

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones,
Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú,
2021**

Área: ciencias sociales

Línea de investigación: Políticas y gestión pública y privada

Tesis

Para optar el título de Licenciada en Administración.

Autora: Br. Costa Ordinola, Gabriela Katusca.

Tumbes, Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones,
Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú,
2021.**

Tesis aprobado en forma y estilo por:

Dr. Álamo Barreto José, Viterbo (Presidente) _____

Mg. Aguilar Chuquizuta Darwin Ebert (Secretario) _____

Mg. Ríos García, María Del Pilar (Vocal) _____

Tumbes, Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones,
Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú, 2021.**

Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma.

Br. Costa Ordinola, Gabriela Katiusca (Autora)

Código ORCID: 0000-0003-1451-3678

Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo (Asesor)

Código ORCID: 0000- 0002- 4611- 1094

Tumbes, Perú

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECRETARÍA ACADÉMICA

“AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO”

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los quince días del mes de febrero del dos mil veintitrés, siendo las veinte horas, y en la modalidad virtual, a través de la plataforma Google Meet, se reunieron el Jurado Calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado con Resolución Decanal N° 048-2022/UNTUMBES-FCCEE el **Dr. JOSÉ VITERBO ÁLAMO BARRETO** (Presidente), **Mg. DARWIN EBERT AGUILAR CHUQUIZUTA** (Secretario) y **Mg. MARÍA DEL PILAR RÍOS GARCÍA** (Vocal), reconociendo en la misma Resolución además al **Mg. RUBÉN EDGARDO INFANTE CARRILLO** como asesor, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis titulada, “ **Influencia de la gestión por competencias sobre la toma de decisiones, Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú, 2021.**” para optar el Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN presentado por la Bachiller **GABRIELA KATIUSCA COSTA ORDINOLA**.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la deliberación, el Jurado según el artículo N° 65° del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la Bachiller **Gabriela Katusca Costa Ordinola** con calificativo:

APROBADO - MUY BUENO

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado le indica.

En consecuencia, queda **APTO** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Grados y Títulos y Reglamento de Tesis para Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las veintiuno, horas y treinta minutos del mismo día se dio por concluida la ceremonia académica, en forma virtual, procediendo a firmar el Acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 15 de febrero del 2023

Dr. JOSÉ VITERBO ÁLAMO BARRETO
DNI: 41057014
Presidente

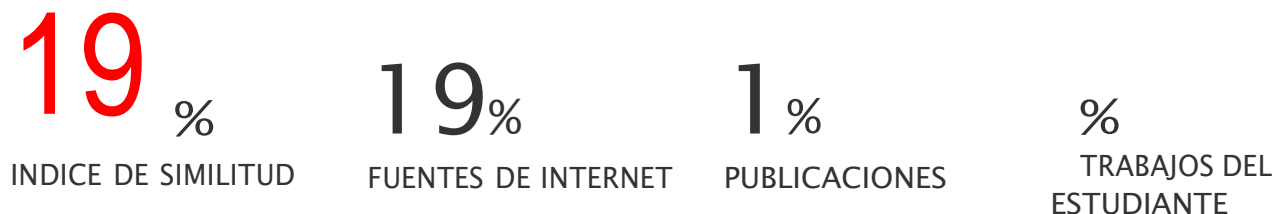
Mg. DARWIN EBERT AGUILAR CHUQUIZUTA
DNI: 43812667
Secretario

Mg. MARÍA DEL PILAR RÍOS GARCÍA
DNI: 18000317
Vocal

Mg. Infante Carrillo Rubén Edgardo
DNI: 42734687
ORCID: 0000 – 0002 – 4611 – 1094
Asesor

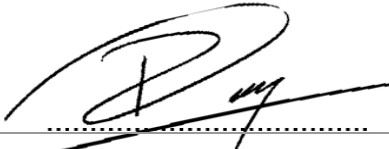
Influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones, Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe	10%
	Fuente de Internet	
2	repositorio.untumbes.edu.pe:8080	4%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	idoc.pub	1%
	Fuente de Internet	
5	dokumen.pub	< 1%
	Fuente de Internet	
6	filadd.com	< 1%
	Fuente de Internet	
7	www.untumbes.edu.pe	< 1%
	Fuente de Internet	



