

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS Y LA EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN ESSALUD
HUANCAMELICA, AÑO 2015**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. Adm. Alicia Maruja LICARES PAITAN

Bach. Adm. Margot CARHUACUSMA BERAMENDI

HUANCAMELICA – 2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS...05... DÍAS DEL MES DE...JUNIO... DEL AÑO 2018, A HORAS...11.00... SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI YILLONUEVA

SECRETARIO: MGR. RUBEN VARGAS CALLES

VOCAL: EXON: JUAN WILSON DOÑAS ALEJOS

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 030.3-2013-FEE-R-UMH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO, AÑO 2015"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): LIC. LUIS RAÍDON ALVARO MARUJA

CARMEN ROSA BERDANZI, MARGOT

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: LIC. LUIS RAÍDON ALVARO MARUJA

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: CARMEN ROSA BERDANZI, MARGOT

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

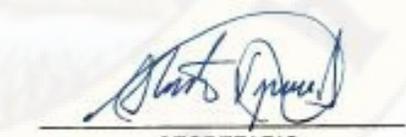
VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


VOCAL


SECRETARIO

JURADOS:

Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva

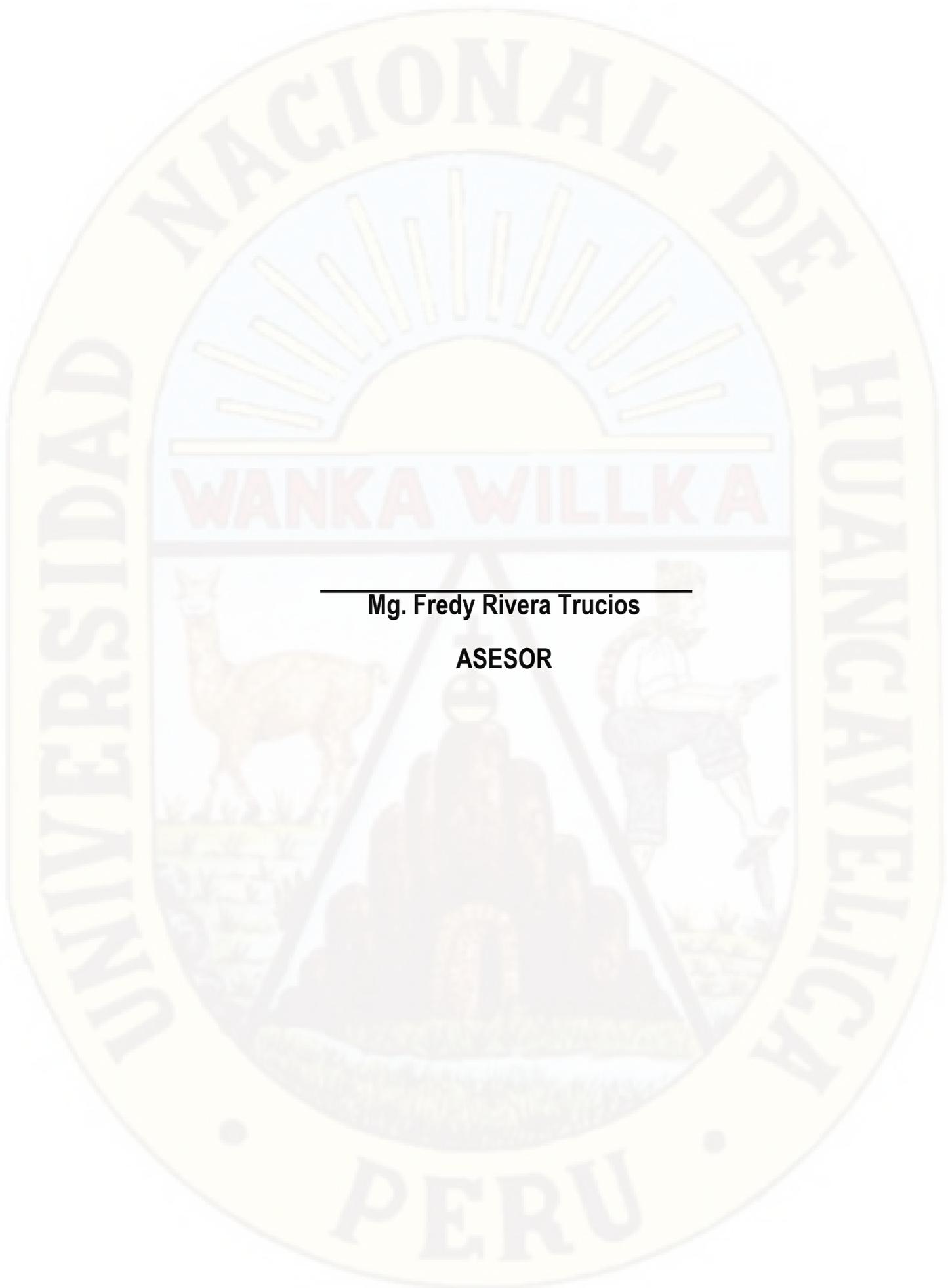
PRESIDENTE

Mg. Alberto Vergara Ames

SECRETARIO

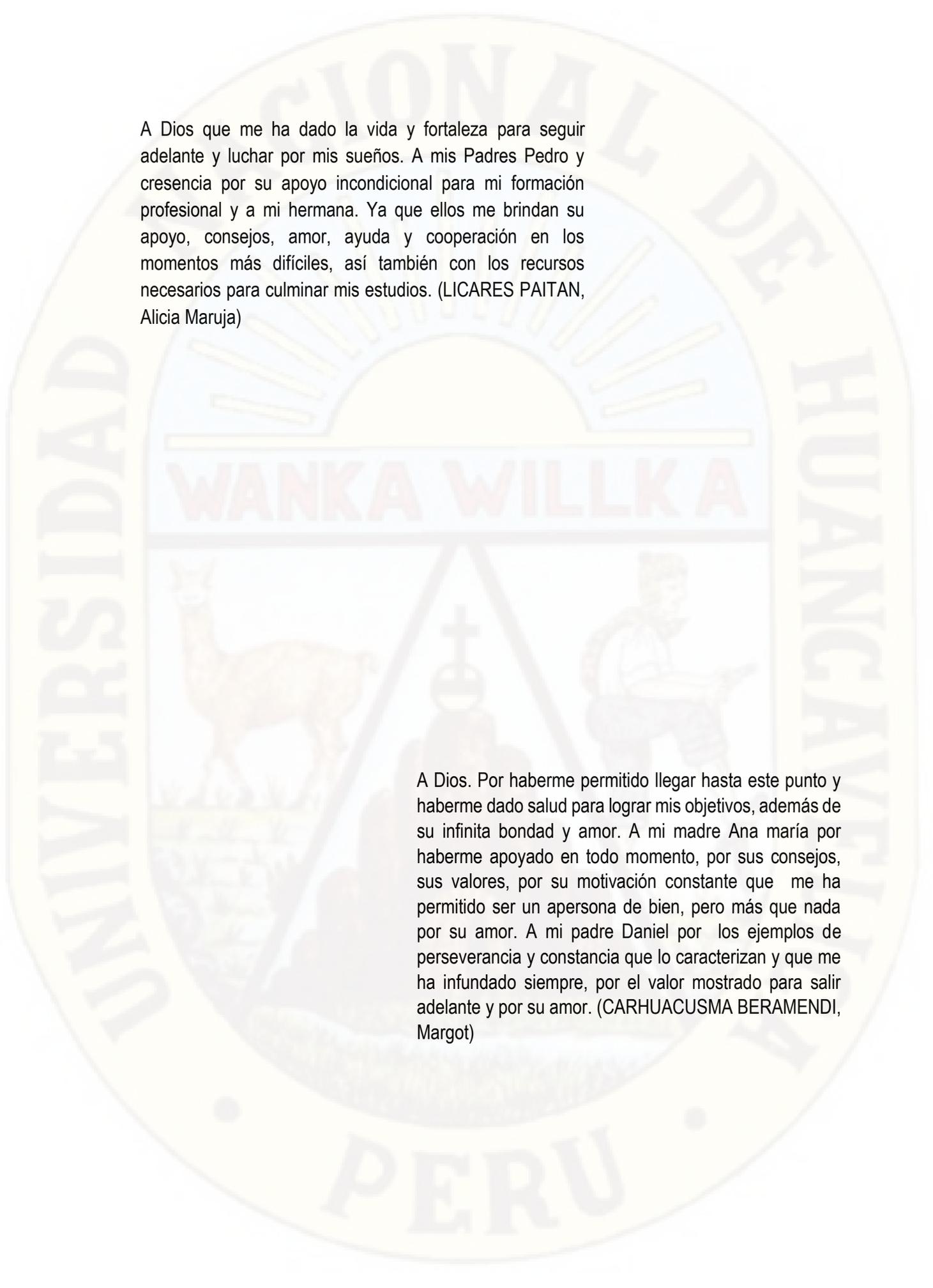
Econ. Juan William Rodas Alejos

VOCAL



Mg. Fredy Rivera Trucios

ASESOR



A Dios que me ha dado la vida y fortaleza para seguir adelante y luchar por mis sueños. A mis Padres Pedro y creencia por su apoyo incondicional para mi formación profesional y a mi hermana. Ya que ellos me brindan su apoyo, consejos, amor, ayuda y cooperación en los momentos más difíciles, así también con los recursos necesarios para culminar mis estudios. (LICARES PAITAN, Alicia Maruja)

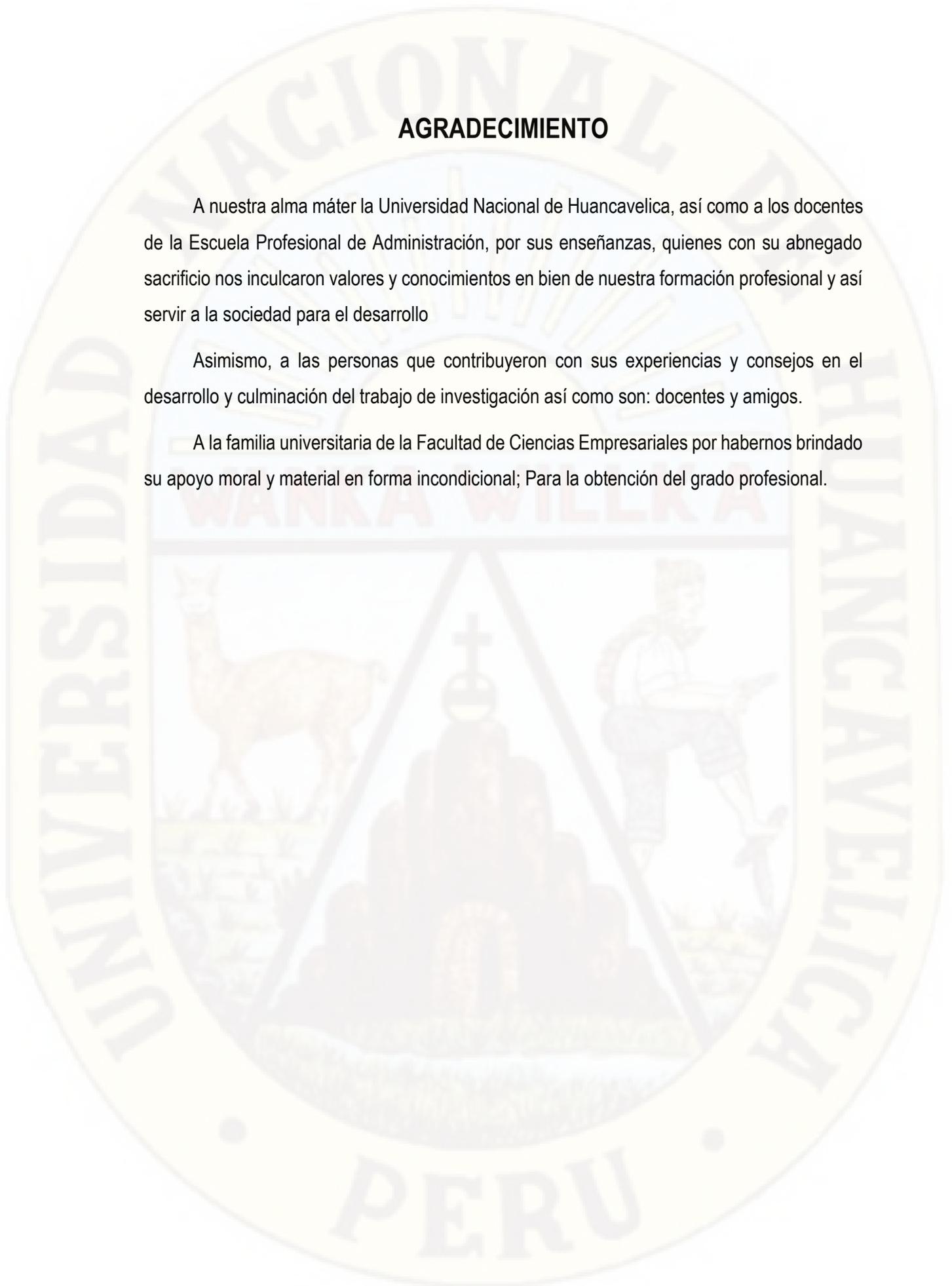
A Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi madre Ana maría por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por su motivación constante que me ha permitido ser un apersona de bien, pero más que nada por su amor. A mi padre Daniel por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. (CARHUACUSMA BERAMENDI, Margot)

AGRADECIMIENTO

A nuestra alma máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio nos inculcaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional y así servir a la sociedad para el desarrollo

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación así como son: docentes y amigos.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional; Para la obtención del grado profesional.



ÍNDICE

PORTADA	
PAGINA DE JURADOS	
PAGINA DE ASESOR	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	

CAPITULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.-	15
1.2. Formulación del Problema.....	17
1.2.1. Problema General	17
1.2.2. Problemas Específicos.....	17
1.3. Formulación de Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivo General	18
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Justificación de la Investigación	19

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudio.....	20
2.2. Bases Teóricas.....	23
2.2.1. Gestión directiva por competencias	23

2.2.2. Efectividad Organizacional.....	44
2.3. Sistema de Hipótesis.....	61
2.3.1. Hipótesis General.....	61
2.3.2. Hipótesis Específicas.....	62
2.4. Definición de Términos.....	62
2.5. Variables e Indicadores de Estudio.....	66
2.5.1. Variable Independiente:.....	66
2.5.2. Variable Dependiente:.....	67
2.6. Operacionalización de Variables.....	67

CAPITULO III MARCO TEORICO

3.1. Ámbito de Estudio.....	70
3.2. Tipo de Investigación.....	70
3.3. Nivel de Investigación.....	70
3.4. Métodos de Investigación.....	71
3.5. Diseño de la Investigación.....	71
3.6. Población, Muestra y Muestreo.....	72
3.6.1. Población y Muestra.....	72
3.6.2. Muestreo.....	73
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	73
3.8. Procedimiento de Recolección de Datos.....	73
3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	74

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Resultados a Nivel Descriptivo.....	77
--	----

4.1.1. Gestión Directiva por Competencias	77
4.1.2. Efectividad Organizacional	83
4.2. Resultados a Nivel Inferencial	86
4.2.1. Distribución Normal de las Puntuaciones	86
4.2.2. Intervalos de Confianza	88
4.2.3. Determinación de la Relación de las Variables	89
4.3. Verificación de las Hipotesis	93
4.3.1. Verificación de la Hipotesis General	93
4.3.2. Verificación de las Hipótesis Específicas	97
4.4. Discusión de Resultados	101
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	109

RESUMEN

Las competencias ejecutivas se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por los colaboradores en el desempeño de su cargo u ocupación; esto en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los aspectos técnicos, productivos y de servicio requeridos, así como los estándares de calidad, productividad y competitividad, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Objetivo de la investigación: conocer la relación de la gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2016. Tipo de investigación: responde a la modalidad de un estudio factible, desarrollado bajo los parámetros del enfoque de tipo Aplicada. Para la recolección de la información se empleó la técnica de la Encuesta, con su respectivo cuestionario de preguntas para conocer la relación entre las variables de estudio; cuya escala de valoración se presentó entre: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; el cual su aplicación estuvo dirigido al personal directivo que labora en ESSALUD Huancavelica. La población y muestra lo constituyeron los 36 trabajadores administrativos que laboran en la institución.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 87% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

En cuanto a la relación de la dimensión comunicación y la efectividad organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 84,0% que se tipifica como positiva fuerte, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Castillo (2004) establece que la sociedad actual avanza hacia el desarrollo del conocimiento y su capacidad de renovación continúa como base de la competitividad y del liderazgo. La formación en administración de empresas ha de enfocarse hacia el desarrollo de competencias directivas el conocimiento de la organización el identificar problemas, analizarlos y resolverlos en un contexto organizacional dinámico donde las habilidades sociales son la clave.

En referencia a Arceo (2008) presenta y aborda el significado de la gestión del conocimiento en la transformación de la escuela con base en el supuesto de que será en el futuro un elemento central en la transformación institucional.

Con Ferrer (2008) se examina las tendencias de la responsabilidad e inteligencia social, como ejes estratégicos para el logro de la efectividad en la gestión de las organizaciones. Además se evidencia como las organizaciones están marcadas por fuertes exigencias de un entorno incierto y desdibujado desde cambio visualizados en tiempo real; además de presiones ejercidas por grupos de interés involucrados que hoy, rechazan la anomia organizacional convirtiéndose en actores claves para el cumplimiento de una responsabilidad libre y convencida por la mejora de la calidad de vida de las futuras generaciones.

Finalmente con Alonso (2009) se presenta un procedimiento metodológico para evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo en organizaciones de servicios científicos-tecnológicos. La base conceptual y los procesos de apoyo que facilitaron el desarrollo del mismo emergieron del análisis teórico metodológico de diferentes modelos relajados en la literatura científica.

Palabras clave: Gestión directiva por competencias, efectividad organizacional, comunicación, administración, trabajo en equipo, aspecto personal.

ABSTRACT

Executive competences refer to the set of knowledge, abilities, skills and attitudes that are applied by employees in the performance of their position or occupation; this in correspondence with the proven suitability principle and the technical, productive and service aspects required, as well as the standards of quality, productivity and competitiveness, which are required for the proper development of their functions.

Research objective: to know the relationship of managerial management by competencies and the organizational effectiveness of personnel in ESSALUD Huancavelica to 2016. Type of research: responds to the modality of a feasible study, developed under the parameters of the Applied type approach. For the collection of information, the survey technique was used, with its respective questionnaire to know the relationship between the study variables; whose scale of assessment was presented between: never, almost never, sometimes, almost always and always; which its application was directed to the managerial staff that works in ESSALUD Huancavelica. The population and sample constituted the 36 administrative workers that work in the institution.

The results of the hypothesis test show that the found ratio of 87% is significantly different from zero ($p = 0.0$) at the 95% confidence level, and also shows that the relationship is positive or directly proportional.

Regarding the relationship of the communication dimension and organizational effectiveness, the value obtained for said correlation is 84.0%, which is typified as strong positive, which has also been significantly different from zero ($p = 0.0$) and positive .

The results obtained when confronted with Castillo (2004) establishes that the current society advances towards the development of knowledge and its capacity for renewal continues as a basis for competitiveness and leadership. Training in business administration must focus on the development of managerial skills, the knowledge of the organization, identify problems, analyze them and solve them in a dynamic organizational context where social skills are the key.

In reference to Arceo (2008) presents and addresses the meaning of knowledge management in the transformation of the school based on the assumption that it will be a central element in the institutional transformation in the future.

With Ferrer (2008) the tendencies of responsibility and social intelligence are examined, as strategic axes for the achievement of the effectiveness in the management of the organizations. It also shows how organizations are marked by strong demands of an uncertain and blurred environment viewed in real time; in addition to pressures exerted by interest groups involved that today, reject the organizational anomie becoming key actors for the fulfillment of a free and convinced responsibility for the improvement of the quality of life of future generations.

Finally, with Alonso (2009) a methodological procedure is presented to evaluate the cultural elements that affect the group effectiveness of work teams in scientific-technological service organizations. The conceptual basis and support processes that facilitated its development emerged from the theoretical-methodological analysis of different models relaxed in the scientific literature.

Keywords: Management by competencies, organizational effectiveness, communication, administration, teamwork, personal aspect.

INTRODUCCIÓN

Al iniciar estas líneas es preciso aclarar que la discusión que se hace en ésta investigación relacionada con la gestión directiva por competencias y su relación con la eficiencia organizacional en la mejora de la estructura organizacional. Lo que interesa saber es si estos enfoques de administración realmente han sido en las estructuras organizacionales de la institución direccionados hacia el cumplimiento de sus fines y objetivos. Coloquémoslo de otra manera: si la gestión organizacional, y en particular la gestión de la administración, ha orientado estas técnicas de administración posmodernas de carácter social inherente a estas organizaciones.

Con la aclaración anterior, podemos empezar diciendo que la transformación de la estructura organizacional (la estructura formal o esquema organizacional, y la estructura informal o estructura social) en los años correspondientes a nuestro periodo de estudio, llevó procesos que involucraron la gestión económica, la gestión de la administración y la gestión financiera. De esta manera la gestión organizacional, definida como concepto a principios del primer capítulo de ésta investigación. La gestión directiva por competencias como proceso estuvo siempre directamente asociada con las líneas de autoridad y sus diferentes entes organizativos.

