personal. 52 Capacita y actualiza al Personal.		
		D.3.2. VOLUNTAD	53 Se desarrolla Proactividad, optimismo y positivismo  54 Se incentiva la perseverancia y voluntad		

## ANEXO 3

<b>ENCUESTA SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTOR GENERAL Y SU EFECTO EN LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE LA DIRECCION DE SALUD II LIMA SUR</b>						
<b>ESTIMADO TRABAJADOR:</b>						
La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre el efecto que tienen las competencias del Director General en la gestión administrativa en el Área de Administración de la DISA.II. Lima Sur						
<b>RECOMENDACIONES:</b>						
Lea las preguntas detenidamente y marque con una equis (X) en el casillero que considera debe ir su respuesta. A continuación se indica la equivalencia de cada número:						
5 = Siempre						
4 = Casi Siempre						
3 = A Veces sí a Veces no						
2 = Casi Nunca						
1 = Nunca						
<b>I. COMPETENCIAS DEL DIRECTOR GENERAL</b>						
<b>I.1. LIDERAZGO</b>						
Nº		5	4	3	2	1
<b>I.1.1. COMUNICACIÓN</b>						
1	¿Motiva a sus colaboradores directos como indirectos a través de la comunicación?					
2	¿Escucha y acepta las sugerencias de sus colaboradores en temas laborales?					
3	¿Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y otros?					
4	¿Su comunicación es asertiva con sus colaboradores y personal en general?					
5	¿Promueve la participación de los trabajadores?					
<b>I.1.2. EFICACIA</b>						
6	¿Logra metas, objetivos de acuerdo a lo programado?					
7	¿Se preocupa por la satisfacción plena de los usuarios?					
8	¿Es ejemplo en puntualidad y transparencia de funciones?					
9	¿Es un líder competente por excelencia?					
10	¿Obtiene, selecciona y asimila información actualizando sus conocimientos?					
<b>I.2. CONOCIMIENTO</b>						
Nº		5	4	3	2	1
<b>I.2.1. COMPRESION</b>						
11	¿Planifica y promueve visión de futuro?					
12	¿Aplica correctamente las leyes y normas con equidad?					
13	¿Fija el perfil ideal de sus Directivos.?					
14	¿Demuestra capacidad en sistemas de gerencia y administración?					
15	¿Demuestra capacidad en sistemas de planeación y organización?					
<b>I.2.2. ENTENDIMIENTO</b>						
16	¿Investiga la problemática institucional para preveer acciones?					
17	¿Ejecuta acciones justas y solidarias?					
<b>I.3. CAPACIDAD</b>						
Nº		5	4	3	2	1
<b>I.3.1. ACTITUD</b>						
18	¿Respeto el pluralismo de pensamiento y libertad de expresión?					
19	¿Responde pertinentemente a la crítica?					
20	¿Su actitud guarda relación con lo que dice y hace?					
21	¿Domina y controla su carácter?					
22	¿Asimila y práctica valores?					
23	¿Transmite ideas claras?					
<b>I.3.2. APTITUD</b>						
24	¿Demuestra eficiencia y excelencia en el trabajo?					
25	¿Detecta y canaliza eficazmente los problemas?					
26	¿Aplica estrategias y obtiene resultados?					
27	¿Toma decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas?					