Mg. Infante Carrillo Rubén Edgardo
ORCID: 0000 - 0002 - 4611 - 1094



repository.unimilitar.edu.co

< 1 %

Fuente de Internet

9	es.scribd.com Fuente de Internet	< 1 %
10	www.coursehero.com Fuente de Internet	< 1 %
11	coggle.it Fuente de Internet	< 1 %
12	dokumen.site Fuente de Internet	< 1 %
13	www.studocu.com Fuente de Internet	< 1 %
14	www.clubensayos.com Fuente de Internet	< 1 %
15	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
16	repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
17	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
18	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
19	www.theibfr.com Fuente de Internet	< 1 %



Mg. Infante Carrillo Rubén Edgardo
ORCID: 0000 – 0002 – 4611 - 1094

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE ANEXOS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
I. INTRODUCCION.....	13
II. REVISION DE LA LITERATURA (Estado del Arte)	20
2.1 Bases teórico – científicas.....	20
2.2. Antecedentes.....	41
2.3. Definición de términos básicos.	50
III. MATERIALES Y METODOS	52
3.1 Hipótesis general	52
3.2 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis	53
3.4 Población, muestra y muestreo.	55
3.5 Métodos	56
3.6 Técnicas e instrumentos	57
3.6 Confiabilidad del instrumento.....	57
3.7 Procesamiento y análisis.....	58
3.8 Definición y operacionalización de variables.....	60
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	63
4.1 Resultados	63
4.2 Discusión	69
V. CONCLUSIONES.....	74
VI. RECOMENDACIONES.....	76
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
VIII. ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población del personal administrativo de MDAV	55
Tabla 2: Estadísticos de fiabilidad de Gestión por competencias	58
Tabla 2: Estadísticos de fiabilidad de G	58
Tabla 4: Dimensiones e indicadores variable Gestión por competencias	61
Tabla 5: Dimensiones e indicadores variable toma de decisiones.....	62
Tabla 6: Influencia de la Gestión por Competencias en la toma de decisiones	63
Tabla 7: Correlación de la gestión por competencia en la toma de decisiones.....	64
Tabla 8: Influencia de la comunicación en la toma de decisiones	64
Tabla 9: Correlación de la comunicación en la toma de decisiones.....	65
Tabla 10: Influencia de la Autoadministración en la toma.....	65
Tabla 11: Correlación de la autoadministración en la toma	66
Tabla 12: Influencia de la acción estratégica en la toma	67
Tabla 13: Correlación de la acción estratégica en la toma de decisiones.....	68
Tabla 14: Influencia del trabajo en equipo en la toma decisiones.....	68
Tabla 15: Correlación del trabajo en equipo en la toma de decisiones.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	82
Anexo 2: operacionalización de variables	84
Anexo 3: Cuestionario de gestión por competencias.....	86
Anexo 4: Cuestionario de toma decisiones	88
Anexo 5: Solicitud de autorización para ejecución de tesis	90
Anexo 6: Análisis de fiabilidad de gestión por competencias.....	91
Anexo 7: Análisis de fiabilidad de toma de decisiones	94

RESUMEN

El objetivo de la investigación realizada fue determinar la influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021. El propósito de la tesis es aplicada, cuantitativa, no experimental, transversal, correlacional, Las variables de estudio fueron la gestión por competencias y la toma de decisiones, para una población compuesta por 57 trabajadores entre funcionarios y colaboradores del municipio, la muestra fue no probabilística de acuerdo con los fines de la investigación. Los resultados obtenidos fueron la existencia de una relación de asociatividad entre las variables de estudio con respuestas para gestión de competencias del 50,9%, para la toma de decisiones del 56,1%, para las dimensiones de la comunicación fueron de 42,1%, para la dimensión autoadministración del 45,6%, para la estrategia fue del 61,4% y para el trabajo en equipo del 56,1%. El trabajo concluye que existió una relación de asociatividad positiva y significativa entre las variables, de nivel medio por cuanto los coeficientes Rho de Spearman para el objetivo general fue de 0,645, para la dimensión comunicación de 0,775, para la autoadministración fue de 0,646 para las estrategias de 0,341 y para el trabajo en equipo de 0,553, aceptándose las hipótesis de trabajo.

Palabras clave: Gestión por competencias, toma de decisiones, comunicación, autoadministración, estrategias, trabajo en equipo.