Definimos la gestión directiva por competencias como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos organizacionales.

Por otro lado, la efectividad de la gestión organizacional en alcanzar los evidentes niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, no dependió del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión del talento humano. Dependió esto sí, del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades.

La efectividad organizacional es uno de los conceptos más debatidos en los últimos 10 años dentro del mundo de los especialistas de Desarrollo Organizacional (D.O.). La controversia comienza en el momento en que cada autor (tratadista) tiene su propio enfoque acerca del D.O. y sus propósitos,

los cuales son, para algunos, la consecución de una mayor capacidad de logro aunada a un mejor clima, oportunidades de crecimiento individual, mejoramiento de la cultura organizacional, etc. Para otros, la única razón de ser del D.O. es lograr que se incremente la efectividad organizacional, posición que comparto. Así, en esta investigación se propone una Teoría sobre la Efectividad Organizacional que puede servir para aclarar las controversias existentes.

Toda organización tiene un principio y un fin y son las características de estos límites las que definen su existencia y su manera de ser, tal como se presenta en el Seguro Social de Salud Huancavelica. Con las consideraciones la investigación se estructuró en los siguientes capítulos:

Capítulo primero. El Planteamiento del Problema; cuyo análisis ha permitido realizar un diagnóstico para conocer aspectos de la gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal directivo en ESSALUD Huancavelica.

Capítulo segundo. El Marco Teórico; considerado como la parte esencial de la investigación, a través del cual se toma los fundamentos teóricos – científico del estudio, para encontrar los paradigmas que van a permitir explicar la correspondencia de nuestras variables en estudio.

Capítulo tercero. Comprende el marco metodológico, en la que se utiliza las técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos; la población y muestra como el contexto de la investigación, consignando cifras cuantitativas del objeto de estudio. Procesamiento estadístico y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo cuarto. Resultados obtenidos; la investigación permitió conocer la relación de las variables en estudio, y que a partir de estos resultados se debe de proponer acciones estrategias en la mejora de la gestión directiva por competencias en la efectividad organizacional del personal directivo en ESSALUD Huancavelica. Finalmente se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Las Autoras.



CAPITULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

Existe un consenso generalizado al considerar que las organizaciones laborales transitan hacia un cambio de paradigma donde el valor de los intangibles constituye su mayor divisa. En este sentido, la nueva tendencia está orientada hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que posee una organización para enfrentar las circunstancias de un entorno cada vez más complejo y competitivo. Ante esta realidad, las organizaciones laborales tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional.

Resultan valiosas las investigaciones reflejadas en la literatura científica, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, con la finalidad de demostrar la relación entre la gestión por competencias y la eficiencia organizacional, así como la influencia que esta ejerce en los procesos de cambio.

No obstante, el estudio de la gestión por competencias continua siendo un campo fértil para el aporte científico dado que la unidad de análisis es diversa y compleja; condicionada por la relación de factores internos y externos que legitiman el carácter particular de expresión de cada organización y sus procesos dinámicos. Las definiciones estudiadas respecto a la gestión por competencias y la eficiencia organizacional, permiten valorar el carácter exclusivo de la misma y su consolidación como consecuencia del proceso de aprendizaje de la organización ante las diversas problemáticas que enfrenta. Aun cuando existe una gran diversidad de elementos que pretenden expresar la esencia del concepto, estos no resultan contradictorios entre sí.

Al respecto se manifiesta una serie de aspectos comunes que tipifican la eficiencia organizacional y logran establecer sus propiedades esenciales. En este sentido se señalan los siguientes: En su base se destaca la importancia de valores, creencias compartidas y su efecto en el comportamiento de los miembros que integran la organización. Refleja una dimensión simbólica a través de historias, mitos y otros artefactos culturales. Los miembros de la organización llegan a apropiarse de un código general que permite el intercambio y transmitirlo a los nuevos miembros.

Su manifestación es intangible pues no aparece regulada formalmente en documentos ni manuales. Tiene un alto grado de manifestación inconsciente; por otra parte la cultura organizacional es el producto de una construcción social derivada de dos categorías esencialmente humanas, la comunicación y la actividad e influenciada permanentemente por un sistema social mayor. Refiere el conjunto simbólico que da sentido a las acciones y orienta el comportamiento de las personas en el ámbito laboral cuyas expresiones se manifiestan en indicadores tangibles e intangibles susceptibles de ser medidos en correspondencia con los objetivos proyectados de la organización.

En este sentido, se considera que la gestión por competencias y la eficiencia organizacional pueden identificarse como un proceso resultado del reflejo psicológico de los individuos. Dicho reflejo se expresa en términos de imágenes, y con ello se refiere a la adecuación cognitiva o congruencia con los elementos de la realidad histórica y social, donde las personas se insertan como individualidad según el grado de significación que dicha realidad adquiere para estos en función de sus necesidades y motivos.

Sin dudas la gestión por competencias y la eficiencia organizacional ejerce una notable influencia en los equipos de trabajo donde tiene lugar una serie de procesos de orden socio psicológico que condicionan y, a la vez, determinan el éxito de la actividad que se realiza. Bayona (2012) y Osca (2010) coinciden en plantear que el estudio de la efectividad grupal de un equipo de trabajo debe considerar los elementos que interfieren e interactúan en su dinámica, entre los que se encuentran los culturales.

En este sentido, se evidencia la necesidad de disponer de procedimientos que permitan evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad organizacional grupal de los equipos de trabajo con una finalidad interventiva a partir del establecimiento de indicadores que precisen el comportamiento de dichas variables. Presentado un procedimiento metodológico que permita evaluar los elementos que inciden en la efectividad de los equipos de trabajo de la institución. Bajo esta perspectiva se formula el problema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación de la gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

¿De qué manera la gestión directiva por competencias en su dimensión Comunicación se relaciona con la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica?

¿De qué manera la gestión directiva por competencias en su dimensión Administración se relaciona con la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica?

¿De qué manera la gestión directiva por competencias en su dimensión Trabajo en Equipo se relaciona con la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica?

¿De qué manera la gestión directiva por competencias en su dimensión Aspecto Personal se relaciona con la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Conocer la relación de la gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos

Determinar la relación de la gestión directiva por competencias en su dimensión Comunicación y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.

Determinar la relación de la gestión directiva por competencias en su dimensión Administración y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.

Determinar la relación de la gestión directiva por competencias en su dimensión Trabajo en Equipo y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.

Determinar la relación de la gestión directiva por competencias en su dimensión Aspecto Personal y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante la investigación se logró conocer que la gestión directiva por competencias es un instrumento que facilite la efectividad organizacional, en este caso en ESSALUD Huancavelica. Sin duda, dicha efectividad se puede lograr desde varias perspectivas; por medio de la investigación se propuso la estructuración de la gestión por competencias para lograr los resultados esperados.

En esta perspectiva el estudio también se justifica puesto que está enfocada hacia la contribución de la efectividad de la administración institucional a través de una correcta aplicación de la gestión por competencias, como soporte de una gestión eficiente en ESSALUD Huancavelica.

En lo metodológico, justificamos puesto que se tomó en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas que servirán de aporte para posteriores investigaciones similares planteado como en este caso.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

a) Según Castillo Clavero, A. y Abad Guerrero, I. (2004) en la tesis: “Desarrollo de Competencias Directivas Ajuste de la Formación Universitaria a la Realidad Empresarial”. En la tesis se resume que la sociedad actual avanza hacia el desarrollo del conocimiento y su capacidad de renovación continúa como base de la competitividad y del liderazgo. En la sociedad del conocimiento predominarán las organizaciones inteligentes, con empleados capaces de estar al día en su entorno profesional y de anticipar las expectativas de la sociedad. Por ello la formación adquiere una dimensión especial, ha de buscar la capacitación para manejar problemas complejos, procurando desarrollar destrezas y habilidades de naturaleza actitudinal y emocional. La formación en administración de empresas ha de enfocarse hacia el desarrollo de competencias directivas, el conocimiento de la organización, el identificar problemas, analizarlos y resolverlos en un contexto organizacional dinámico donde las habilidades sociales son la clave.

b) Según Minakata Arceo, A. (2008) en la tesis: "Gestión del Conocimiento en Educación y Transformación de la Escuela: Notas para un campo en construcción". En la tesis se aborda el significado de la gestión del conocimiento en la transformación de la escuela con base en el supuesto de que será en el futuro un elemento central en la transformación institucional de los planteles del sistema educativo escolar en México. a gestión del conocimiento en las instituciones escolares es un fenómeno del que se está tomando conciencia en forma reciente y del que aún no se puede hablar como un campo de conocimiento y práctica ya constituido. De ahí la relevancia de analizar en qué contexto y con qué propósitos se origina históricamente, los elementos presentes en el proceso de su constitución y cómo se incorpora al ámbito educativo y a las organizaciones escolares.

c) Según Finol de Franco, M. y García de Hurtado, M. Piedra Roberto (2010) en la tesis: "Efectividad de la Gestión Administrativa en Cargos Gerenciales de la Universidad del Zulia". La investigación se centró en evaluar la efectividad de la gestión administrativa en cargos gerenciales de la Universidad del Zulia. Caso: Escuela de Educación. Teóricamente se sustentó en los aportes de Mendivil Zuñiga (2000), Flórez Ochoa (2000), Romero Díaz (2002), Arenas (2007), entre otros. El estudio se tipificó de tipo descriptivo-evaluativo, con un diseño de campo, no experimental, transversal. Los informantes fueron 131 estudiantes, cursantes del último semestre del Plan de Profesionalización Docente. La técnica fue la encuesta, y el instrumento un cuestionario contentivo de 29 ítems, con alternativas de respuesta siempre, algunas veces y nunca. Validado por 10 expertos y la confiabilidad mediante la fórmula Alfa de Cronbach (0,89). Los datos se analizaron utilizando estadística descriptiva frecuencial, promedio por indicador, dimensión y variable. Igualmente se construyó un baremo de interpretación. Para los informantes, las funciones de planificación, organización, y dirección son desarrolladas por quienes gerencian el Plan con alta efectividad, no así para la supervisión y control, cuyos promedios (2,15 y 1,37), indican media y baja efectividad respectivamente. En razón de ello, se desprende la existencia de debilidades y fortalezas en dicha gestión.

d) Según Ferrer J. (2008) en la tesis: “Responsabilidad e Inteligencia Social: Ejes estratégicos para una efectividad de la gestión organizacional”. En la tesis se examina las tendencias de la responsabilidad e inteligencia social, como ejes estratégicos para el logro de la efectividad en la gestión de las organizaciones. Para su desarrollo se realiza una contrastación teórica sobre los cambios de concepción en la responsabilidad social y su vinculación a la inteligencia organizacional; se asumen los enfoques economicista, estratégico y social, que desvanecen el comportamiento tradicional de las organizaciones, desde esas perspectivas. Se evidencia como las organizaciones, están marcadas por fuertes exigencias de un entorno incierto y desdibujado desde cambios visualizados en tiempo real; además de presiones ejercidas por grupos de interés involucrados, que hoy, rechazan la anomia organizacional, convirtiéndose en actores claves para el cumplimiento de una responsabilidad libre y convencida, por la mejora de la calidad de vida de las futuras generaciones.

e) Según Serrate Alfonso A. y Portuondo Velez, A. (2009), en la tesis: “Evaluación de la Cultura Organizacional y su Incidencia en la Efectividad Grupal”. En la tesis se presenta un procedimiento metodológico para evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo en organizaciones de servicios científicos-tecnológicos. La base conceptual y los procesos de apoyo que facilitaron el desarrollo del mismo emergieron del análisis teórico metodológico de diferentes modelos reflejados en la literatura científica y de la experiencia práctica en organizaciones de la provincia de Matanzas. Fueron utilizados métodos cualitativos y cuantitativos en los marcos de un estudio longitudinal lo cual permitió constatar los cambios en las variables analizadas. Los resultados del trabajo posibilitaron identificar los aspectos culturales que inciden desfavorablemente en la efectividad grupal y el diseño de las estrategias de mejoras a partir de un programa de intervención. La herramienta diseñada es factible de aplicar en todas las organizaciones que potencien el trabajo en equipo como un valor distintivo de su cultura organizacional.

f) Según Amaya Ayala, L. (2015) en la tesis: “Evaluación de la Funcionalidad y Efectividad de los Procedimientos Administrativos conducidos por el INDECOPI, para sancionar conductas de trato discriminatorio de índole racial en establecimientos abiertos al público dedicados a actividades de esparcimiento”. La investigación constituye una contribución al análisis del fenómeno de la discriminación en nuestra sociedad, pero manifestado a través de la negativa al acceso de bienes y servicios a los consumidores que cuenten con ciertas características físicas vinculadas a sus rasgos raciales. En particular nos hemos centrado en el análisis de la discriminación racial en establecimientos de esparcimiento abiertos al público al ser éstos específicos lugares (como las discotecas) en los que se ha manifestado, y aún se manifiesta, el rechazo a ciertos grupos de personas debido a sus rasgos físicos, impidiéndose con ello su ingreso en base a falsas justificaciones (realización de fiestas privadas o exclusivas para socios, la limitada capacidad del local o la reserva del derecho de admisión, entre otros). Ante ello, con el presente trabajo se busca evaluar la funcionalidad y efectividad de los procedimientos administrativos instaurados por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) de oficio o a pedido de parte, como medio para solucionar este tipo de prácticas. Para tales fines, se ha evaluado la jurisprudencia de dicho órgano administrativo, comparándola con los conceptos desarrollados por el legislador y por la doctrina, sin dejar de repasar otros modelos o sistemas normativos. En base a lo anterior, se entrega una propuesta o avance con el objetivo final mejorar las relaciones entre las personas, en particular entre consumidores y proveedores, a fin que sea utilizado como elemento de estudio para el perfeccionamiento de las vigentes soluciones legislativas a nivel procedimental y, sobre todo, como medio para reprimir conductas reprochables por el ordenamiento jurídico.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión directiva por competencias

“todas aquellas capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta

calidad. Estas capacidades incluyen tanto destrezas y conocimientos, así como también actitudes, motivación y compromiso”

2.2.1.1. Competencia: un concepto multidimensional

En los tiempos que corren de cambios continuos y acelerados, se impone una nueva manera de administración, en donde la gestión por competencias se erige como una herramienta capaz de potenciar la dirección de las personas y permitir una mayor productividad y sostenibilidad de la entidad. Una gestión de personas integral desde el enfoque de competencias, para identificar la contribución que aquellas, principal activo, hacen al logro de los objetivos de la organización. El concepto de “Competencias laborales” surge en la década de los 80’ como una nueva filosofía de gestión humana.

Comenzando por contextualizar el término “Competencia”, resultando interesante destacar su carácter *de polisémico*, esto es presenta varios significados y diferentes usos según el ámbito donde se aplique. Principalmente se destacan dos significados distintos:

- a. Acción y efecto de competir. Idoneidad o incumbencia para encargarse de algo.
- b. Acción y efecto de competir en oposición a alguien o a algo.

Se podrían citar varias definiciones de autores clásicos o “gurús” en el tema (McClelland, Boyartizis (1982), Spencer & Spencer (1993), Levy – Leboyer (1997)) sin embargo se ha decidido optar por la siguiente concepción de Competencia laboral; “son el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones,

con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno”.

Es importante tener en cuenta que dados los elementos que la componen una competencia laboral se caracteriza por ser dinámica y contextualizada, ya que implica el entendimiento e interpretación de las condiciones resultantes desde el contexto para reflexionar y proceder a la acción. Aquí vemos la complejidad que entraña el concepto y lo interesante que resulta ello, pues ante nuevas demandas existirán nuevas respuestas, lo que se conecta con la transferencia de saberes e implica una adecuada gestión del conocimiento.

Las competencias se traducen en desempeños observables o verificables y como tales pueden ser evaluadas y definidas de acuerdo a estándares preestablecidos.

En esa línea de pensamiento se encuentran autores como (Pereda y Berrocal, 2004) que consideran las competencias como un conjunto de comportamientos observables que dan lugar a un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización específica.

En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aporta la siguiente definición sobre Competencia laboral como “...la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el *desempeño constructivo* en una situación real de *trabajo* que se obtiene no sólo *a través de la instrucción*, sino *también* –y en gran medida- mediante el *aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo*.”, que nuevamente hace hincapié en la transferencia de saberes.

El tipo de demanda del contexto va a definir la estructuración de la competencia, es decir que dimensiones se ponen en juego para responder satisfactoriamente.

Al respecto, las dimensiones a combinar ante cada situación son las siguientes:

“Saber o saber conocer: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)”.

“Saber Hacer o actuar: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales, habilidades cognitivas”.

“Saber actuar con otros: Conjunto de habilidades de carácter social, orientadas al manejo de las relaciones interpersonales”.

“Saber ser y estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas)”.

“Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia”.

“Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de accesibilidad y fomento a la acción del entorno”.

Por otro lado, las competencias sólo son definibles en la acción, no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos.

Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos con los que se cuenta. Saber, no es poseer, es utilizar. Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una organización son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras.

Para nuestro estudio, entenderemos por:

- Competencias: todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

- Habilidades/destrezas: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- Cualidades: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- Conocimiento: es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores o tareas.
- Actitudes: Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

2.2.1.2. Gestión por Competencias

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

2.2.1.3. Beneficios y Limitaciones de la Gestión por Competencias

En este sentido, la Gestión humana por competencias es un enfoque y una herramienta que articula requerimientos de competencias de la empresa con aprendizaje continuo, desarrollo de capacidades dinámicas (personales y organizacionales) respuesta a los cambios y nuevas necesidades.

Instrumento potente para priorizar el factor humano en el proceso productivo dado que permite una aproximación confiable para determinar, desarrollar y evidenciar el aporte de las personas tanto a nivel organizacional como profesional y social.

Así como para coadyuvar a un cambio cultural en la empresa (gestión por resultados u objetivos), a través de la incorporación de las llamadas Competencias organizacionales, claves o genéricas en los perfiles de competencia de cada institución.

Al respecto, (Pereda y Berrocal, 2004) señalan algunas ventajas de su utilización, “Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas; y focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados”, alineando objetivos individuales a los organizacionales, favoreciendo una mayor implicación y fortalecimiento de la cultura.

No obstante ello, se debe tener muy en cuenta posibles limitaciones al introducir el modelo de competencias en una organización:

- Surgimiento de resistencias del personal por el cambio que implica para las personas.
- Alta inversión en capacitación de todo el personal para lograr un óptimo conocimiento de la filosofía de gestión por competencias.
- Evaluación de desempeños meramente descriptivos y esquemáticos a través de verificaciones de actuaciones estáticas.
- Pobre comunicación y reforzamiento periódico del modelo en los empleados (ausencia de medición de impactos, consecuencias y/o mejoras).
- Tener expectativas muy altas en cuanto a tiempo/resultados.
- Falta de actualización y enriquecimiento del modelo implementado.

Vale destacar que son limitaciones claramente asociadas con las personas y no necesariamente de la herramienta, por tanto para su mitigación o disminución es recomendable la difusión amplia y genuina del modelo, su alcance y los resultados que se buscan con su aplicación en los trabajadores, así como resulta crítica, ante toda nueva forma de gestión que se desea implementar, la administración del cambio organizacional.

2.2.1.4. Componentes del Modelo de Gestión Humana por Competencias

Las principales componentes o subsistemas que abarca un modelo de gestión humana por competencias son: diseño y evaluación de puestos de trabajo, selección y contratación, planes

de carrera, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y compensaciones.

Cada subsistema tiene su propia complejidad y su manera particular de incluir competencias, pero para cada caso, tendrá que complementarse y adaptarse *“a la medida”* de cada organización.

Hay que advertir que el éxito del modelo está, como se mencionó, en la estrecha interconexión y coherencia interna (vertical/horizontal) entre las diferentes áreas de gestión. Su potencial, pues, se centra en la interconexión de los subsistemas en un sistema único.

2.2.1.5. Delineamientos Principales de la Estructura de la Gestión por Competencias

Como mencionamos en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Dimensiones del Modelo de Gestión por Competencias

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

- *IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS*: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

- *NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS*: una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

- *FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS*: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estu-
viera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

- **CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

2.2.1.6. Gestión del Desempeño por Competencias

La gestión del desempeño por competencias incluye a la evaluación por competencias, esto es, va más allá de la evaluación ya que implica pensar o reflexionar acerca de los resultados del proceso evaluativo, para involucrar al superior inmediato de cada integrante de la organización, en su rol de responsable de promover el desarrollo de sus colaboradores.

La gestión del desempeño por competencias tiene por objetivo mejorar los resultados en el puesto y/o en el departamento o área, a través del desarrollo de las competencias de las personas y de la organización.

La gestión implica aprendizaje, tanto individual como grupal, que es la fuente de la innovación y la productividad. El evaluador incide en el aprendizaje mediante la reflexión conjunta con el evaluado. Pero, si se reduce la gestión del desempeño a la simple medición, existe una alta probabilidad de terminar con una menor productividad en vez de mejorarla.

El aspecto probablemente más importante en la gestión del desempeño consiste en que es un proceso continuo, que refleja buenas prácticas de gestión que implican definir objetivos y dirección, monitorear y medir el desempeño y tomar las acciones correspondientes.