## ANEXO 4

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS DEL DIRECTOR GENERAL								
N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO</b>								
1	¿Motiva a sus colaboradores directos como indirectos a través de la comunicación?	✓		✓		✓		
2	¿Escucha y acepta las sugerencias de sus colaboradores?	✓		✓		✓		
3	¿Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y otros?	✓		✓		✓		
4	¿Su comunicación es asertiva con sus colaboradores y personal en general?	✓		✓		✓		
5	¿Promueve la participación de los trabajadores?	✓		✓		✓		
6	¿Logra metas y objetivos de acuerdo a lo programado?	✓		✓		✓		
7	¿Se preocupa por la satisfacción plena de los usuarios?	✓		✓		✓		
8	¿Es un ejemplo de puntualidad y transparencia de funciones?	✓		✓		✓		
9	¿Es un líder competente por excelencia?	✓		✓		✓		
10	¿Obtiene, selecciona y asimila información actualizando sus conocimientos?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Planifica y Promueve con visión de futuro?	✓		✓		✓		
12	¿Aplica correctamente las leyes y normas con equidad?	✓		✓		✓		
13	¿Fija el perfil ideal de sus Directivos?	✓		✓		✓		
14	¿Demuestra capacidad en teorías de sistemas de gerencia y administración?	✓		✓		✓		
15	¿Demuestra capacidad en sistemas de planeación y organización?	✓		✓		✓		
16	¿Investiga la problemática institucional para prever acciones?	✓		✓		✓		
17	¿Promueve y ejecuta acciones justas y solidarias?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
18	¿Respeto el pluralismo de pensamiento y libertad de expresión?	✓		✓		✓		
19	¿Responde pertinentemente a la crítica?	✓		✓		✓		
20	¿Su actitud guarda relación con lo que dice y hace?	✓		✓		✓		
21	¿Domina y controla su carácter?	✓		✓		✓		
22	¿Asimila y práctica valores?	✓		✓		✓		

23	¿Transmite ideas claras?	✓		✓		✓	
24	¿Demuestra eficiencia y excelencia en el trabajo?	✓		✓		✓	
25	¿Detecta y canaliza eficazmente los problemas?	✓		✓		✓	
26	¿Aplica estrategias y obtiene resultados?	✓		✓		✓	
27	¿Toma decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas?	✓		✓		✓	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

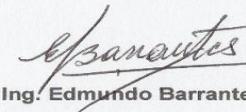
**SI EXISTE SUFICIENCIA**

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

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

**DNI:25651955**

**Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO**



**Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos**

**07 de Febrero del 2017**

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

<sup>2</sup>**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup>**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

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION ADMINISTRATIVA**

N°	DIMENSIONES / items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ADMINISTRAR</b>								
28	¿Se realiza mediciones a los indicadores de gestión para incentivar mejoras?	✓		✓		✓		
29	¿Se aplica y reactualiza eficientemente los planes estratégicos de gestión?	✓		✓		✓		
30	¿Se promueven y realizan proyectos innovadores?	✓		✓		✓		
31	¿Se diseña con técnica el sistema organizacional?	✓		✓		✓		
32	¿Se cumplen y hacen cumplir las funciones establecidas en el R.O.F.?	✓		✓		✓		
33	¿Se aplica el modelo de organización horizontal democrático?	✓		✓		✓		
34	¿Se dirige y administra de forma ética y dando el ejemplo?	✓		✓		✓		
35	¿Se mantiene actitud de búsqueda de cambio?	✓		✓		✓		
36	¿Se delegan funciones para el logro de objetivos?	✓		✓		✓		
37	¿Se dirige y organiza horizontalmente?	✓		✓		✓		
38	¿Se supervisan y monitorean las labores de los Directivos?	✓		✓		✓		
39	¿Se cautelan los recursos materiales y económicos de la institución?	✓		✓		✓		
40	¿Se incentiva la creación de manuales de procedimiento?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
41	¿Se fijan reglas para las decisiones en grupo?	✓		✓		✓		
42	¿Se proponen estándares para mejorar los procesos administrativos?	✓		✓		✓		
43	¿Se respeta la organización jerárquica y las funciones internas?	✓		✓		✓		
44	¿La estructura organizacional posee perfiles según las necesidades institucionales?	✓		✓		✓		
45	¿Se promueven las relaciones interpersonales?	✓		✓		✓		
46	¿Existe un clima democrático para el éxito?	✓		✓		✓		
47	¿Se reprimen los excesos de los directivos y del personal en general?	✓		✓		✓		
48	¿Existe respeto y trato cordial entre los directivos y personal en general?	✓		✓		✓		
49	¿Se considera al personal el recurso más importante de la institución?	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 3: MOTIVACION		Si	No	Si	No	Si	No
50	¿Se estimula el rendimiento y producción de los trabajadores?	✓		✓		✓	
51	¿Se gestiona acciones que contribuyan al desarrollo profesional de los trabajadores?	✓		✓		✓	
52	¿Se establecen procesos para que los trabajadores se actualicen permanentemente?	✓		✓		✓	
53	¿Consideras que la labor que realizas desarrolla tu proactividad, optimismo y positivismo?	✓		✓		✓	
54	¿Consideras que el trato que te dan en la institución desarrolla tu perseverancia y voluntad para el desarrollo de tus funciones?	✓		✓		✓	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