El desafío es convertir las mediciones de los resultados en nuevos aprendizajes. Para esto se tienen a las competencias. La gestión consiste en identificar los aspectos de las competencias a desarrollar en el evaluado para que se logren los resultados esperados.

En este sentido, (Gil Flores, J. 2007) sostiene “El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño (definición del perfil por competencias y establecimiento de objetivos), la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación (asesoramiento, instrucción y desarrollo de competencias) y el reconocimiento a las personas (remuneración, promoción).”

2.2.1.7. Formación y Desarrollo de Competencias

Se dará comienzo a esta sección explicando a que nos referimos cuando hablamos de aprendizaje. Entendemos *el aprendizaje como un proceso de cambio relativamente permanente en el comportamiento de una persona generado por la experiencia.* (Feldman, 2005).

Por tanto supone un cambio en el comportamiento de la persona, que debe ser perdurable en el tiempo y que ocurre a través de la práctica o de otras formas de experiencia.

Al respecto, si partimos del concepto de competencia desarrollado al inicio del marco teórico, *aprender competencias* implicaría cambiar o transformar los recursos internos de la persona, esto es actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, para orientarlos hacia los objetivos comunes de la organización y lograr así una respuesta satisfactoria a las demandas del contexto. Tarea nada sencilla y para la cual se deberán utilizar más de una estrategia de aprendizaje para poder desarrollar competencias, dadas las diversas dimensiones que involucra la misma.

Algunos de los aspectos que caracterizan a la *Formación Basada en Competencias* y que se deben tomar en cuenta son:

- Se apoya en la identificación de competencias y criterios de evaluación que constituyen la referencia para diseñar la formación y evaluar el desempeño de los participantes.
- Considera el ritmo de aprendizaje de cada persona, a partir de la evaluación y autoevaluación permanentes basadas en los referentes y el seguimiento individualizado, así como diversas modalidades de aprendizaje.
- Promueve el reconocimiento social de las competencias logradas.
- Promueve la actividad reflexiva, la cooperación y la búsqueda de estrategias propias para lograr el desarrollo de la competencia.

Generalmente la formación por competencias empieza determinando la brecha entre el estándar de desempeño esperado y el real. El perfil de competencias y el plan de carrera son el marco en el cual el trabajador ubica la competencia a desarrollar. Así el trabajador va administrando su propio proceso de aprendizaje.

2.2.1.8. Modalidades del Desarrollo de Competencias

Para Bunk (1994) en Fernández Tejada y Navio Gámez, “la transmisión de las competencias (mediante acciones de formación) se basa en la acción. El desarrollo de la competencia integrada (competencia de acción) requiere de una formación (o de un desarrollo según se trate) dirigida a la acción; e decir,

puede y debe relacionarse con las situaciones de trabajo con el fin de que la competencia cobre su sentido genuino y global. De este modo, en los procesos de formación basada en competencias, los procesos de aprendizaje que se favorecen deben orientarse hacia la acción del participante tomando como referente el marco organizativo en el que la situación de trabajo es situación de aprendizaje”.

Existen una serie de *modalidades de desarrollo de competencias* que las organizaciones pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada, entre las que se destacan:

El Coaching (Entrenamiento): Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres: individual, grupal y mixto.

- El **individual** o coaching clásico, está diseñado para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.
- El **grupal**, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.
- El modo **mixto**, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

El punto central de esta estrategia lo constituye la figura del coach (Entrenador), quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone, una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas “a la medida”, y del seguimiento que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado.

El Mentoring (Mentoría): Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como futuro.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en el caso del mentoring, la esencia está en el “contrato” de aprendizaje que marca la pauta del proceso de desarrollo. Se trata de establecer normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno.

“El contrato de aprendizaje” (learning contract): Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

Auto-desarrollo: Es un proceso de mejora individual sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el

proceso de retroalimentación al individuo, con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y un alto grado de disciplina por parte del individuo.

Por otra parte, al constituir un planteamiento de desarrollo estandarizado, y menos individualizado donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, puede provocar la deserción del sujeto.

Los Centros de Desarrollo (Development Center):

Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto de trabajo del sujeto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assesment Center (evaluación estandarizada del comportamiento). En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

Rotación o enriquecimiento de la tarea: Entre diversos puestos de trabajo con similar nivel de exigencia respecto a las competencias pero con focos diferentes en cuanto a las tareas a desarrollar, lo que hace crecer a la persona dentro de la organización proporcionándole una visión global e integral de la misma. Una modalidad la constituye las pasantías internas: participación en actividades de otra área o con colegas expertos en determinadas competencias.

Aprendizaje colaborativo: Comunidades de aprendizaje y de práctica: son encuentros grupales (por lo general de 3 a 8

personas) cuyo propósito explícito es compartir aprendizajes respecto de alguna competencia.

Funcionan como equipos autodirigidos, no requieren la presencia de un facilitador. Pueden operar de modo presencial o virtual y sus aprendizajes se estructuran bajo la forma de “lecciones aprendidas”, las que son puestas a disposición de la organización.

Internet o Intranet: Foros, repositorios, intercambio sincrónico o asincrónico. E-learning. Se caracteriza por su capacidad de ofrecer contenidos, justo en el momento que es requerido, es flexible en cuanto a la adaptación de su contenido, rápido y de bajo costo.

2.2.1.9. Modelo de Gestión Directiva por Competencias

Las *competencias ejecutivas* se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por los colaboradores en el desempeño de su cargo u ocupación; esto en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los aspectos técnicos, productivos y de servicio requeridos, con los estándares de calidad, productividad y competitividad, que se exigen para el desenvolvimiento de sus funciones.

Las competencias ejecutivas varían según la organización, las especialidades y el nivel de los funcionarios dentro del esquema general de la empresa. En otra definición complementaria, se puede afirmar que los *talentos profesionales* son una serie de comportamientos de los individuos que se manifiestan con frecuencia, los cuales son aprovechados productivamente para lograr los resultados buscados.

HELLRIEGEL (2005), han desarrollado un Modelo de Gestión Gerencial basado en seis tipos de competencias ejecutivas, donde cada una de éstas es subdividida para su análisis en Dimensiones del comportamiento.

A continuación se presenta un “*Modelo Hexagonal de Gestión Directiva por Competencias Ejecutivas*” basado en la teoría de Hellriegel, Jackson y Slocum:

1° Competencias en la Comunicación:

- Establecer medios institucionales de comunicación.
- Representar a la organización en eventos sociales.
- Buscar alternativas para la comunicación constante.
- Interesarse genuinamente por su entorno personal.
- Tener la capacidad de escuchar más que de hablar.
- Pedir la opinión a los colaboradores con “expertise”.
- Dialogo con empleados problemáticos.
- Gestión del presupuesto para su área.

2° Competencias para la Administración

- Allegarse de información útil.
- Atender los datos del mercado.
- Visualizar escenarios.
- Tomar decisiones oportunas.
- Planear objetivos, metas, estrategias y actividades.
- Diseñar indicadores de la gestión (Balance ScoreCard).
- Organizar los proyectos por procesos funcionales.
- Integrar la transferencia de conocimientos.
- Analizar las causas del desperdicio de su tiempo.
- Diferenciar lo urgente, de lo no urgente.

- Establecer lo importante y lo no importante.
- Medir el trabajo de calidad y lo oportuno de los resultados.
- Interpretar los estados financieros básicos.
- Analizar las razones financieras del sector.
- Establecer los presupuestos acordes a los objetivos.
- Administrar con eficiencia los recursos disponibles.

3º Competencias para la Globalización

- Conocer los sucesos más importantes del mundo.
- Analizar cómo afectan esos sucesos a la empresa.
- Mantenerse informado de noticias todos los días.
- Comprender como nos permea la cultura social.
- Demostrar tolerancia a otras formas de pensamiento.
- Comprender la cultura, costumbres e idiosincrasia.
- Adaptarse a los diferentes estratos socioeconómicos.
- Tener sensibilidad y respeto hacia otras religiones.
- Formar una red de contactos sociales de alto nivel.
- Crear redes de negocios para la internacionalización.
- Construir redes de datos para compartir información.
- Gestionar redes de conocimiento basadas en TIC's.

4º Competencias para la Acción Estratégica

- Monitorear las tendencias generales de su sector.
- Realizar sondeos de opinión y estudios de mercado.
- Efectuar estudios intersectoriales de Benchmarking.
- Instrumentar la administración por investigación.
- Observar la conducta humana en su colectividad.
- Comprender al individuo como participante social.
- Identificar los procesos sociales que más influyen.

- Establecer programas de responsabilidad social.
- Realizar el análisis matricial del FODA (TOWS matrix).
- Participar en la sociedad-economía del conocimiento.
- Empezar programas de sustentabilidad ambiental.

5° Competencias para el Trabajo en Equipo

- Definir los objetivos para después diseñar el equipo.
- Diseñar equipos significa asignar responsabilidades.
- Asignar responsabilidades equivale a cumplir función.
- Cumplir una función implica alcanzar los objetivos.
- Trabajar en la formación de aptitudes y actitudes.
- Reconocer logros y limitaciones individuales–equipo.
- Proporcionar el apoyo junto con la retroalimentación.
- Desarrollar las capacidades, habilidades y actitudes.
- Promover la participación en la toma de decisiones.
- Administrar los altibajos y los roles en el equipo.
- Delegar la autoridad y las responsabilidades.
- Proporcionar aliento, estímulo y motivación.

6° Competencias en el Aspecto Personal

- Tomar la responsabilidad por sus acciones.
- Desplegar una integridad en lo que dice y hace.
- Mostrar una conducta ética y moral en sus acciones.
- Aceptar tus errores y saber reírse de uno mismo.
- Mantener la automotivación en forma constante.
- Demostrar dinamismo y capacidad de resistencia.
- Establecer metas retadoras para su persona.
- Luchar por alcanzar sus propias metas.
- Establecer la justa dimensión entre vida y trabajo.

- Enfocar sus actividades en mejorar la calidad de vida.
- Diferenciar los asuntos del trabajo y la vida personal.
- Lograr los resultados de una manera sustentable.
- Visualizar su futuro para los próximos 5 años.
- Reflexionar sobre mi persona y mi presente.
- Aprender de todos los acontecimientos de la vida.

2.2.2. Efectividad Organizacional

Para entender el comportamiento de las organizaciones, debemos estudiar la manera en que las personas actúan dentro de ellas. Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior y el equilibrio que se logre entre todos estos elementos.

Las personas constituyen el sistema social de las organizaciones, estas se organizan ya sea por individuos o grupos de diversa naturaleza y tamaño. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos pues se constituyen, cambian y se dispersan.

Para que los sistemas sociales de las organizaciones funcionen es necesario que tengan una estructura. La estructura define la forma en que interactúan las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes roles de trabajo para ejecutar todas las actividades de una organización.

La tecnología, son los recursos con que cuentan las personas para realizar el trabajo que desempeñan y mucho del comportamiento del personal se asocia a la disponibilidad de las herramientas de trabajo suficientes.

2.2.2.1. Teorías de Gestión Empresarial Efectiva

a) Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004) la gestión empresarial efectiva está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa. Gestión eficaz, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

b) Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004), el enfoque tradicional de la gestión empresarial efectiva, estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las

estructuras formales que las personas que componen la organización. Por otro lado, el enfoque de las relaciones humanas, es el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta. El enfoque sistemático, es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

c) Interpretando a Gitman (1986), la gestión empresarial efectiva comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos. Mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el Directorio o por la estructura del gobierno institucional, está uniéndose a toda la organización.

d) Para el instituto de Investigación El Pacífico (2004), la gestión empresarial efectiva es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma

de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control. La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control. La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control. La ejecución, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control. El control de las actividades, esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución empresarial; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los elementos de medición sean conocidos; transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y

variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control. En la práctica gerencial, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

e) Interpretando a Ross (2000) la gestión empresarial efectiva tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, cómo se definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen. Se deben crear los medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las estructuras y procesos. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre la administración empresarial.

f) Para Van Horne (1995), la gestión empresarial efectiva no se puede entender separada de la gestión financiera y menos de la gestión económica. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio de las empresas en sus respectivos enclaves. Pensemos que para lograr cumplir con los objetivos sociales les será necesario garantizar la estabilidad financiera. De la misma manera la toma de decisiones concernientes meramente a la gestión financiera de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo, influye en las situaciones generales de estas empresas. La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos

permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo. El primer elemento recoge aspectos propios del crecimiento de las empresas que se dilucidó a partir de la crisis financiera de inicios de los 80s, y en una segunda etapa con apertura a terceros no asociados en los 90s. Las discusiones en torno de éste tema colocó en controversia a algunos consejos de administración frente a las gerencias generales de varias de las organizaciones analizadas. Esto en el sentido de cuál era la forma más acorde y en qué mercados se debía captar y colocar recursos financieros. Con el segundo elemento no se plantearon discusiones en relación con los esfuerzos y exigencias en el manejo del dinero. Esto es indiscutible y reforzado en éste contexto por una buena gestión de administración. Hubo si puntos de vista encontrados sobre el manejo de los niveles de rentabilidad y sus incidencias en el propósito empresarial (corregir el desequilibrio del poder del mercado). Las tasa de interés para las colocaciones de dinero en entidades asociadas y terceros versus la maximización de la utilidad en su colocación; la relación del costo del crédito versus el cumplimiento del propósito empresarial.

2.2.2.2. Efectividad Organizacional

Con el fin de mejorar su efectividad, las entidades están modificando sus estructuras organizativas y sistemas de trabajo para dotar de mayor autonomía a sus trabajadores en la toma de decisiones y resolución de problemas que les afectan (Lawyer, Mohnram y Ledford, 1995). Una de las formas de llevar esto a cabo es la implantación de formas de trabajo colaborativo.

Ninguno de los criterios de efectividad anteriormente mencionados, por sí solo logra la efectividad en una organización, “En las organizaciones bien administradas, se mezclan y adaptan los criterios de efectividad a los requisitos específicos de la situación” (A. Kinicki, Mayo 2003).

Para el logro de esto es necesario un cambio en el comportamiento organizacional, para lo cual es necesario tomar en cuenta tres puntos medulares de cada organización:

- 1.- La naturaleza de la persona.
- 2.- La naturaleza de los grupos internos.
- 3.- La naturaleza de las organizaciones

La naturaleza de la persona nos habla de las diferencias individuales de una conducta motivada y el cuidado de la dignidad humana. La naturaleza de los grupos, es la forma en que las personas interactúan entre sí en cada organización y la forma en que comparten normas y objetivos.

La naturaleza de las organizaciones, es la forma mediante la cual en una empresa se administra a las personas durante su trabajo. De acuerdo a lo anterior, podemos ver que el funcionamiento organizacional tiene mucho que ver con las pautas de conducta de la gente que la compone.

2.2.2.3. Conducta Individual para el Logro de la Efectividad Organizacional

Haciendo un análisis de estas pautas necesarias para la efectividad organizacional encontramos lo siguiente:

- Unirse al sistema y permanecer en él.
- Conducta confiable.
- Conducta innovadora y espontánea.
- Unirse al sistema y permanecer en él, nos habla de la forma en que una empresa recluta a sus empleados y el modo en que los integra al

funcionamiento normal de la empresa, también debe lograrse bajo ausentismo y poca rotación de personal.

- Cuando el empleado se incorpora a una organización (reclutamiento) se establece un contrato psicológico de palabra, dicho contrato define las condiciones del compromiso psicológico del empleado con el sistema.
- Los empleados aceptan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez requieren algo más que recompensas económicas del sistema. Buscan seguridad, trato humano, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus metas personales.
- Si la organización cumple el contrato económico solamente pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo.

Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económicas como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y están dispuestos a trabajar muchas horas y tratarán de desempeñarse cada día mejor. (Davis, K, Newstrom, J.1996).

El compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la empresa y desea seguir participan activamente en ella. Los trabajadores comprometidos con la organización generalmente tendrán un buen historial de asistencia, y apoyarán al logro de la misión y visión de la organización así como al cumplimiento de las políticas de la compañía lográndose así índices más bajos de rotación de personal.

Por otra parte, los empleados que sienten menos satisfacción en el empleo, tienden a faltar con mayor frecuencia. Otra manera en la que los empleados expresan su insatisfacción con las condiciones de empleo es

mediante los retardos. Un retardo puede impedir la realización oportuna del trabajo y bloquear las relaciones productivas con sus compañeros.

Conducta confiable es la forma en que el trabajador ejecuta el papel que se le tiene asignado en el sistema, hacer lo que se tenga que hacer y hacerlo lo mejor posible es una de las normas conductuales más importantes dentro de cualquier organización.

El papel (rol) es un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros, el papel refleja la posición de una persona en el sistema jerárquico, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad. Con el objeto de estar en posibilidad de interactuar entre sí, las personas necesitan anticipar de alguna manera el comportamiento de los demás. El rol desempeña esta función en el sistema social. Los empleados tienden a sentirse más satisfechos en su trabajo cuando sus roles están bien definidos.

Para finalizar, la conducta innovadora y espontánea podemos entenderla como el grado en que un trabajador desempeña su trabajo con un rendimiento superior al requerido por su función para lograr las metas organizacionales. Lo anterior se logra mediante el trabajo en equipo, conducta motivada y la buena comunicación dentro de la empresa. La motivación de personal es un punto primordial para el logro de la efectividad de las organizaciones.

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

Los miembros del grupo contribuirán al funcionamiento del mismo ayudando a crear un clima favorable en la organización. Es más efectiva la

organización que acepta las sugerencias constructivas de su personal, es necesario que la empresa estimule a sus trabajadores a participar.

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo. Los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

2.2.2.4. La Eficiencia y la Eficacia en Administraciones Públicas y Organizaciones Empresariales

Recientemente se trata de clarificar los términos de eficiencia y eficacia aplicados a la función de la administración pública y su diferencia con respecto a las organizaciones empresariales. Dicho comentario se publicó en el blog de Jose Maria Gorordo como respuesta a su artículo "*Medir la eficiencia y la eficacia de una decisión pública*". A continuación se añade algunas ideas al respecto:

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un

mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo.

Podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes. En el mundo de las organizaciones empresariales de las definiciones en curso, se consideran las que dicen que la EFICACIA mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Mientras que la EFICIENCIA consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz.

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. *¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? ¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente? La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa.*

En la vida real existen muchas organizaciones que cuentan con una gran cantidad de recursos: humanos, financieros, tecnológicos, de conocimientos, logísticos; sin embargo, por más que se esfuerzan no logran alcanzar sus objetivos. Utilizan de la mejor manera posible sus recursos pero fracasan en la consecución de sus objetivos. Otros derrochan lastimosamente sus recursos y aún así logran llegar alcanzar su objetivo.

Los menos, son los que aprovechan al máximo los recursos con que cuentan y otros, aun con pocos recursos, los aplican bien y logran resultados fabulosos, logran ser productivos. Cuando se intenta hacer más eficiente el funcionamiento del aparato del Estado, asimilándolo con la eficiencia en el funcionamiento de la Empresa Privada, se analiza a los mismos como si ambos tuvieran exactamente los mismos fines y/u objetivos. Creo que el objetivo de toda empresa privada es primordialmente el fin de lucro, luego, el proveer al consumidor de un bien que este necesita, dice necesitar, o le hicieron creer que necesita. Radica en este punto la cualidad y eficiencia de los hombres que trabajan y diseñan la estrategia de la producción y la venta del producto o servicio.

Está medianamente comprobado que a muchas empresas les interesa poco el verdadero impacto que sus productos o servicios producen en el consumidor o usuario. Lo verdaderamente importante para los directivos empresarios, es la EFICIENCIA, es decir maximizar ganancias minimizando los costos de producción.

El Estado en cambio, necesariamente debe ser antes eficaz que eficiente. Es decir, debe producir con su gestión un impacto positivo en la

población a la que se dirige. *El Estado no está para ganar dinero, sino para ser eficaz, para distribuir equitativamente, para proteger al más débil, para ser un árbitro justo en las lógicas diferencias que conviven en toda sociedad.*

En síntesis, es erróneo intentar analizar el funcionamiento del Estado desde la lógica de la eficiencia. Este debe ser primero eficaz, luego si es eficiente, mejor. En cambio la Empresa privada, debe ser primero eficiente, luego también eficaz, esto es, más responsable por el impacto que su inculcable fin de lucro, muchas veces produce negativamente en la población.”

2.2.2.5 Eficacia

La eficacia es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado

Se entiende como la relación entre los resultados logrados y los propuestos; o sea, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La eficacia se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. Noda Hernández (2004).

2.2.2.6. Eficiencia

Consiste en la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales, "hacer las cosas correctamente" Drucker, P. (1993). Además se le utiliza para darse cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la "relación

entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados"; la segunda, como "grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos y servicios" Noda Hernández (2004).

Al analizar la eficiencia se consideran tres dimensiones: eficiencia técnica (obtención de un producto o resultado determinado de cualquier proceso, minimizando los factores de producción, o con la maximización del producto con unos factores de producción dados); eficiencia de gestión (obtención de un producto minimizando los costos o con la maximización de la producción con unos costos dados); eficiencia económica y asignativa (producción y distribución de los bienes y servicios que más valora la sociedad, al menor costo social posible, es la de mayor nivel e incluye las anteriores), Gálvez & López (2002).