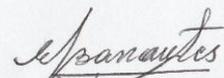
**SI EXISTE SUFICIENCIA**

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

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

**DNI: 25651955**

**Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLÓGICO**



**Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos**

**07 de Febrero del 2017**

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

<sup>2</sup>**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup>**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

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS DEL DIRECTOR GENERAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO</b>								
1	¿Motiva a sus colaboradores directos como indirectos a través de la comunicación?	✓		✓		✓		
2	¿Escucha y acepta las sugerencias de sus colaboradores?	✓		✓		✓		
3	¿Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y otros?	✓		✓		✓		
4	¿Su comunicación es asertiva?	✓		✓		✓		
5	¿Promueve la participación de los trabajadores?	✓		✓		✓		
6	¿Logra metas y de acuerdo a lo programado?	✓		✓		✓		
7	¿Se preocupa por la satisfacción plena de los usuarios?	✓		✓		✓		
8	¿Es un ejemplo y modelo en puntualidad y transparencia de funciones?	✓		✓		✓		
9	¿Es un líder competente por excelencia?	✓		✓		✓		
10	¿Obtiene, selecciona y asimila información actualizando sus conocimientos?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Planifica y Promueve visión de futuro?	✓		✓		✓		
12	¿Analiza, interpreta y aplica correctamente las leyes y normas con equidad?	✓		✓		✓		
13	¿Fija el perfil ideal de sus directivos?	✓		✓		✓		
14	¿Demuestra capacidad en teorías de sistemas de gerencia y administración?	✓		✓		✓		
15	¿Demuestra capacidad en sistemas de planeación y organización?	✓		✓		✓		
16	¿Investiga la problemática institucional para prever acciones?	✓		✓		✓		
17	¿Promueve y ejecuta acciones justas y solidarias?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
18	¿Respeto el pluralismo de pensamiento y libertad de expresión?	✓		✓		✓		
19	¿Responde pertinentemente a la crítica?	✓		✓		✓		
20	¿Su actitud guarda relación con lo que dice y hace?	✓		✓		✓		
21	¿Domina y controla su carácter?	✓		✓		✓		
22	¿Asimila y práctica valores?	✓		✓		✓		

23	¿Transmite ideas claras?	✓		✓		✓	
24	¿Demuestra eficiencia y excelencia en el trabajo?	✓		✓		✓	
25	¿Detecta y canaliza eficazmente los problemas?	✓		✓		✓	
26	¿Aplica estrategias y obtiene resultados?	✓		✓		✓	
27	¿Toma decisiones rápidas y oportunas en la resolución de problemas?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: *DRA. GRISI BERNARDO SANTIAGO*

DNI: *10041765*

Especialidad del evaluador: *DOCENTE TEMÁTICA.*



- <sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- <sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.
- <sup>3</sup> **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

07 de Febrero del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: ADMINISTRAR</b>								
28	¿Se realiza mediciones a los indicadores de gestión para incentivar mejoras?	✓		✓		✓		
29	¿Se aplica y reactualiza eficientemente los planes estratégicos de gestión?	✓		✓		✓		
30	¿Se promueven y realizan proyectos innovadores?	✓		✓		✓		
31	¿Se diseña con técnica el sistema organizacional?	✓		✓		✓		
32	¿Se cumple y hace cumplir las funciones establecidas en el R.O.F.?	✓		✓		✓		
33	¿Se aplica el modelo de organización horizontal democrático?	✓		✓		✓		
34	¿Se dirige y administra de forma ética y dando el ejemplo?	✓		✓		✓		
35	¿Se mantiene actitud de búsqueda de cambio?	✓		✓		✓		
36	¿Se delegan funciones para el logro de objetivos?	✓		✓		✓		
37	¿Se dirige y organiza horizontalmente?	✓		✓		✓		
38	¿Se supervisan y monitorean la labor de los Directivos?	✓		✓		✓		
39	¿Se cautelan los recursos materiales y económicos de la institución?	✓		✓		✓		
40	¿Se incentiva la creación de manuales de procedimiento?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>								
41	¿Se fijan reglas para las decisiones en grupo?	✓		✓		✓		
42	¿Se proponen estándares para mejorar los procesos administrativos?	✓		✓		✓		
43	¿Se respeta la organización jerárquica y las funciones internas?	✓		✓		✓		
44	¿La estructura organizacional posee perfiles según las necesidades institucionales?	✓		✓		✓		
45	¿Se promueven las relaciones interpersonales?	✓		✓		✓		
46	¿Existe un clima democrático para el éxito?	✓		✓		✓		
47	¿Se reprimen los excesos de los directivos y del personal en general?	✓		✓		✓		
48	¿Existe respeto y trato cordial entre los directivos y personal en general?	✓		✓		✓		
49	¿Se considera al personal el recurso más importante de la institución?	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 3: MOTIVACION		Si	No	Si	No	Si	No
50	¿Se estimula el rendimiento y producción de los trabajadores?	✓		✓		✓	
51	¿Se gestiona acciones que contribuyan al desarrollo profesional de los trabajadores?	✓		✓		✓	
52	¿Se establecen procesos para que los trabajadores se actualicen permanentemente?	✓		✓		✓	
53	¿Consideras que la labor que realizas desarrolla tu proactividad, optimismo y positivismo?	✓		✓		✓	
54	¿Consideras que el trato que te dan en la institución desarrolla tu perseverancia y voluntad para el desarrollo de tus funciones?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opnión de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: *DRA. GRISI BERNARDO SANTIAGO*

DNI: *10041765*

Especialidad del evaluador: *DOCENTE TEMÁTICO*



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

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> 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

07 de Febrero del 2017

## ANEXO 5 MATRIZ DE DATOS

Nº	VARIABLE INDEPENDIENTE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR GENERAL																											VARIABLE DEPENDIENTE GESTION ADMINISTRATIVA																		SUMATORIA									
	LIDERAZGO							CONOCIMIENTO							CAPACIDAD							ADMINISTRAR						CLIMA ORGANIZACIONAL						MOTIVACION						Variable Independiente	Variable Dependiente														
	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	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	
1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	5	4	3	5	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	76	67				
2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	4	4	3	4	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	55	39						
3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	76	71					
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	76	69					
5	2	2	1	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	84	75					
6	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	63	58				
7	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	4	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	74	63				
8	2	2	2	4	2	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	45	34					
9	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	62	47					
10	2	3	2	2	1	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	67	55					
11	2	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	76					
12	2	1	1	2	1	3	2	1	2	3	1	3	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	91	46					
13	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	76					
14	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98	82						
15	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	117	85						
16	3	3	3	3	1	2	2	4	4	4	2	3	3	3	2	1	4	4	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	76	70					
17	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60	53					
18	1	1	1	1	1	2	3	1	3	2	1	2	3	3	2	1	3	3	3	4	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	61	55						
19	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	4	4	2	5	3	3	2	1	3	1	1	2	3	2	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	52	47					
20	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	5	4	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	69	66						
21	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	4	5	4	5	5	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	47					
22	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	3	1	1	1	3	4	5	3	5	3	2	2	2	3	3	3	2	3	1	2	3	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	2	2	3	3	3	67	57						
23	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	5	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43	30							
24	1	2	3	2	1	3	1	3	2	3	3	3	1	2	1	2	1	2	3	5	2	1	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60	49						
25	1	1	3	1	1	3	1	4	3	3	2	3	2	1	1	1	4	5	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68	50						
26	3	4	4	4	1	4	4	3	3	4	4	3	5	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	98	51						
27	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	112	71						
28	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	2	2	3	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	111	78						
29	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	60						
30	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	67						
31	1	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82	68						
32	3	3	3	2	1	2	2	2	1	3	2	3	1	1	1	1	4	5	3	5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	75	51					
33	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	5	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	65	67					
34	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	2	4	5	5	5	5	3	2	5	2	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	111	57						
35	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	92	68						
36	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	2	4	5	4	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	94	61					
37	2	3	2	3	2	2	2	1	1	3	2	3	1	2	3	4	3	5	4	5	4	4	4	3	3	3	2	3	1	2	2	1	3	3	2	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	59					
38	3	3	3	3	3	5	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3																												