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender los todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.

2.2.2.7. Efectividad

La efectividad es la capacidad de conseguir el resultado que se busca. Es la capacidad de la organización para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer, independientemente de las funciones que desempeñan. Además "valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se

presta. No basta con producir con 100% de eficacia el servicio o producto que se fijó, tanto en cantidad y calidad, con el menor empleo de recursos, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado para lograr realmente satisfacer al cliente y/o impactar en el mercado" Noda Hernández (2004).

2.2.2.8. Gestión Administrativa

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en las organizaciones a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Como se puede observar el sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de las organizaciones. Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

Planificación

"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

Organización

"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"

Personal

"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"

Dirección

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"

Control

"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

Representatividad

"El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras similares como gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

2.2.2.9. Estructura Efectiva para la Gestión

El método para llegar a disponer de una buena estructura, se obtiene examinando el asunto desde un punto de vista funcional e identificando todas y cada una de las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

Este enfoque, corre el peligro de combinar las funciones que se consideraron necesarias en el pasado, y que, no pueden ser compatibles con las que se plantean para el futuro.

Por tanto es necesario analizar exactamente cuáles son los componentes esenciales de la organización y aquellas partes que realmente tienen un peso específico en los fines que persigue la misma.

Este enfoque nos lleva a plantearnos algunas preguntas:

- A. ¿Si no se realizan algunas tareas esenciales en la organización, podría resentirse ésta?

B. ¿Qué aspectos de la empresa requieren un nivel de ejecución excepcional para que ésta alcance sus objetivos?

Solo cuando el empresario pueda contestar a estas cuestiones preliminares, podrá intentar analizar detalladamente la estructura y sus funciones. En este análisis conviene clasificar las funciones y actividades del personal dentro de la organización. Las sugerencias de Peter Drucker, en su libro "Gestión" es que las actividades se inclinan a insertarse en algunas de las siguientes categorías:

1. Las que producen resultados tangibles y que contribuyen directamente al logro de los objetivos de la empresa: *Ventas, Inversiones, Servicio Post-Venta.*
2. Las que contribuyen indirectamente: *la formación y la gestión de compras.*
3. Aquellos factores que son importantes para el mantenimiento de la cartera de clientes: *calidad en el servicio y mejores precios para los clientes.*

Algunas actividades son necesarias para la buena marcha de la empresa, pero no contribuyen especialmente en la cuenta de resultados. En esta categoría entran las *actividades sociales y de bienestar*. La *formación y la excelencia* de los ejecutivos de una empresa u organización forman una categoría, que se ocupa del futuro de la misma.

2.2.2.10. Enfoques en la Gestión Empresarial

Para un mejor detalle sobre la gestión, se debe de analizar las características principales de tres enfoques de la gestión que son:

a. El enfoque tradicional. Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a

los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas; en el enfoque se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que la componen.

b. El enfoque de las relaciones humanas. Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación del enfoque son los seres humanos, son tan complejos que todavía se desconocen las causas como parte de la conducta.

c. El enfoque sistemático. En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente. Hay que subrayar que el binomio "relaciones humanas-tradicional" es parte esencial del enfoque "sistemático". No son alternativas al mismo, pero sí pasos necesarios a lo largo de la vida institucional analizando y comprendiendo la conducta organizativa.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La gestión directiva por competencias incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

La gestión directiva por competencias en su dimensión Comunicación incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.

La gestión directiva por competencias en su dimensión Administración incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.

La gestión directiva por competencias en su dimensión Trabajo en Equipo incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.

La gestión directiva por competencias en su dimensión Aspecto Personal incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Adaptabilidad: Según el cual el órgano de dirección debe responder de forma operativa y eficaz a los cambios que se operan en la organización y/o en el entorno, por lo que se hace necesario que su diseño garantice de forma ágil y dinámica al ejercicio de la función de regulación en el sistema, en correspondencia con el ritmo e intensidad de las actividades fundamentales.

Administración Estratégica: Proceso administrativo que entraña a una organización, el cual invita a la misma para que lleve a cabo el ejercicio de la planificación estratégica, definiendo los planes de largo y corto plazo; para que después actúe de acuerdo con dichos planes. En su conjunto, la administración estratégica es la aplicación del proceso global de administración en todas sus etapas.

Cambio Organizacional: Acción que supone un intento previamente planificado por las unidades de dirección, para mejorar el rendimiento general de los individuos, los grupos de trabajo y de la misma organización; mediante la modificación de la estructura, el control del comportamiento y el diseño y administración de los procesos operativos de la organización misma.

Capacitación: Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta.

Competencia: Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores.

Competitividad: Enfoque estratégico a través del cual se busca posicionar una organización con cierto grado de importancia en el mercado, mediante la explotación de ciertas características que le permiten marcar diferencias respecto a sus competidores.

Desarrollo Organizacional: Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficiencia de empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles.

Desarrollo Sostenible: Proceso de crecimiento en el que la tecnología, la explotación de los recursos y la organización social y política, satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las de las generaciones futuras.

Diseñar una Estructura: Es llevar a cabo una serie de actos que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir

con su acción en el medio ambiente que la rodea. En este proceso de realización, se lleva a cabo ante todo una ejecución de control sobre los materiales y el medio ambiente que rodea a la organización.

Eficacia: Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos correspondientes.

Eficiencia: Está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Efectividad Organizacional: Para el logro de la efectividad, cada organización debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional.

Gestión: Concepto que engloba la aplicación particular de las funciones del Proceso Administrativo (Planeación, Dirección, Organización y Control) en la conducción de la organización.

Gestión por Competencias: Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media. Determinará a la persona que cumpla con estas competencias, favoreciendo el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo. Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la organización.

Organización: Conjunto de acciones que realizan los líderes de una institución, en la distribución del trabajo, mediante la asignación de las funciones, que sean coherentes entre sí y en el cual los integrantes intervienen en el logro de los fines y objetivos de la institución.

Planeamiento: Es curso de acción a seguir de la empresa, mediante estrategias y tácticas elaboradas, buscando la maximización de los resultados utilizando los recursos necesarios de un modo racional y adecuado en la toma de decisiones.

Planificación Estratégica: Es el proceso de determinar lo que una empresa, negocios y organización quiere ser en el futuro y la relación de actividades para alcanzar sus objetivos, la Planificación estratégica en una empresa desarrolla una visión de la organización proyectada hacia el futuro, que parta de la propia realidad y del entorno competitivo que va a enfrentar.

Potencial Humano: Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como talento humano.

Productividad: Es un variable dependiente que incluye la eficacia y eficiencia organizacional.

Procesos: Se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información.

Recursos: Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso.

Resultado Específico: Es el cambio que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, y que a su vez contribuye al logro de un resultado final. El resultado específico no constituye un fin en sí mismo. Cabe señalar que un programa presupuestal solo tiene un resultado específico.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

2.5.1. Variable Independiente:

X = Gestión Directiva por Competencias

Dimensiones:

Indicadores:

X₁ Comunicación

Formal
Informal
Persuasión y negociación

X₂ Administración

Recopilación de información
Análisis y solución de problemas
Planeación y organización de proyectos
Administración del tiempo y actividades
Elaboración de presupuestos

X₃ Trabajo en Equipo

Diseño y formación de equipos
Ambiente solidario
Gestión dinámica del equipo

X₄ Aspecto Personal

Integridad personal
Conducta ética
Motivación personal
Perseverancia
Autoconocimiento y desarrollo personal

2.5.2. Variable Dependiente:

Y = Efectividad Organizacional

Dimensiones:

Indicadores:

Y₁ Enfoque de metas y objetivos

Eficacia
Eficiencia
Optimización

Y₂ Enfoque de recursos del sistema

Procesos
Recursos
Desempeño

Y₃ Enfoque del proceso interno

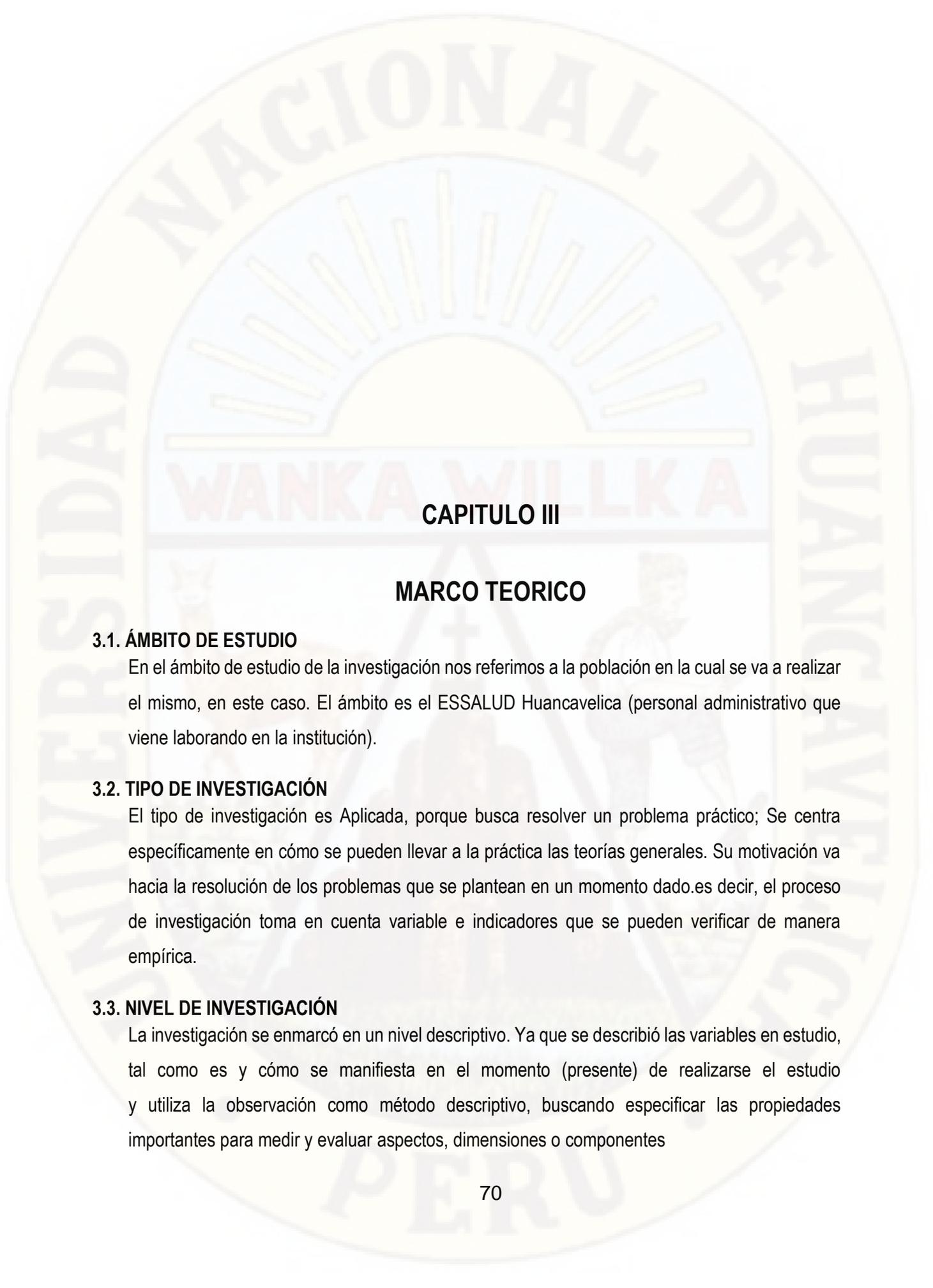
Planificación
Organización
Dirección
Control

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión Directiva por Competencias (X)	Las competencias directivas se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por los colaboradores en el desempeño de su cargo u ocupación; esto en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los aspectos técnicos, productivos y de servicio requeridos, así como los estándares de	X ₁ Comunicación X ₂ Administración	- Formal - Informal - Persuasión - Negociación - Recopilación de información - Análisis y solución de problemas - Planeación y organización de proyectos	Nunca

	<p><i>calidad, productividad y competitividad, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.</i></p> <p><i>Las competencias ejecutivas varían según la organización, las especialidades y el nivel de los funcionarios dentro del esquema general de la empresa.</i></p> <p><i>En otra definición complementaria, se puede afirmar que los talentos profesionales son una serie de comportamientos de los individuos que se manifiestan con frecuencia, los cuales son aprovechados productivamente para lograr los resultados buscados.</i></p> <p><i>(Octavio Reyes L.)</i></p>	<p>X₃ Trabajo en Equipo</p> <p>X₄ Aspecto Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración del tiempo y actividades - Elaboración de presupuestos - Diseño y formación de equipos - Ambiente solidario - Gestión dinámica del equipo - Integridad personal - Conducta ética - Motivación personal - Perseverancia - Autoconocimiento - Desarrollo personal 	<p>Casi nunca</p> <p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>
<p>Efectividad Organizacional (Y)</p>	<p><i>No existe una fórmula definida para que una organización logre la efectividad. El concepto efectividad se refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa.</i></p> <p><i>(H, Urrutia).</i></p> <p><i>Por lo tanto para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la</i></p>	<p>Y₁: Enfoque de Metas y Objetivos</p> <p>Y₂: Enfoque de Recursos del Sistema</p> <p>Y₃: Enfoque del Proceso Interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia - Eficiencia - Optimización - Procesos - Recursos - Desempeño - Planificación - Organización - Dirección Control 	

	<p><i>obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional.</i></p> <p><i>(A. Kinicki 2003).</i></p> <p><i>Por otra parte la Efectividad es la organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción adaptabilidad y desarrollo.</i></p> <p><i>Diccionario de Administración y Finanzas Océano Centrum.</i></p>			
--	---	--	--	--



CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

En el ámbito de estudio de la investigación nos referimos a la población en la cual se va a realizar el mismo, en este caso. El ámbito es el ESSALUD Huancavelica (personal administrativo que viene laborando en la institución).

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es Aplicada, porque busca resolver un problema práctico; Se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales. Su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantean en un momento dado. es decir, el proceso de investigación toma en cuenta variable e indicadores que se pueden verificar de manera empírica.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarcó en un nivel descriptivo. Ya que se describió las variables en estudio, tal como es y cómo se manifiesta en el momento (presente) de realizarse el estudio y utiliza la observación como método descriptivo, buscando especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

- **Método Inductivo:** A través de este método pueden analizarse situaciones particulares mediante un estudio individual de los hechos que formula conclusiones generales, que ayudan al descubrimiento de temas generalizados y teorías que parten de la observación sistemática de la realidad. (Obtención de conocimientos de lo particular a lo general)
- **Método Deductivo:** Se refiere a un método que parte de lo general para centrarse en lo específico mediante el razonamiento lógico y las hipótesis que puedan sustentar conclusiones finales. Este proceso parte de los análisis antes planteados, leyes y principios validados y comprobados para ser aplicados a casos particulares. (Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular).
- **Método Correlacional:** El método correlacional consiste en la búsqueda de algún tipo de relación entre dos o más variables, y en que mide la variación de una de las variables afecta a la otra, sin llegar a conocer cual de ellas puede ser causa o efecto. La información que se recoja sobre las variables involucradas en la relación comprobará o no esa relación, en cuando a su magnitud, dirección y naturaleza. Una correlación positiva indica una relación directa, es decir, que dos variables aumentan o disminuyen al mismo tiempo.

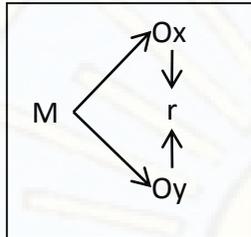
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental, transversal y correlacional (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

- **No experimental.** Es la que se observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.
- **Transversal.** Recopila los datos en un solo momento, en un tiempo único.

- **Correlacional.** Determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable.

Esquema:



M: Muestra del personal administrativo

Ox: Observación de la variable Gestión Directiva por Competencias.

Oy: Observación de la variable Efectividad Organizacional.

R: Relación entre las variables.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN. Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

MUESTRA. Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación.

En este caso de la población lo constituyó los 36 personal administrativos de ESSALUD Huancavelica; las cuales están directamente involucradas en la gestión institucional.

3.6.2. MUESTREO.

Es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población". Por la naturaleza del estudio el muestreo es el no probabilístico y de tipo intencional.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información, e investigaciones relacionadas al tema. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la facultad, en lo que se refiere al campo de la investigación.

Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió a los 36 personales administrativos de ESSALUD Huancavelica. El propósito de la encuesta fue determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 23.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados y por ende del cumplimiento de los objetivos de investigación, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio referido a la *gestión directiva por competencias* y la *efectividad organizacional* del personal en Essalud Huancavelica año 2015.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variables respectiva, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 36 columnas y 24 filas para la primera variable y 36 columnas y 24 filas para la segunda variable) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia compleja, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del estudio a nivel general y considerando sus tres dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5%.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 23.0 y el lenguaje de programación estadístico R versión 3,3 con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

De acuerdo a la operacionalización y estructura de las variables en estudio, la primera está referida a la *gestión directiva por competencias* y está constituida por cuatro dimensiones: *comunicación, administración, trabajo en equipo, aspecto personal*. La segunda variable está referida a la *efectividad organizacional* y está constituido por las dimensiones: *enfoque de metas y objetivos, enfoque de recursos del sistema, enfoque del proceso interno*.

De acuerdo con la figura 1, para el logro del objetivo general se pretende identificar la presencia de la relación general entre las variables *gestión directiva por competencias* y *efectividad organizacional*, de igual manera para el cumplimiento de los objetivos específicos se pretende determinar la relación de las tres dimensiones de la variable *gestión directiva por competencias* con la *efectividad organizacional*.

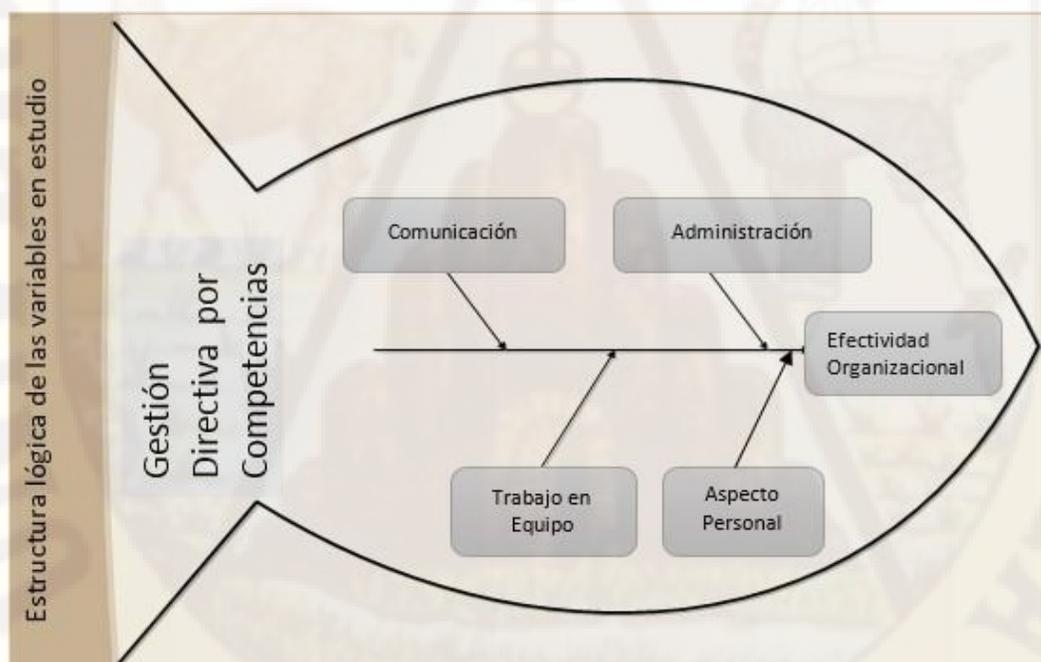


Figura 1. Diagrama de pescado para la estructura lógica de las variables de estudio.
Fuente: Software estadístico.

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

4.1.1. GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS

Las puntuaciones obtenidas de las mediciones con los respectivos instrumentos, fueron recodificados en los respectivos rangos, de tal manera que se han obtenido los resultados siguientes.

Tabla 1. Resultados de la gestión directiva por competencias del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

Gestión Directiva por Competencias	f	%
Favorable	17	47,2
Muy favorable	19	52,8
Total	36	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

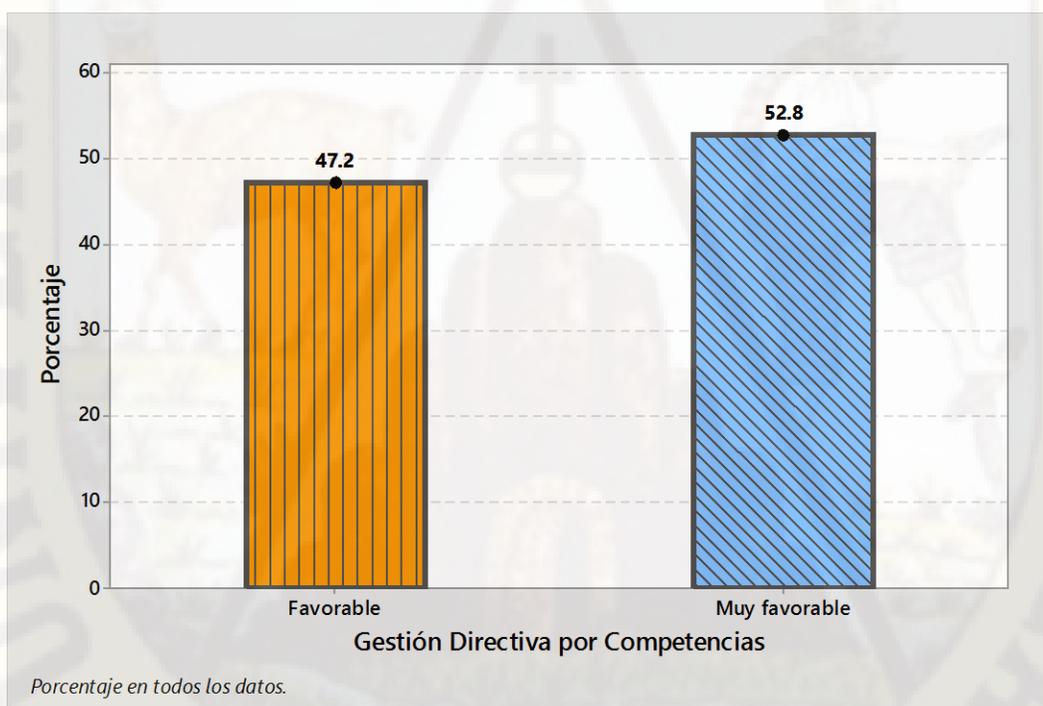


Figura 2. Diagrama de la gestión directiva por competencias del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados de la gestión directiva por competencias, notamos que el 47,2% de los casos tienen un nivel favorable y el 52,8% de los casos tienen un nivel muy favorable. Además estos resultados deben de estar en concordancia con los resultados considerando las dimensiones de la variable gestión directiva por competencias

Tabla 2. Resultados de la gestión directiva por competencias en su dimensión comunicación del personal en Essalud Huancavelica, año 2015

Gestión Directiva por Competencias: Comunicación	f	%
Favorable	13	36,1
Muy favorable	23	63,9
Total	36	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

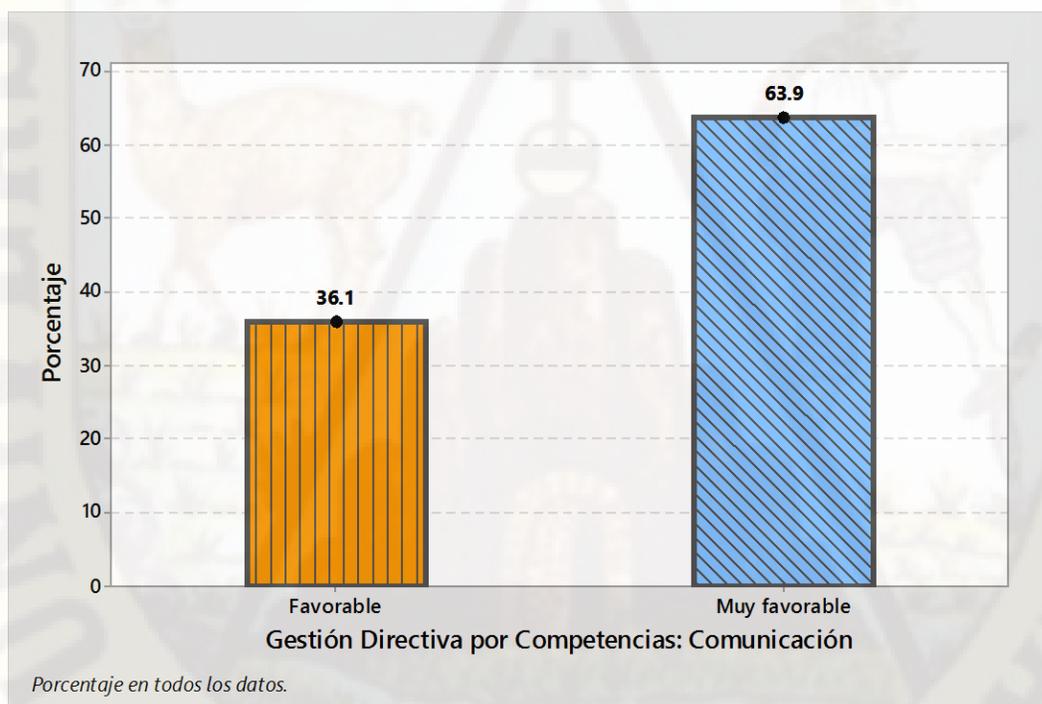


Figura 3. Diagrama de la gestión directiva por competencias en su dimensión comunicación del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados de la gestión directiva por competencias, en la dimensión comunicación, notamos que el 36,1% tienen un nivel favorable y el 63,9% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel muy favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con el resultado general de la variable gestión directiva

Tabla 3. Resultados de la gestión directiva por competencias en su dimensión administración del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

Gestión Directiva por Competencias:	f	%
Administración		
Desfavorable	1	2,8
Favorable	23	63,9
Muy favorable	12	33,3
Total	36	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

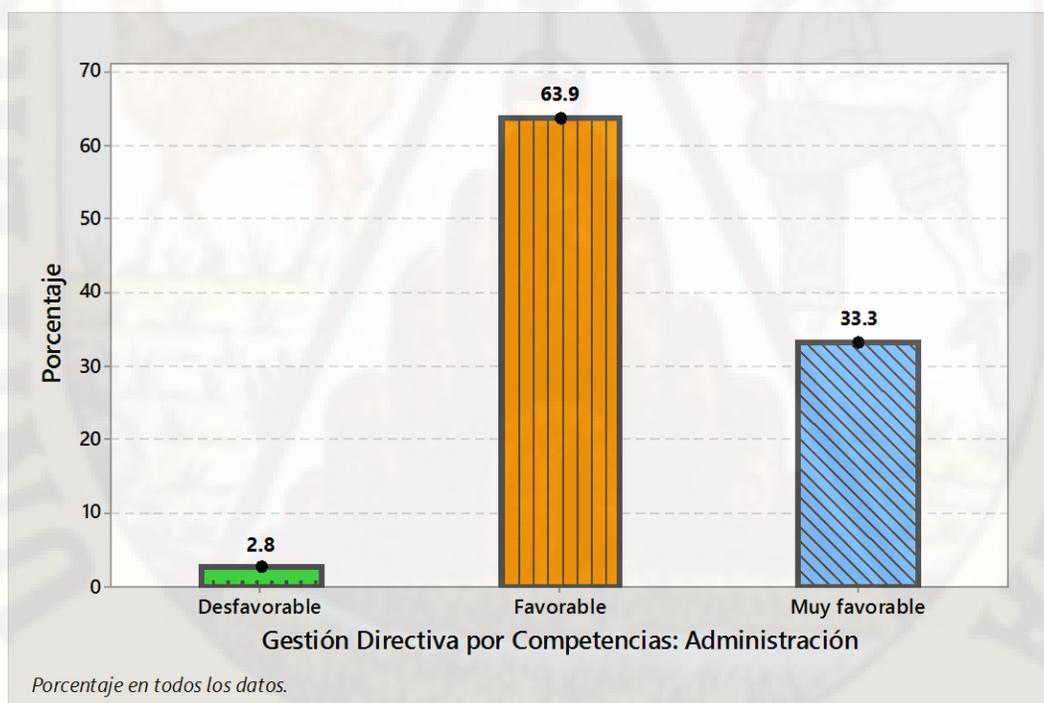


Figura 4. Diagrama de la de la gestión directiva por competencias en su dimensión administración del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de la gestión directiva por competencias, en la dimensión administración, notamos que el 2,8% tienen un nivel desfavorable, el 63,9% tienen un nivel favorable y el 33,3% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con el resultado general de la variable gestión directiva

Tabla 4. Resultados de la gestión directiva por competencias en su dimensión trabajo en equipo del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

Gestión Directiva por Competencias: Trabajo en Equipo	f	%
Desfavorable	1	2,8
Favorable	25	69,4
Muy favorable	10	27,8
Total	36	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada

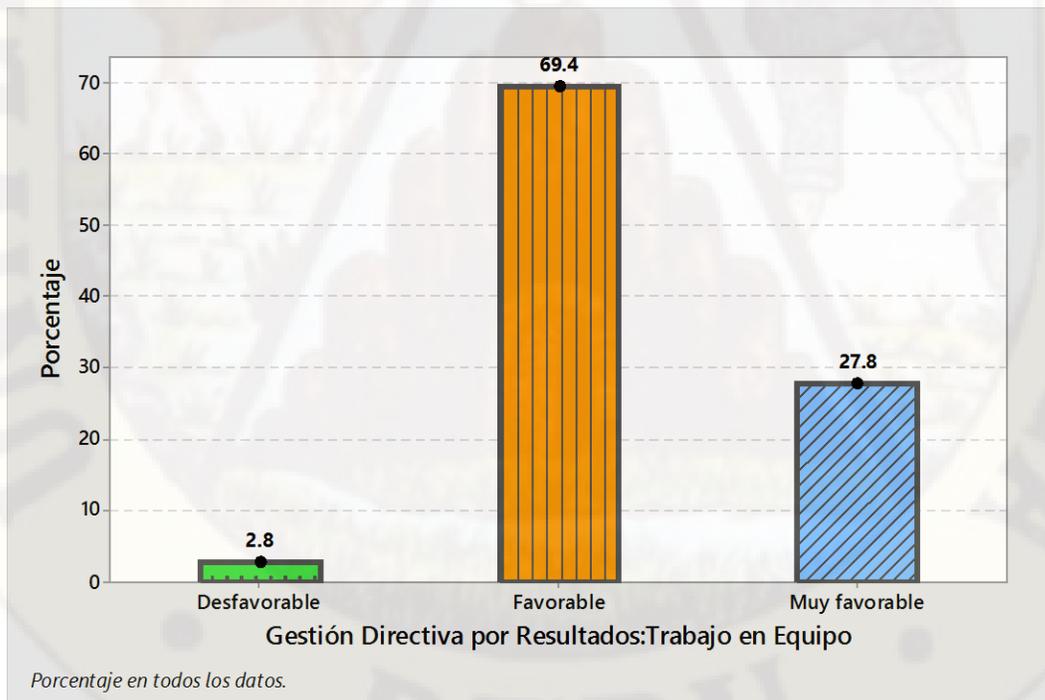


Figura 5. Diagrama de la gestión directiva por competencias en su dimensión trabajo en equipo del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de la *gestión directiva por competencias*, en la dimensión *trabajo en equipo*, notamos que el 2,8% tienen un desfavorable, el 69,4% tienen un favorable y el 27,8% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con el resultado general de la variable *gestión directiva*

Tabla 5. Resultados de la gestión directiva por competencias en su dimensión aspecto personal del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

Gestión Directiva por Competencias: Aspecto Personal	f	%
Favorable	29	80,6
Muy favorable	7	19,4
Total	36	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

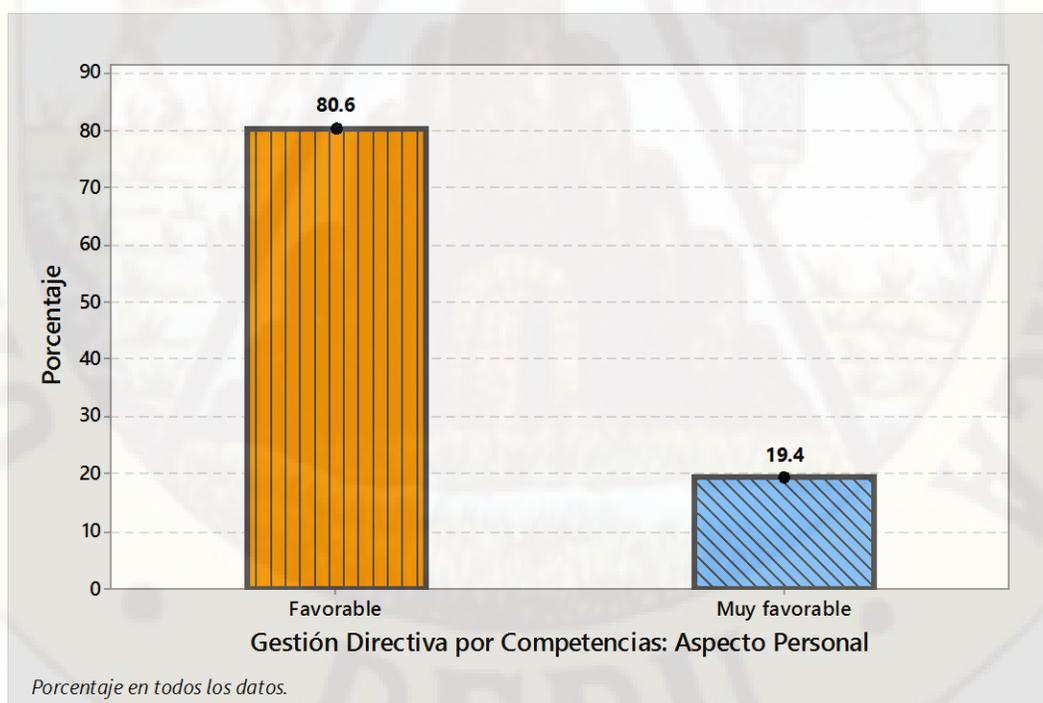


Figura 6. Diagrama de la gestión directiva por competencias en su dimensión aspecto personal del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la *gestión directiva por competencias*, en la dimensión *aspecto personal*, notamos que el 80,6% tienen un favorable y el 19,4% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con el resultado general de la variable *gestión directiva*

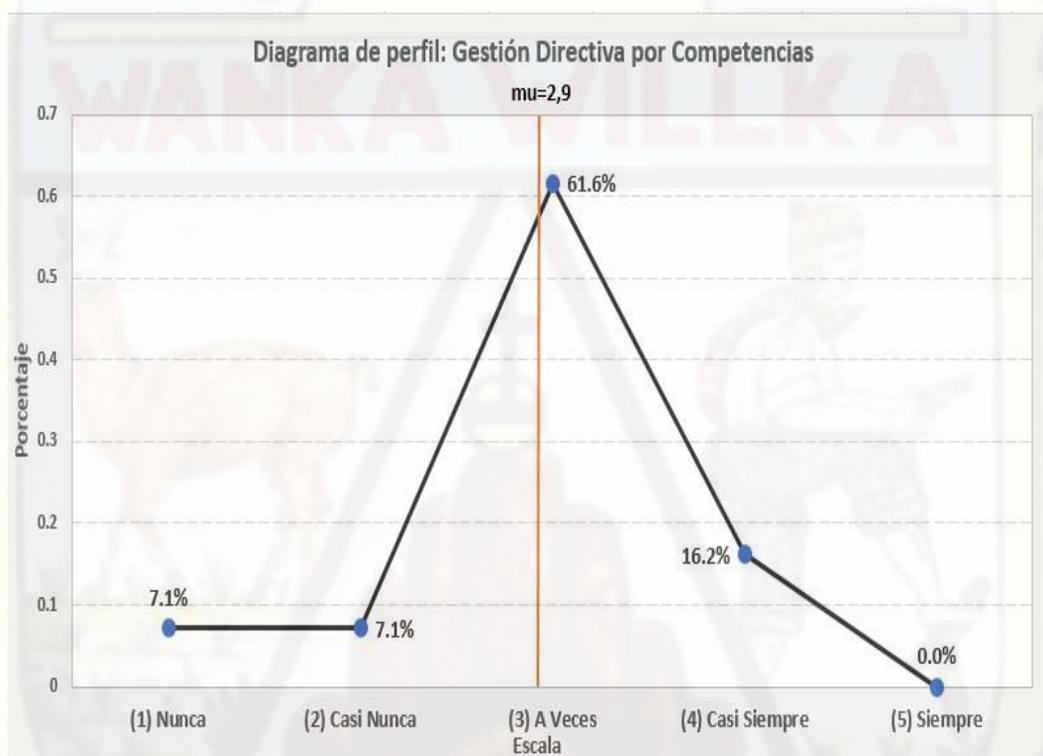


Figura 7. Diagrama del perfil del gestión directiva por competencias del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

En la figura 7 se tiene el diagrama de perfil para los resultados de la *gestión directiva por competencias*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,9 que la tipificamos como *a veces*, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 7,1% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 7,1% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 61,6% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 16,2% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 0,0% de los casos.

Por el valor de la media y la tipificación se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa a veces tipificada con la etiqueta 3, pues la media aritmética obtenida es de 2,9 que tiende a la tercera categoría.

4.1.2. EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Tabla 6. Resultados de la efectividad organizacional del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

Efectividad Organizacional	f	%
Desfavorable	3	8,3
Favorable	29	80,6
Muy favorable	4	11,1
Total	36	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

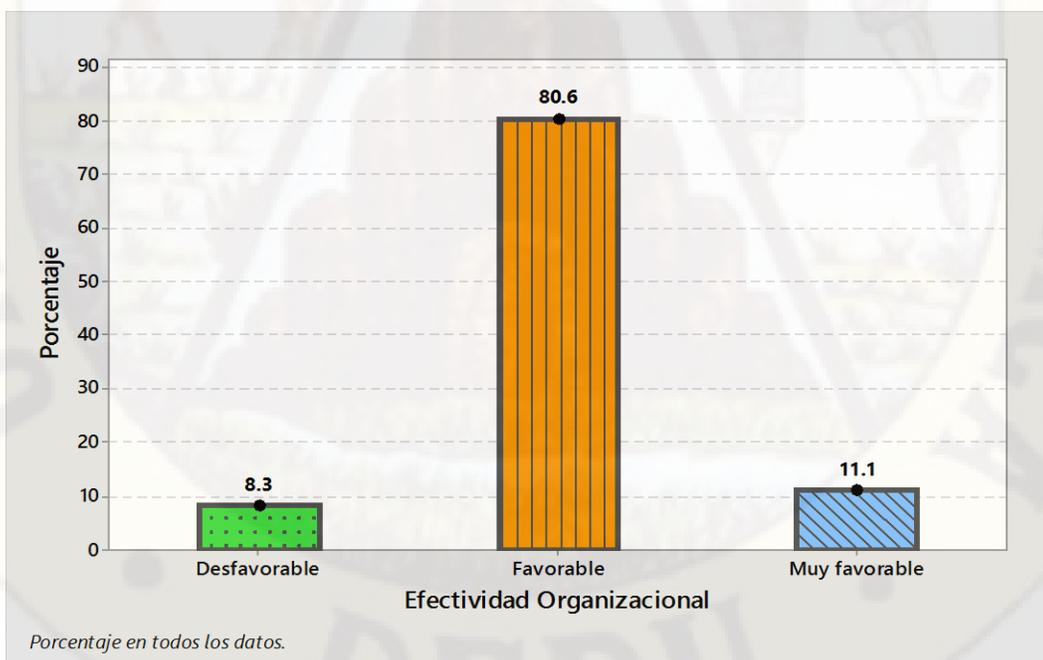


Figura 8. Diagrama de la efectividad organizacional del personal en Essalud Huancavelica, año 2015

De la Tabla 6 podemos apreciar los resultados de la *efectividad organizacional*, notamos que el 8,3% de los casos tienen un nivel desfavorable, el 80,6% tienen un nivel favorable y el 11,1% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 7. Resultados de las dimensiones de la efectividad organizacional del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

Dimensiones	Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Enf. de Metas y Objetivos	5	13,9	28	77,8	3	8,3	36	100,0
Enf. de Recursos del Sistema	4	11,1	28	77,8	4	11,1	36	100,0
Enf. Del Proceso Interno	3	8,3	26	72,2	7	19,4	36	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

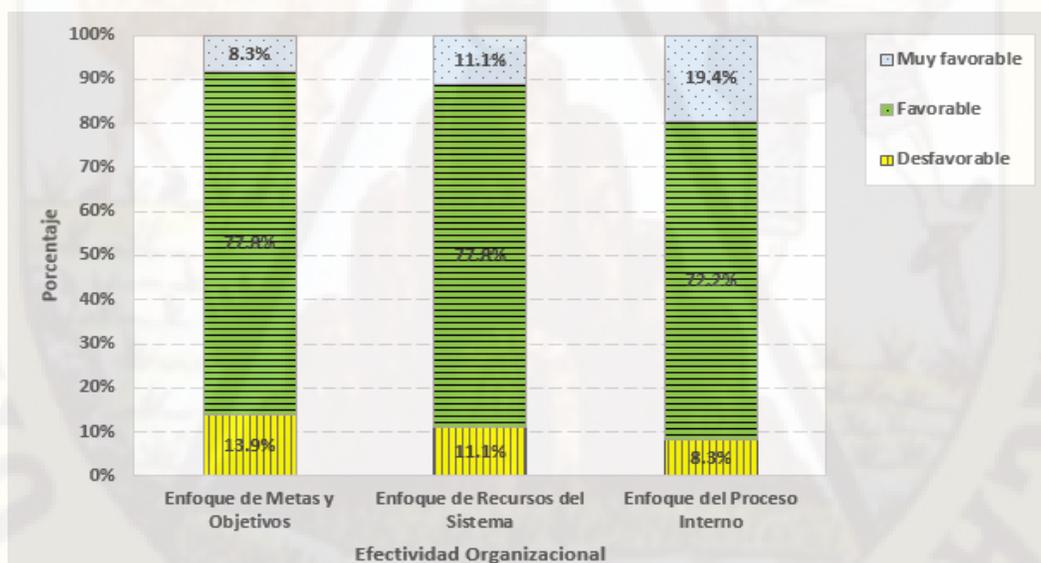


Figura 9. Diagrama de las dimensiones de la efectividad organizacional del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

- **DIMENSIÓN ESTRATEGIA.**- El 13,9% tienen un nivel desfavorable, el 77,8% tienen un nivel favorable y el 8,3% tienen un nivel muy favorable.
- **DIMENSIÓN DISTRIBUCIÓN.**- El 11,1% tienen un nivel desfavorable, el 77,8% tienen un nivel favorable y el 11,1% tienen un nivel muy favorable.
- **DIMENSIÓN CONSUMIDOR.**- El 8,3% tienen un nivel desfavorable, el 72,2% tienen un nivel favorable y el 19,4% tienen un nivel muy favorable

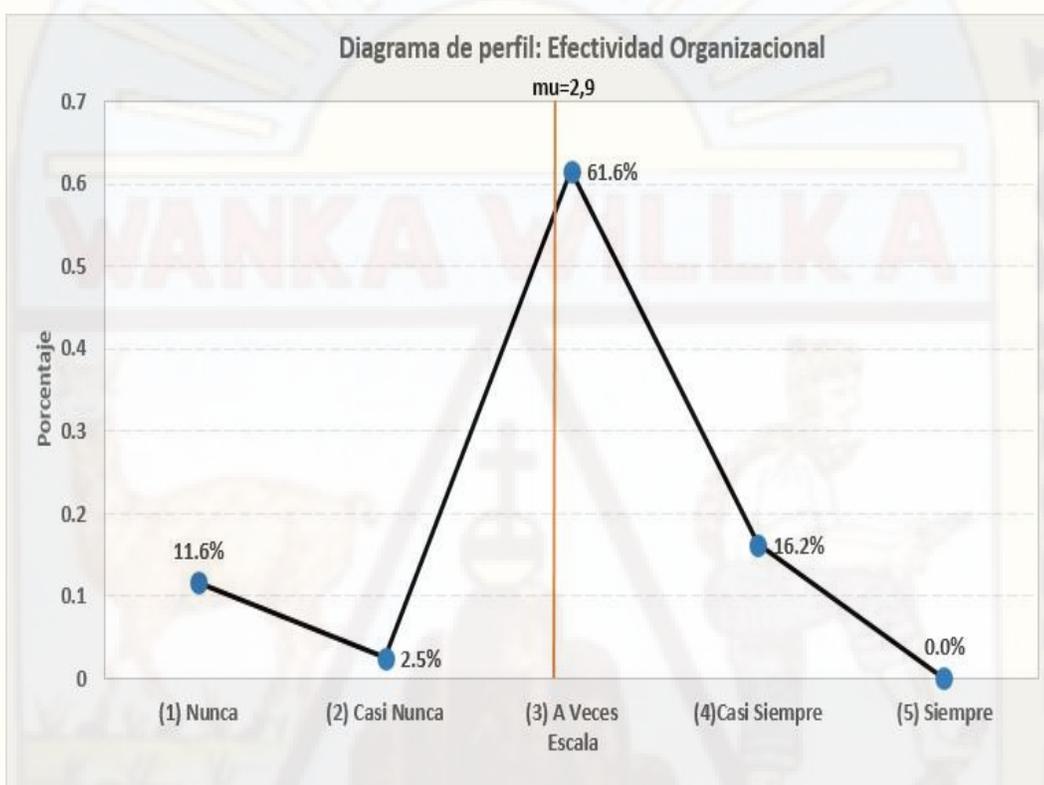


Figura 10. Diagrama del perfil de la efectividad organizacional del personal en Essalud Huancavelica, año 2015.

En el diagrama de perfil de la figura 10 nos muestra los resultados del perfil de la *efectividad organizacional*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,9 que esta próxima de *a veces*, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 11,6% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 2,5% de los casos.

- Categoría A VECES: está representado por el 61,6% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 16,2% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 0,0% de los casos

4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES

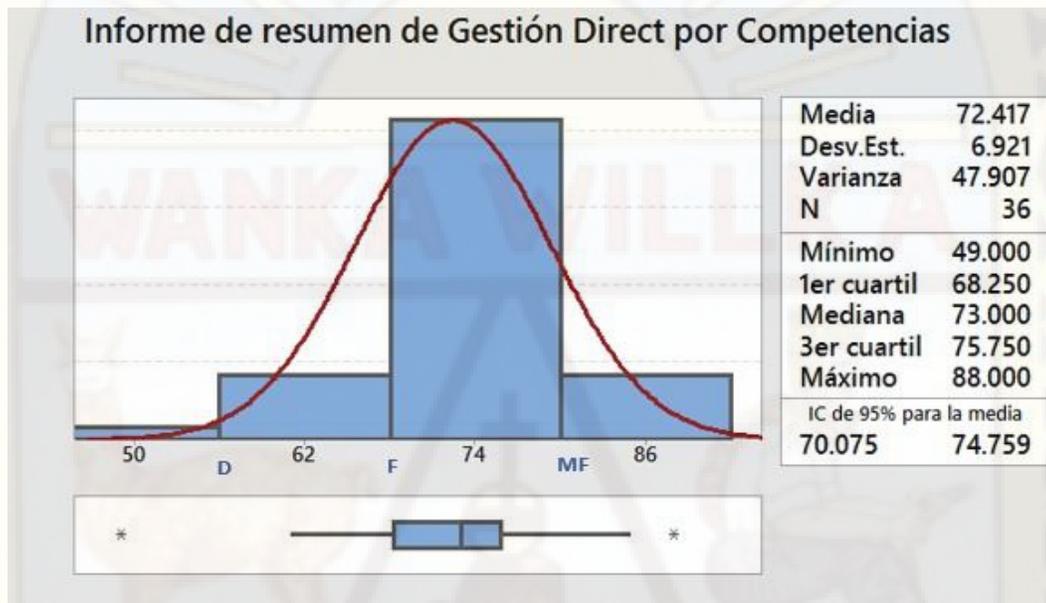


Figura 11. Resultados de las estadísticas de la Gestión Directiva por Competencias.

En la figura 11 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *gestión directiva por competencias*. Como se observa el valor de la media es de 72,417 que se tipifica como favorable, el valor de la desviación estándar es 6,921 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 47,907 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 49, la puntuación máxima es 88, el valor de la mediana es 73 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otras mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 68,250 (por lo cual el 25% de los datos

están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 75,750 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el correspondiente histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por encima de la mediana en la medición realizada.

Teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a deducir que los datos siguen una distribución, pues alrededor de la media se concentran los datos

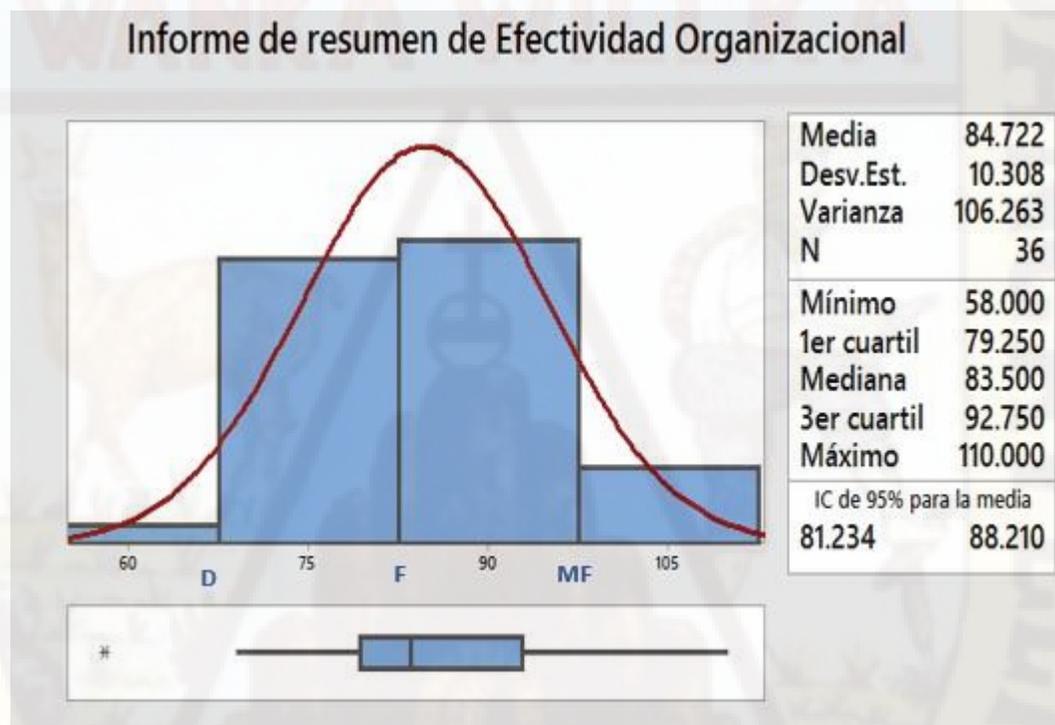


Figura 12. Resultados de las estadísticas de la Efectividad Organizacional.

En la figura 12 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *efectividad organizacional*. Como se observa el valor de la media es de 84,722 que se tipifica como favorable, el valor de la desviación estándar es 10,308 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 106,263 que es el

resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 58, la puntuación máxima es 110, el valor de la mediana es 83,50 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 79,250 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 92,750 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por debajo y encima de la mediana.

Nuevamente teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a inferir que los datos de la variable efectividad organizacional tienden a tener una distribución normal, pues se distribuyen por encima y por debajo de la media aritmética.

4.2.2. INTERVALOS DE CONFIANZA

De acuerdo con Córdova (2002) los intervalos de confianza se utilizan para realizar una estimación de un parámetro poblacional (media de las variables) con una determinada probabilidad o nivel de confianza.

Específicamente se determinará los intervalos de confianza para la media poblacional de las puntuaciones de la gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional para un nivel de significancia $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del 95%. El modelo en términos probabilísticos tiene la forma:

$$P\left(\bar{x} - t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{x} + t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}}\right) = 1 - \alpha$$

Para las puntuaciones de la gestión directiva por competencias, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es:

$$LI(\mu) = 72,417 - 1,966 * \frac{6,921}{\sqrt{36}} = 70,150$$

$$LI(\mu) = 72,417 + 1,966 * \frac{6,921}{\sqrt{36}} = 74,685$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(70,150 \leq \text{Ges_Dir_Compe.} \leq 74,685) \approx 95\%$$

Para las puntuaciones de la efectividad organizacional, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es

$$LI(\mu) = 84,722 - 1,966 * \frac{10,308}{\sqrt{36}} = 81,344$$

$$LI(\mu) = 84,722 + 1,966 * \frac{10,308}{\sqrt{36}} = 88,099$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(81,344 \leq \text{Efec.}_\text{Orga} \leq 88,099) \approx 95\%$$

4.2.3. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Considerando que las puntuaciones obtenidas para ambas variables siguen distribuciones normales, además fueron estimadas los intervalos de confianza de las verdaderas medias poblacionales de ambas variables, de acuerdo con Pagano (2010) para determinar la intensidad de la relación de las variables se usa los métodos de la estadística paramétrica, específicamente la estadística “r” de Pearson que está definida por:

$$r = \frac{cov(x, y)}{S_x * S_y}$$

Siendo:

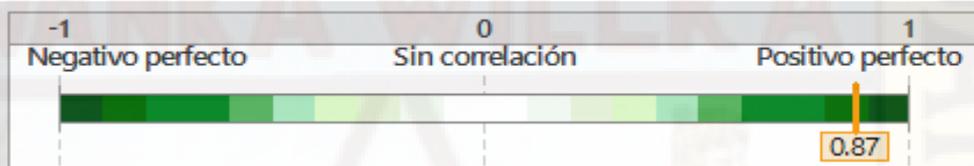
$Cov(x, y)$: La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

S_x : Desviaciones estándar de comunicación efectiva.

S_y : Desviaciones estándar de la calidad de servicio.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{62,504}{\sqrt{47,91} * \sqrt{106,26}} = 0,87 = 87\%$$



La correlación positiva ($r = 0.87$) indica que cuando Gestión Direct por Competencias aumenta, Efectividad Organizacional también tiende a aumentar.

Figura 13. Diagrama de la relación de variables.

La figura 13 muestra la relación obtenida dentro del dominio de la estadística “r” de Pearson, notemos que por su valor tiende a ser una relación positiva perfecta (se aproxima a la unidad).

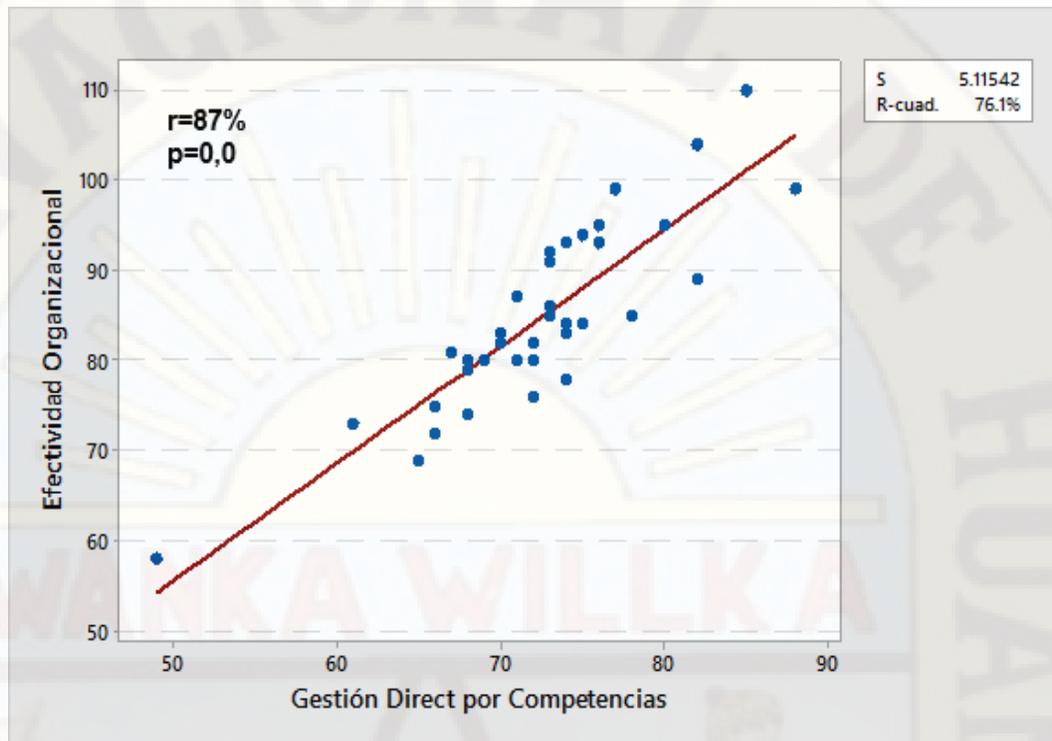


Figura 14. Diagrama de dispersión de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable *gestión directiva por competencias* tenemos:

- Relación de la dimensión *comunicación* y la *efectividad organizacional*:
 $r_1 \approx 84\%$
- Relación de la dimensión *administración* y la *efectividad organizacional*:
 $r_2 \approx 76\%$
- Relación de la dimensión *trabajo en equipo* y la *efectividad organizacional*:
 $r_3 \approx 70\%$
- Relación de la dimensión *aspecto personal* y la *efectividad organizacional*:
 $r_3 \approx 70,1\%$

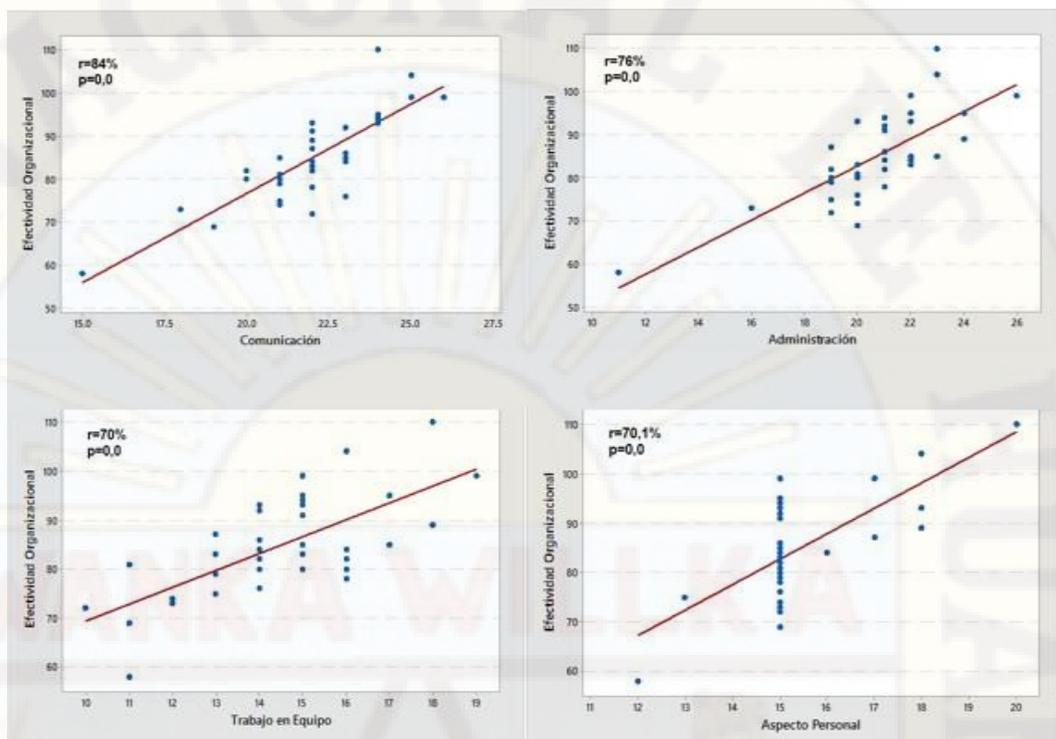


Figura 15. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

En la figura 15 se muestra los correspondientes diagramas de dispersión para cada una de las dimensiones de la variable *gestión directiva por competencias* frente a la variable *efectividad organizacional*. Como podemos apreciar en cada una de ellas la relación obtenida es positiva y tendiente a diferenciarse desde muy lejos del valor cero, por lo cual nos queda identificar su significancia estadística o prueba de hipótesis la misma que vendría a ser la evidencia del cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos respectivamente.

Tabla 8. Resultados categóricos de la relación de la *gestión directiva por competencias* y la *efectividad organizacional*.

Efectividad Organizacional	Gestión Directiva por Competencias						Total	
	Desfavorable		Favorable		Muy Favorable		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Desfavorable			3	8,3	-	-	3	8,3
Favorable	-	-	14	38,9	15	41,7	29	80,6
Muy Favorable	-	-	-	-	4	11,1	4	11,1
Total			17	47,2	19	47,2	36	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada

En la tabla 8 podemos apreciar los resultados de la investigación considerando las categorías tipificadas, nuevamente podemos apreciar la relación positiva entre las variables, pues los correspondientes niveles favorables de la *gestión directiva por competencias* se relacionan con los niveles favorables de la *efectividad organizacional*. El 8,3% de los casos consideran que la *gestión directiva por competencias* es favorable y la *efectividad organizacional* es desfavorable; el 38,9% de los casos consideran que la *gestión directiva por competencias* es favorable y la *efectividad organizacional* es favorable; el 41,7% de los casos consideran que la *gestión directiva por competencias* es muy favorable y la *efectividad organizacional* es favorable; el 11,1% de los casos consideran que la *gestión directiva por competencias* es muy favorable y la *efectividad organizacional* es muy favorable.

4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPOTESIS

Una vez determinadas las relaciones entre las variables y las correspondientes dimensiones, procedemos a realizar el proceso de verificación de la hipótesis general y las hipótesis específicas, adoptamos el sistema clásico de Pearson que consiste en cinco pasos

4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS GENERAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (Ho)

La gestión directiva por competencias no incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

• **Alternativa (H1)**

La gestión directiva por competencias incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2015.

$$\rho = 0 \text{ Unilateral derecha}$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

El nivel de significancia nos representa el error de tipo I que el investigador está dispuesto a tolerar al rechazar la hipótesis nula.

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Utilizaremos la distribución “t” Student con 34 grados de libertad:

$$t = r \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r^2}}$$

El valor crítico o tabulado “Vt” de la prueba para 34 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,691 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la "t":

$$t = V_c = 0,87 \sqrt{\frac{36 - 2}{1 - 0,87^2}} = 10,290$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado " V_c " y el valor crítico o tabulado " V_t " lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad "t", de la cual podemos deducir que $V_c > V_t$ ($10,290 > 1,691$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto se concluye en lo referente a la hipótesis general que:

La gestión directiva por competencias incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2015 con un 95% de confianza

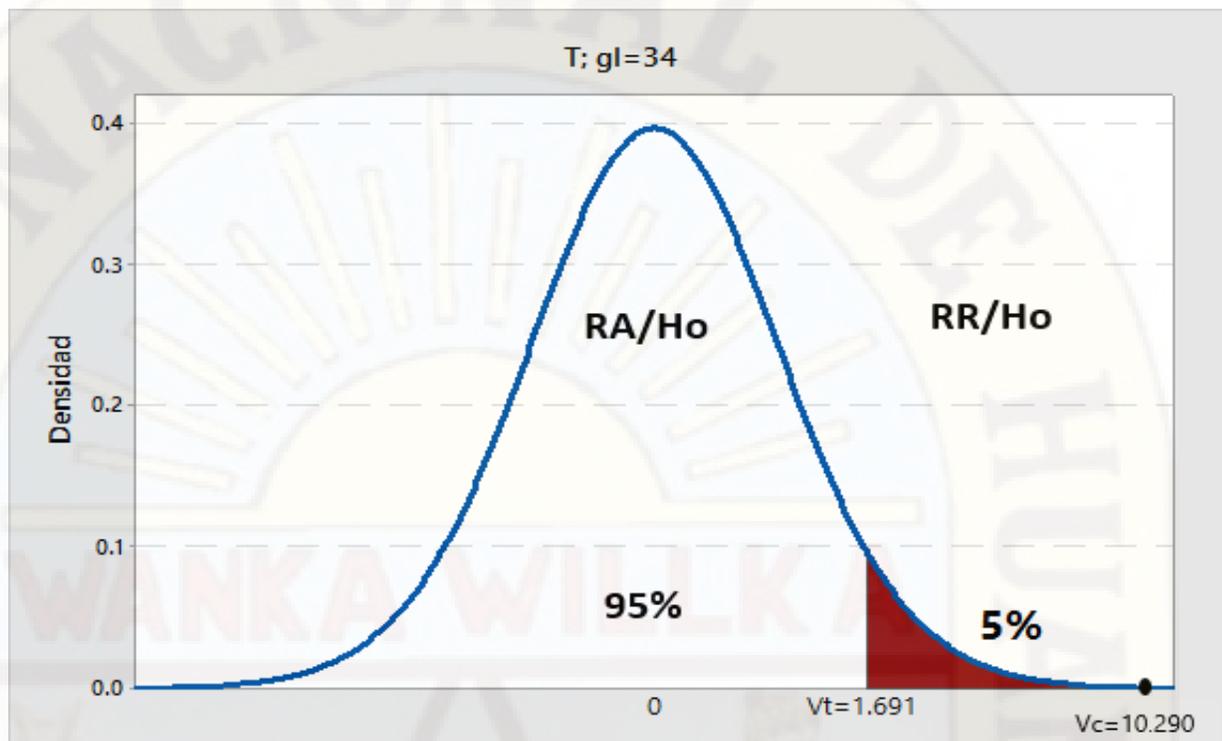


Figura 16. Distribución de probabilidad “t” para la hipótesis general.

En la Figura 15 notamos que el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho), además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 10,290) = 0,0 < 5\%$$

Por lo que se confirma en rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Asimismo de la prueba realizada se deducen los siguientes aspectos de la relación:

- **EXISTENCIA.-** Se determinó que existe una relación entre la *gestión directiva por competencias* y la *efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica* al año 2015; $r=87\%$
- **DIRECCIÓN.-** Positiva. Conforme el nivel de *gestión directiva por competencias* aumenta, la *efectividad organizacional* tienen a aumentar.

- **FUERZA.-** Lo determinamos a través del coeficiente de determinación R^2

$$R^2 = r^2 = (0,87)^2 = 76,10\%$$

Deducimos que el 76,10% de la variación en la *gestión directiva por competencias* se explica por la *efectividad organizacional*.

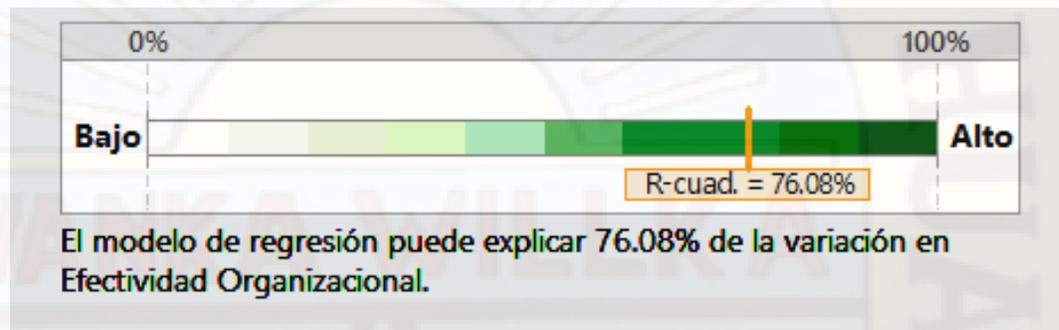


Figura 17. Porcentaje de la variación explicado por el modelo de correlación.

4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 9. Estadísticas de la relación de las dimensiones de la *gestión directiva por competencias* y la *efectividad organizacional*.

Fuente: Base de datos

Dimensiones de la Gestión por Competencias	Estadísticas de la relación con la Efectividad Organizacional					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Comunicación	84%	36	9,030	1,691	-	Rechazo
Administración	76%	36	6,820	1,691	-	Rechazo
Trabajo en Equipo	70%	36	5,720	1,691	-	Rechazo
Aspecto Personal	70,1%	36	5,880	1,691	-	Rechazo

I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La gestión directiva por competencias en su dimensión Comunicación no incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La gestión directiva por competencias en su dimensión Comunicación incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=84,0\%$ además el valor calculado es $Vc=9,030$ y el valor tabulado es $Vt=1,691$ de la cual deducimos que $Vc > Vt$ ($9,030 > 1,691$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 9,030) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La gestión directiva por competencias en su dimensión Comunicación incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica con un nivel de confianza del 95%

II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La gestión directiva por competencias en su dimensión Administración no incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La gestión directiva por competencias en su dimensión Administración incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=76\%$ además el valor calculado es $V_c= 6,820$ y el valor tabulado es $V_t=1,691$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($6,820 > 1,691$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 6,820) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La gestión directiva por competencias en su dimensión Administración incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica con un nivel de confianza del 95%

III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La *gestión directiva por competencias* en su dimensión *Trabajo en Equipo* no incide de manera significativa en la *efectividad organizacional* del personal en ESSALUD Huancavelica

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La *gestión directiva por competencias* en su dimensión *Trabajo en Equipo* incide de manera significativa en la *efectividad organizacional* del personal en ESSALUD Huancavelica

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=70\%$ además el valor calculado es $V_c= 5,720$ y el valor tabulado es $V_t=1,691$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($5,720 > 1,691$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 5,720) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La gestión directiva por competencias en su dimensión Trabajo en Equipo incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica con un nivel de confianza del 95%

IV. VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La *gestión directiva por competencias* en su dimensión *Aspecto Personal* no incide de manera significativa en la *efectividad organizacional* del personal en ESSALUD Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La *gestión directiva por competencias* en su dimensión *Aspecto Personal* incide de manera significativa en la *efectividad organizacional* del personal en ESSALUD Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es $r=70,1\%$ además el valor calculado es $V_c= 5,880$ y el valor tabulado es $V_t=1,691$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($5,880 > 1,691$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 5,880) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La gestión directiva por competencias en su dimensión Aspecto Personal incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica con un nivel de confianza del 95%

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la investigación está orientado a conocer la relación entre la *gestión directiva por competencias* y la *efectividad organizacional* del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2015. A decir que Kerlinger (2002) en su diseño descriptivo correlacional se tienen que cuantificar la relación entre las variables; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la intensidad de la relación entre las variables es 87% que de acuerdo a la Tabla 10 se tipifica como *correlación positiva fuerte*.

Tabla 10 . Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

Así pues se da cumplimiento al primer objetivo de la investigación, además la estadística coeficiente de determinación es de 76,10% que nos da la fuerza de la relación entre las variables, es decir la proporción de variabilidad de la efectividad organizacional que es explicada por la gestión directiva por competencias.

Así mismo los resultados han evidenciado que el 47,2% de casos tienen la percepción que la gestión directiva por competencias es favorable y el 52,8% la consideran muy favorable; en cuanto a la efectividad organizacional los sujetos en estudio consideran que el 8,3% es desfavorable, el 80,6% tiene un nivel favorable y el 11,1% tiene un nivel muy favorable.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 87% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

En cuanto a la relación de la dimensión comunicación y la efectividad organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 84,0% que se tipifica como positiva fuerte, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

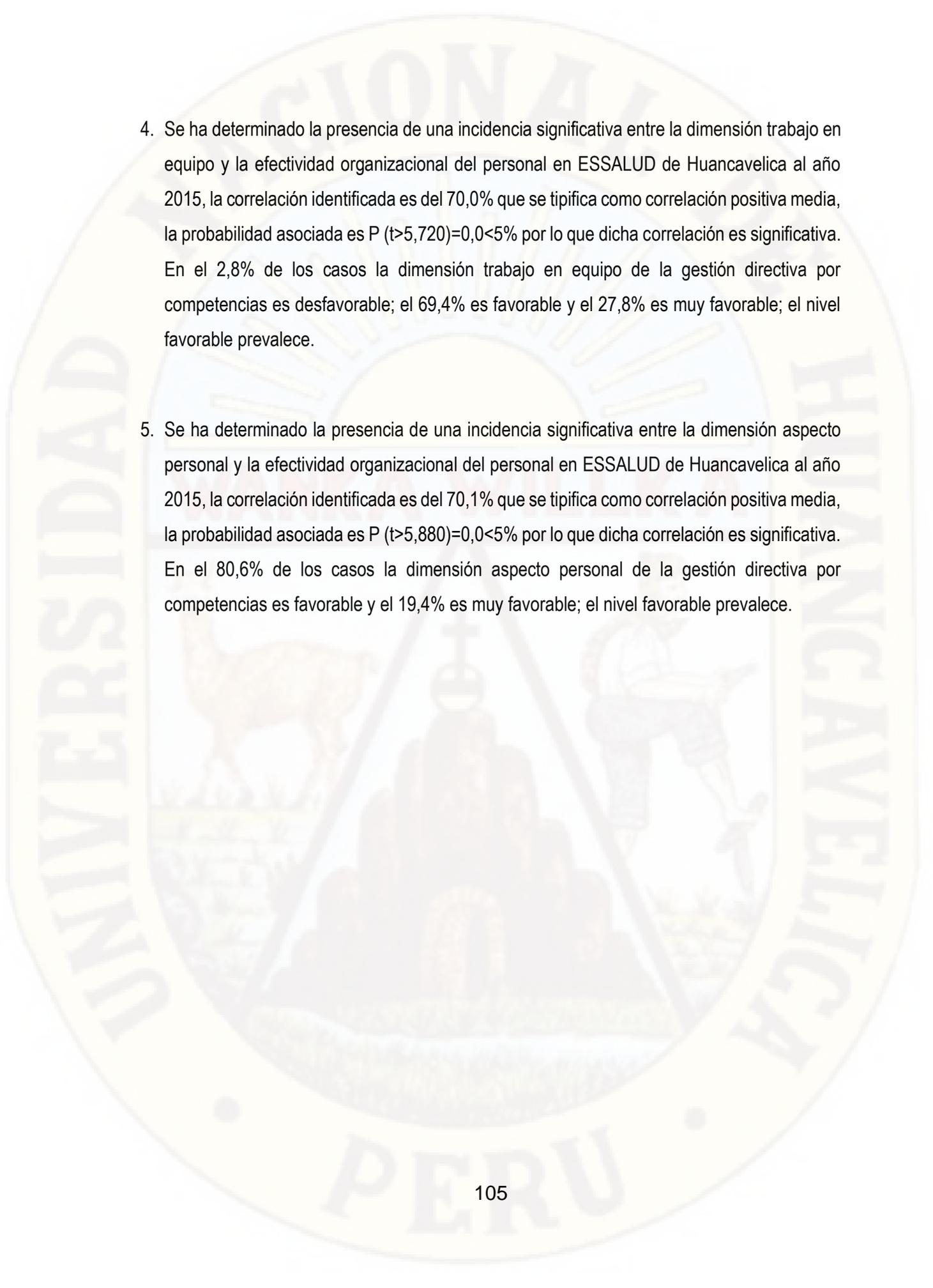
Asimismo la relación obtenida de la dimensión administración y la efectividad organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 76% que se tipifica como positiva fuerte, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo la relación obtenida de la dimensión trabajo en equipo y la efectividad organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 70% que se tipifica como positiva media, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo la relación obtenida de la dimensión aspecto personal y la efectividad organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 70,1% que se tipifica como positiva media, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva

CONCLUSIONES

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una incidencia significativa entre la gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2015, la correlación identificada es del 87% que se tipifica como correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 10,290) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 47,2% de los casos la gestión directiva por competencias es favorable y en el 52,8% es muy favorable; asimismo en lo referente a la efectividad organizacional, el 8,3% de los casos es desfavorable, el 80,6% de los casos es favorable y el 11,1% de casos es muy favorable.
2. Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión comunicación y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD de Huancavelica al año 2015, la correlación identificada es del 84,0% que se tipifica como correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 9,030) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 36,1% de los casos la dimensión comunicación de la gestión directiva por competencias es favorable y el 63,9% es muy favorable; el nivel muy favorable prevalece.
3. Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión administración y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD de Huancavelica al año 2015, la correlación identificada es del 76,0% que se tipifica como correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 6,820) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 2,8% de los casos la dimensión administración de la gestión directiva por competencias es desfavorable; el 63,9% es favorable y el 33,3% es muy favorable; el nivel favorable prevalece.

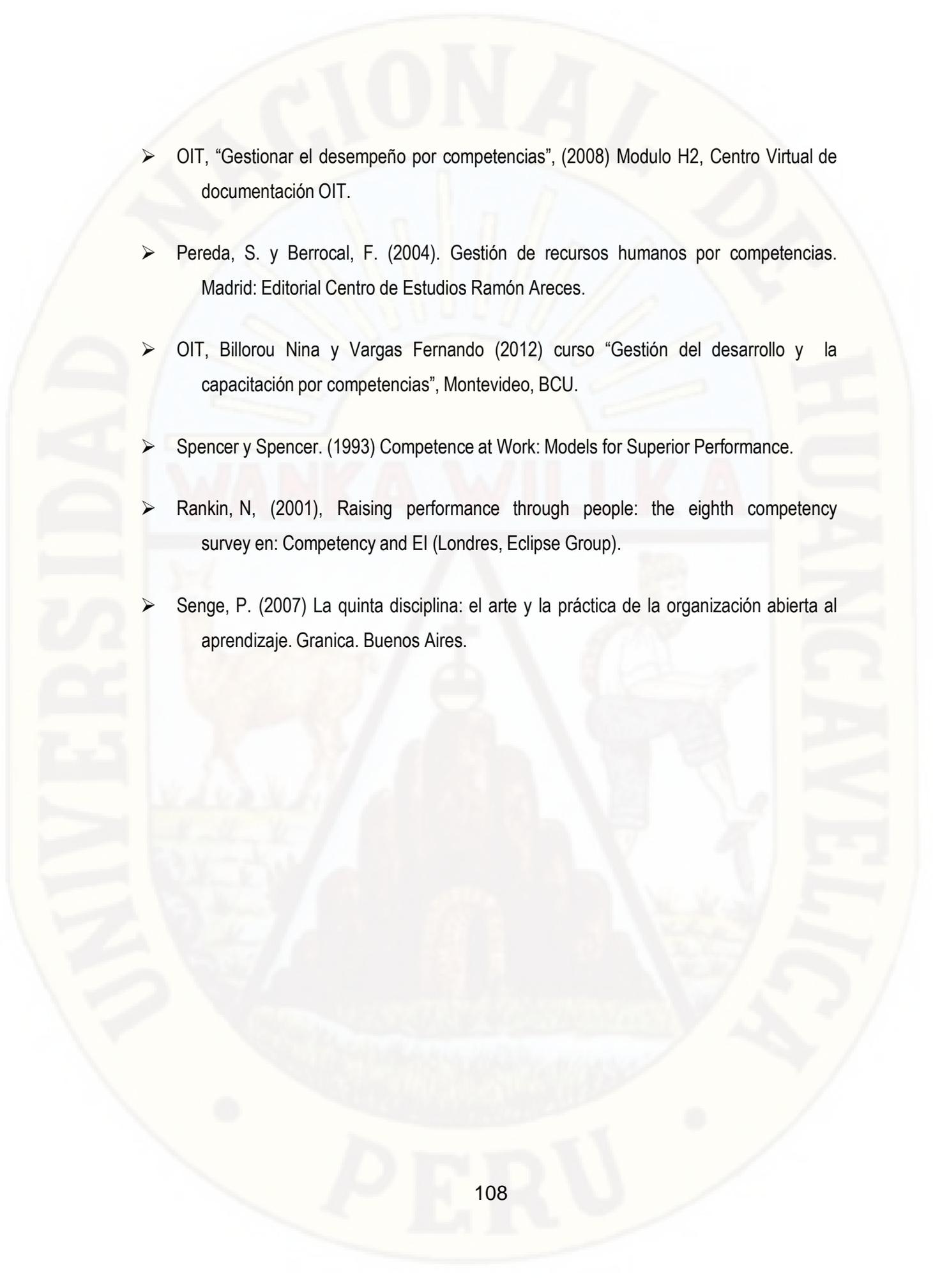
- 
4. Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión trabajo en equipo y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD de Huancavelica al año 2015, la correlación identificada es del 70,0% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 5,720) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 2,8% de los casos la dimensión trabajo en equipo de la gestión directiva por competencias es desfavorable; el 69,4% es favorable y el 27,8% es muy favorable; el nivel favorable prevalece.
 5. Se ha determinado la presencia de una incidencia significativa entre la dimensión aspecto personal y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD de Huancavelica al año 2015, la correlación identificada es del 70,1% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 5,880) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 80,6% de los casos la dimensión aspecto personal de la gestión directiva por competencias es favorable y el 19,4% es muy favorable; el nivel favorable prevalece.

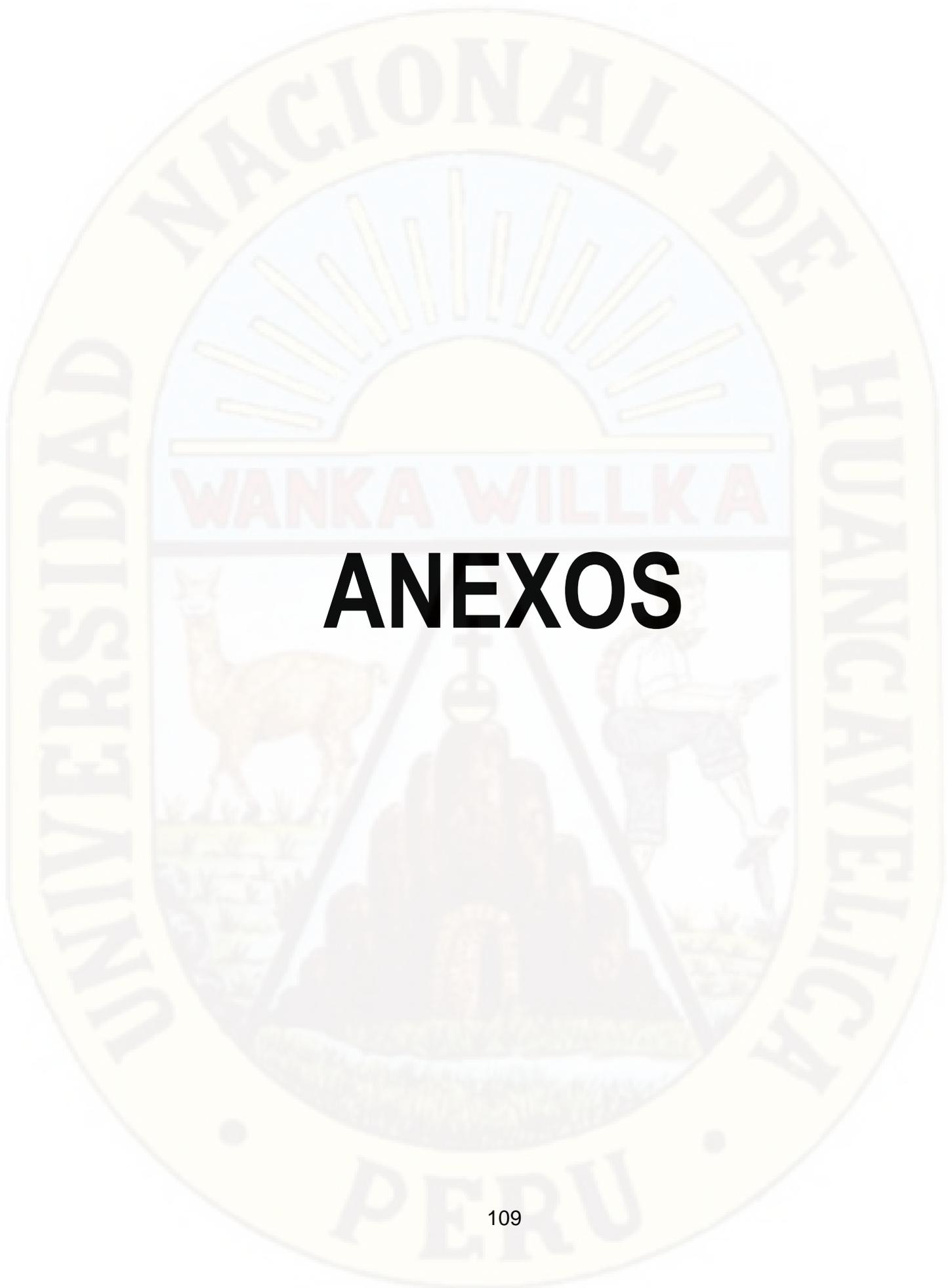
RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a los funcionarios de la alta dirección del Seguro Social de Salud (ESSALUD) Huancavelica que se fortalezcan las competencias y la efectividad organizacional de los administrativos como el de la institución.
2. Se recomienda a los funcionarios de la alta dirección del Seguro Social de Salud (ESSALUD) Huancavelica, formular un programa de fortalecimiento de capacidades en temas de gestión de competencias y efectividad organizacional.
3. Se sugiere a la institución del Seguro Social de Salud (ESSALUD) Huancavelica, implementar una comunicación más constante de todo el personal de la entidad para un mejor desarrollo institucional ya que todo esto permitirá la solución de problemas.
4. Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos o el que haga de sus veces del Seguro Social de Salud (ESSALUD) Huancavelica, fortalecer al personal, como son en capacitaciones, motivación, incentivos, etc.
5. Se recomienda a los funcionarios de la alta dirección del Seguro Social de Salud (ESSALUD) Huancavelica, que el personal trabaje en equipo a fin de fortalecer las aptitudes y actitudes y promover la participación en la toma de decisiones.
6. Se recomienda a las universidades del país, en especial a las facultades de ciencias administrativas, considerar en sus programas académicos el modelo de gestión de competencias y efectividad organizacional para mejorar la calidad de servicio en las organizaciones públicas y privadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha (2006), Desarrollo del talento humano, Ediciones Granica SA.Argentina
- Cruz P. K., y Vega, G. M (2001): La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano, Antofagasta, Universidad de Antofagasta.
- Fasano V. y Gómez C. (2008) “El éxito de la Gestión Humana: estudios de casos en Uruguay y estrategias para una efectiva implementación”, KPMG, Universidad Católica.
- Fernández Tejada, José y Navio Gámez, Antonio, El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación, Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España, en Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)
- Gil Flores, Javier (2007) “La evaluación de competencias laborales”, en Facultad de Educación. UNED.
- Hooghiemstra, T. (1994): Gestión integrada de recursos humanos, en Mitrani, A.; Daziel, M., y Suarez, I. (eds.): Las competencias, Barcelona, Planeta.
- Mertens Leonard (1996), Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, OIT/Cinterfor.
- Mertens, Leonard y Reyes, Mauricio (2011), Un entorno propicio para organizaciones sostenibles, Nuevo Vallarta, México, Presentación en Red Latinoamericana de gestión de personas por competencias y organizaciones sostenibles.
- OIT, “Contextualizar y dimensionar la gestión de recursos humanos por competencias en la organización”, (2008) Modulo G1, Centro Virtual de documentación OIT.

- 
- OIT, “Gestionar el desempeño por competencias”, (2008) Modulo H2, Centro Virtual de documentación OIT.
 - Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
 - OIT, Billorou Nina y Vargas Fernando (2012) curso “Gestión del desarrollo y la capacitación por competencias”, Montevideo, BCU.
 - Spencer y Spencer. (1993) Competence at Work: Models for Superior Performance.
 - Rankin, N, (2001), Raising performance through people: the eighth competency survey en: Competency and EI (Londres, Eclipse Group).
 - Senge, P. (2007) La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. Buenos Aires.



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN ESSALUD HUANCVELICA – AÑO 2015

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<p>¿Cuál es la relación de la gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2016?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿De qué manera la gestión directiva por competencias en su dimensión Comunicación se relaciona con la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica?</p> <p>¿De qué manera la gestión directiva por competencias en su dimensión Administración se relaciona con la efectividad organizacional del</p>	<p>Conocer la relación de la gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2016.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar la relación de la gestión directiva por competencias en su dimensión Comunicación y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.</p> <p>Determinar la relación de la gestión directiva por competencias en su dimensión Administración y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.</p>	<p>La gestión directiva por competencias incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica al año 2016.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>La gestión directiva por competencias en su dimensión Comunicación incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.</p> <p>La gestión directiva por competencias en su dimensión Administración incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.</p> <p>La gestión directiva por competencias en su dimensión Trabajo en</p>	<p><u>Variable Independiente</u> (X)</p> <p>Gestión Directiva por Competencias</p> <p><u>Variable Dependiente</u> (Y)</p>	<p>Comunicación</p> <p>Administración</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Aspecto Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal • Persuasión y negociación • Recopilación de información • Análisis y solución de problemas • Planeación y organización de proyectos • Administración del tiempo y priorización de actividades • Elaboración de presupuestos • Diseño y formación equipos • Ambiente solidario • Gestión dinámica del equipo • Integridad personal • Conducta ética • Motivación personal • Perseverancia 	<p>Aplicada.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Descriptivo Correlacional.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN No experimental: descriptivo correlacional.</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA: Para la investigación se tomará como referencia al personal administrativo que labora en ESSALUD Huancavelica.</p>

<p>personal en ESSALUD Huancavelica?</p> <p>¿De qué manera la gestión directiva por competencias en su dimensión Trabajo en Equipo se relaciona con la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica?</p> <p>¿De qué manera la gestión directiva por competencias en su dimensión Aspecto Personal se relaciona con la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica?</p>	<p>Determinar la relación de la gestión directiva por competencias en su dimensión Trabajo en Equipo y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.</p> <p>Determinar la relación de la gestión directiva por competencias en su dimensión Aspecto Personal y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.</p>	<p>Equipo incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.</p> <p>La gestión directiva por competencias en su dimensión Aspecto Personal incide de manera significativa en la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica.</p>	<p>Efectividad Organizacional</p>	<p>Enfoque de Metas y Objetivos</p> <p>Enfoque de Recursos del Sistema</p> <p>Enfoque del Proceso Interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento y desarrollo personal • Eficacia • Eficiencia • Optimización • Procesos • Recursos • Desempeño • Planificación • Organización • Dirección • Control 	<p>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>Encuesta Análisis bibliográfico</p> <p>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS</p> <p>Estadística descriptiva Estadística inferencial</p>
---	--	---	-----------------------------------	---	--	---

BASE DE DATOS

	Gestión Direct por	Gest_Direct	Dim-C	Dim_Comuni	Dim-	Dim_Admi	Dim	Dim_Traba	Dim-	Dim_As_Per	Efectividad Organizacio	Efec_Orga	Dim-	Dim_Enf_Met	Dim-	Dim_Enf_Rec_Sis	Dim-
1	68	Favorable	21	Favorable	20	Favorable	12	Favorable	15	Favorable	74	Favorable	22	Favorable	21	Desfavorable	31
2	66	Favorable	21	Favorable	19	Favorable	13	Favorable	13	Favorable	75	Favorable	21	Desfavorable	23	Favorable	31
3	82	Muy favorable	22	Muy favorable	24	Muy favorable	18	Muy favorable	18	Muy favorable	89	Favorable	31	Muy favorable	23	Favorable	35
4	72	Favorable	23	Muy favorable	20	Favorable	14	Favorable	15	Favorable	76	Favorable	22	Favorable	23	Favorable	31
5	68	Favorable	21	Favorable	19	Favorable	13	Favorable	15	Favorable	79	Favorable	23	Favorable	24	Favorable	32
6	71	Favorable	22	Muy favorable	19	Favorable	13	Favorable	17	Muy favorable	87	Favorable	26	Favorable	25	Favorable	36
7	61	Favorable	18	Favorable	16	Favorable	12	Favorable	15	Favorable	73	Favorable	20	Desfavorable	22	Favorable	31
8	66	Favorable	22	Muy favorable	19	Favorable	10	Desfavorable	15	Favorable	72	Desfavorable	22	Favorable	21	Desfavorable	29
9	65	Favorable	19	Favorable	20	Favorable	11	Favorable	15	Favorable	69	Desfavorable	20	Desfavorable	20	Desfavorable	29
10	88	Muy favorable	26	Muy favorable	26	Muy favorable	19	Muy favorable	17	Muy favorable	99	Muy favorable	27	Favorable	30	Mjuy favorable	42
11	70	Favorable	22	Muy favorable	19	Favorable	14	Favorable	15	Favorable	82	Favorable	24	Favorable	24	Favorable	34
12	67	Favorable	21	Favorable	20	Favorable	11	Favorable	15	Favorable	81	Favorable	24	Favorable	23	Favorable	34
13	73	Muy favorable	23	Muy favorable	21	Favorable	14	Favorable	15	Favorable	92	Favorable	27	Favorable	26	Favorable	39
14	74	Muy favorable	22	Muy favorable	22	Muy favorable	14	Favorable	16	Muy favorable	84	Favorable	24	Favorable	25	Favorable	35
15	75	Muy favorable	23	Muy favorable	21	Favorable	16	Muy favorable	15	Favorable	84	Favorable	25	Favorable	22	Favorable	37
16	69	Favorable	20	Favorable	20	Favorable	14	Favorable	15	Favorable	80	Favorable	25	Favorable	22	Favorable	33
17	74	Muy favorable	22	Muy favorable	21	Favorable	16	Muy favorable	15	Favorable	78	Favorable	19	Desfavorable	24	Favorable	35
18	74	Muy favorable	22	Muy favorable	22	Muy favorable	15	Favorable	15	Favorable	83	Favorable	25	Favorable	25	Favorable	33
19	73	Muy favorable	23	Muy favorable	21	Favorable	14	Favorable	15	Favorable	86	Favorable	23	Favorable	27	Favorable	36
20	71	Favorable	21	Favorable	20	Favorable	15	Favorable	15	Favorable	80	Favorable	23	Favorable	22	Favorable	35
21	49	Favorable	15	Favorable	11	Desfavorable	11	Favorable	12	Favorable	58	Desfavorable	17	Desfavorable	19	Desfavorable	22
22	85	Muy favorable	24	Muy favorable	23	Muy favorable	18	Muy favorable	20	Muy favorable	110	Muy favorable	33	Muy favorable	30	Mjuy favorable	47
23	75	Muy favorable	24	Muy favorable	21	Favorable	15	Favorable	15	Favorable	94	Favorable	26	Favorable	28	Favorable	40
24	73	Muy favorable	22	Muy favorable	21	Favorable	15	Favorable	15	Favorable	91	Favorable	25	Favorable	27	Favorable	39
25	68	Favorable	20	Favorable	19	Favorable	14	Favorable	15	Favorable	80	Favorable	24	Favorable	23	Favorable	33
26	72	Favorable	21	Favorable	20	Favorable	16	Muy favorable	15	Favorable	80	Favorable	25	Favorable	23	Favorable	32
27	70	Favorable	22	Muy favorable	20	Favorable	13	Favorable	15	Favorable	83	Favorable	23	Favorable	24	Favorable	36
28	77	Muy favorable	25	Muy favorable	22	Muy favorable	15	Favorable	15	Favorable	99	Muy favorable	25	Favorable	30	Mjuy favorable	44
29	82	Muy favorable	25	Muy favorable	23	Muy favorable	16	Muy favorable	18	Muy favorable	104	Muy favorable	29	Muy favorable	32	Mjuy favorable	43
30	74	Muy favorable	22	Muy favorable	20	Favorable	14	Favorable	18	Muy favorable	93	Favorable	26	Favorable	25	Favorable	42
31	76	Muy favorable	24	Muy favorable	22	Muy favorable	15	Favorable	15	Favorable	93	Favorable	26	Favorable	27	Favorable	40
32	78	Muy favorable	23	Muy favorable	23	Muy favorable	17	Muy favorable	15	Favorable	85	Favorable	25	Favorable	25	Favorable	35
33	72	Favorable	20	Favorable	21	Favorable	16	Muy favorable	15	Favorable	82	Favorable	25	Favorable	22	Favorable	35
34	73	Muy favorable	21	Favorable	22	Muy favorable	15	Favorable	15	Favorable	85	Favorable	25	Favorable	24	Favorable	36
35	76	Muy favorable	24	Muy favorable	22	Muy favorable	15	Favorable	15	Favorable	95	Favorable	27	Favorable	27	Favorable	41
36	80	Muy favorable	24	Muy favorable	24	Muy favorable	17	Muy favorable	15	Favorable	95	Favorable	26	Favorable	28	Favorable	41

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Estimado Señor(a) la presente encuesta como parte de la investigación, tiene como finalidad la obtención de información que permita determinar el nivel de relación de la gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en ESSALUD Huancavelica. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

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

GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS

COMUNICACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
01	El personal directivo de la institución está preparado para dar información oportuna y confiable.					
02	Se tiene las condiciones necesarias para que los directivos puedan brindar información oportuna.					
03	El proceso de gestión a través de la estructura organizacional favorece la comunicación formal.					
04	Los sistemas de información facilitan el proceso de comunicación y la toma de decisiones.					
05	En el proceso de la comunicación se toma en cuenta la persuasión con el personal administrativo.					
06	En la institución se realizan acciones de negociación con el personal administrativo.					
07	Los medios de comunicación a nivel institucional son los más adecuados.					

ADMINISTRACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
08	En la institución se planifica, organiza, dirige y controla como procesos de la administración.					
09	Se emplea los medios y recursos para la recopilación de información en la toma de decisiones.					
10	Se analizan los procedimientos de la administración para la solución a los problemas de la gestión.					
11	Se planifica y organiza adecuadamente los proyectos de inversión a nivel institucional.					
12	La administración del tiempo y la priorización de acciones son de importancia para la institución.					
13	La elaboración de los presupuestos está en coherencia al plan estratégico institucional.					
14	En cuanto a las líneas de mando, están claramente definidas para el logro de los objetivos.					

TRABAJO EN EQUIPO						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
15	En la institución se da la formación de equipos de trabajo para lograr mejores resultados.					
16	Los directivos y funcionarios realizan reuniones frecuentes con el personal administrativo.					
17	El ambiente institucional se presenta como un ambiente solidario de parte del personal directivo.					
18	La gestión dinámica es una característica de los equipo de trabajo a nivel institucional.					
19	El personal directivo propone y conserva las buenas relaciones humanas con los administrativos.					

ASPECTO PERSONAL						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
20	La labor que usted realiza da oportunidad para crecer a nivel personal y profesional.					
21	Considera que la ética y la integridad del personal directivo es la más adecuada.					
22	Se siente motivado por las labores que realiza en la institución.					
23	Mantiene una actitud de perseverancia sobre las labores que realiza.					
24	Realiza las coordinaciones de manera oportuna sobre sus labores y responsabilidades.					

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

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

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

METAS Y OBJETIVOS						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
01	Las metas y objetivos de la institución se logran con la utilización de los recursos disponibles.					
02	En la institución el personal directivo está comprometido con el cumplimiento de los objetivos.					
03	Se implementan estrategias y políticas para una mejor gestión a nivel institucional.					
04	La acción de supervisión se basa en el liderazgo del personal directivo.					
05	A nivel de la entidad la administración está enfocada en la gestión estratégica.					
06	En la institución se emplea sistemas de control para evaluar las metas y objetivos propuestos.					
07	Las actividades realizadas por el personal son eficientes y eficaces.					

RECURSOS DEL SISTEMA						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
08	La descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida.					
09	El personal directivo tiene un trato equitativo sin distinción del puesto que ocupa.					
10	En la institución se propone políticas de reconocimiento para el personal administrativo.					
11	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades en la institución.					
12	Se siente a gusto con el horario de trabajo implementado a nivel institucional.					
13	El personal directivo acepta sugerencias con respecto al trabajo que desempeña.					
14	La calidad de las interacciones entre el personal directivo y administrativo es aceptable.					

PROCESO INTERNO						
N°	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
15	En la institución se implementan planes, programas, políticas y estrategias de manera coordinada.					
16	Se cuenta con herramientas de gestión interna para lograr la efectividad organizacional.					
17	Las normas y los procedimientos están bien claros y definidos a nivel institucional.					
18	La designación de los cargos y funciones están bien definidas a nivel institucional.					
19	Se preocupan por difundir el propósito y los objetivos fundamentales dentro de la organización.					
20	Considera que existe capacidades y habilidades directivas para ejercer el liderazgo.					
21	Desarrolla el sentido de responsabilidad y el trabajo en equipo del personal a su cargo.					
22	Asume las responsabilidades, valora el esfuerzo y el cumplimiento de las funciones de su personal.					
23	En la institución se tiene un horizonte claro y definido a donde se quiere llegar en el futuro.					
24	En la institución se coordina de manera oportuna planes y acciones para la toma de decisiones.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0589-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 08 de Agosto del 2016

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 1910 de fecha 04-08-2016, El Oficio N°0341-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 03-08-16 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Administración, Informe N°033-2016-JALEPA-FCE-UNH de fecha 27-07-2016 y la solicitud presentado por **LICARES PAITAN ALICIA MARUJA y CARHUACUSMA BERAMENDI MARGOT**; pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° DESIGNAR al MG. FREDY RIVERA TRUCIOS, como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: "GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN ESSALUD HUANCVELICA AÑO 2015", presentado por LICARES PAITAN ALICIA MARUJA y CARHUACUSMA BERAMENDI MARGOT.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0589-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 08 de Agosto del 2016

ARTÍCULO 2°.- DESIGNAR a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: **"GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN ESSALUD HUANCVELICA AÑO 2015"**, presentado por **LICARES PAITAN ALICIA MARUJA y CARHUACUSMA BERAMENDI MARGOT** a los siguientes docentes:

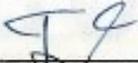
- | | |
|---|------------|
| • DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA | PRESIDENTE |
| • MG. ALBERTO VERGARA AMES | SECRETARIO |
| • ECON. JUAN WILLIAM RODAS ALEJOS | VOCAL |
| • LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON | SUPLENTE |

ARTÍCULO 3°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

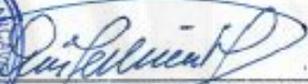
ARTÍCULO 4°.- NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"




DR. CARLOS DOZANO NUÑEZ
DECANO




CPCC LUIS ALBERTO MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
EPA.
Interesados
Archivo



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0333-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 05 de Setiembre del 2016.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0116-2016-SD-FCE-R-UNH de fecha 05-09-2016, Oficio N° 0386-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 18-08-2016, Informe N°10-2016-A/MJ-EPA-FCE-UNH de fecha 16-08-2016, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **LICARES PAITAN ALICIA MARUJA y CARHUACUSMA BERAMENDI MARGOT**, y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, se debe de tomar en cuenta que los informes finales (Tesis) los tesisistas deberán evitar coincidencias con los temas de clima y desempeño laboral referentes, marcos teóricos, resultados y discusiones.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 05-09-2016;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN ESSALUD HUANCAVELICA AÑO 2015"** presentado por los bachilleres **LICARES PAITAN ALICIA MARUJA y CARHUACUSMA BERAMENDI MARGOT**.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



CPCC. Luis Alberto MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0803-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 17 de Octubre del 2017.

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 2527 de fecha 12-10-2017; Oficio N° 616-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 12-10-2017, Informe N° 21-2017-FRT-EAPA-FCE-UNH de fecha 05-10-2017; presentado por las bachilleres **LICARES PAITAN ALICIA MARUJA Y CARHUACUSMA BERAMENDI MARGOT**; solicitando la Ratificación de Asesor los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante, Informe N° 21-2017-FRT-EAPA-FCE-UNH de fecha 05-10-2017, emitido por el docente asesor **MG. FREDY RIVERA TRUCIOS** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: **"GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN ESSALUD HUANCAVELICA, AÑO 2015"** presentado por las bachilleres **LICARES PAITAN ALICIA MARUJA Y CARHUACUSMA BERAMENDI MARGOT**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0803-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 17 de octubre del 2017

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN ESSALUD HUANCVELICA, AÑO 2015"** presentado por las bachilleres **LICARES PAITAN ALICIA MARUJA Y CARHUACUSMA BERAMENDI MARGOT**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA Presidente
- MG. ALBERTO VERGARA AMES Secretario
- ECON. JUAN WILLIAM RODAS ALEJOS Vocal
- LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON Suplente

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesado
Archivo



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N°372-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 28 de Mayo del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite N° 998 de fecha 23-05-2018, Solicitud S/N. presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **LICARES PAITAN ALICIA MARUJA** y **CARHUACUSMA BERAMENDI MARGOT**; pidiendo reprogramación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 678-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 13-11-2017, Informe N° 020-2017-MJ-EPA-FCE de fecha 08-11-2017, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN ESSALUD HUANCVELICA, AÑO 2015"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° **REPROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Via Tesis titulada: **"GESTIÓN DIRECTIVA POR COMPETENCIAS Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN ESSALUD HUANCVELICA, AÑO 2015"**, presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **LICARES PAITAN ALICIA MARUJA** y **CARHUACUSMA BERAMENDI MARGOT** para el día martes 05 de junio del 2018 a horas 11:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° **ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.-----



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE,
Jurados
Archivos