ABSTRACT

The objective of the research carried out was to determine the influence of management by competencies in decision-making in the District Municipality of Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes Region, Peru, 2021. The purpose of the thesis is applied, quantitative, non-experimental, cross-sectional, correlational. The study variables were competency-based management and decision-making, for a population made up of 57 workers, including municipal officials and collaborators, the sample was non-probabilistic according to the research purposes. The results obtained were the existence of a relationship of associativity between the study variables with responses for competency management of 50.9%, for decision making of 56.1%, for the dimensions of communication they were 42.1 %, for the self-administration dimension of 45.6%, for the strategy it was 61.4% and for teamwork it was 56.1%. The work concludes that there was a positive and significant associativity relationship between the variables, at a medium level, since Spearman's Rho coefficients for the general objective were 0.645, for the communication dimension 0.775, for self-administration it was 0.646 for the strategies of 0.341 and for teamwork of 0.553, accepting the working hypotheses.

Keywords: Management by competencies, decision making, communication, self-management, strategies, teamwork.

I. INTRODUCCION

Un inventario de recursos humanos con talento y que posean las competencias adecuadas es significativo para el éxito de todo tipo de organización. Tratar de competencias es referirse a la composición del conocimiento, habilidades, conducta y actitudes que contribuye a la productividad personal y al desempeño eficaz en el puesto de trabajo. En cualquier nivel organizacional se desarrollan las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control y sus resultados estriba en tomar decisiones efectivas. En esta evaluación existe la necesidad de gestionar las competencias laborales donde impliquen a la toma de decisiones para asegurar la efectividad organizacional.

Desde esta perspectiva Robbins y Coulter (2014) precisan:

Que desempeñarse como gerente también puede conllevar recompensas. En esa posición se es responsable de crear un entorno laboral en el que los miembros de la organización puedan realizar su trabajo aprovechando al máximo sus capacidades y colaborando, por lo tanto, al logro de los objetivos de la empresa. Como gerente, usted podría contribuir a que otras personas encuentren un sentido de propósito en su trabajo y se realicen a través de él. Su misión será darles apoyo, dirigir las, protegerlas y ayudarlas a tomar buenas decisiones.

Marcó, Loguzzo, y Fedi (2016) definen a la racionalidad como un conjunto de habilidades, destrezas, que el ser humano emplea para desplazarse de un lugar a otro, que le ayudan a encontrar los vías que debe tomar, los cursos de acción que lo llevan a cumplir con los objetivos pre- establecido. La acción es racional en tanto y en cuanto esté acondicionada a esos objetivos y las decisiones son racionales en tanto y en cuanto conduzcan a esa acción. Se cree racional a la disposición que se seleccionan

alternativas, que se consideran medios apropiados para alcanzar los propósitos que se anhelan.

Al referirse de la “habilidad involucra la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racionales” (Laudon y Laudon, 2012)

En la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes (MDAV), es frecuente encontrar funcionarios y directivos con escasa capacidad para motivar, manifestando faltas en sus prácticas gerenciales, indistintamente, ostentan incompleta interacción social, escaso soporte al personal, y no potencia su capacidad técnica, su creatividad y el dinamismo en sus colaboradores, generando en los servidores administrativos despreocupación por el trabajo, síntomas de aburrimiento e irritabilidad que limita su intervención y toma de decisión para la resolución de problemas en la institución edil. Al respecto Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr. (2017) afirman “Los gerentes efectivos son esenciales para el éxito de la organización, ya sea que se trate de una gigante global o de una pequeña empresa que inicia. Así, el hecho de tener personas con talento y que posean las competencias adecuadas es tan importante para el éxito de una empresa”. Por lo descrito se plantea la interrogante: ¿Cómo influye la gestión por competencias en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia Zarumilla, Región Tumbes, 2021?; su respuesta se basará en el vasto conocimiento e investigaciones que servirán de soporte doctrinario y con la aplicación de métodos técnicos e instrumentos descritos en la parte metodológica se intenta Determinar la influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.

Ante la existencia de nuevos retos en el mundo laboral que las corporaciones y/o instituciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así resolver de manera rauda y eficiente a las sugerencias, necesidades y preferencias de los clientes. El

recurso humano es considerado actualmente el elemento básico dentro de una organización, influyente en la productividad de esta. A medida que su personal se desempeñe de manera efectiva, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización. En este enfoque es necesario la gestión de personas en toma de decisiones en todo nivel jerárquico.

Paéz (2010) sostiene:

Que, el gerente debe distinguir un nuevo modelo de gestión que traslade lo tradicional, generando un modelo facilitador y participativo admitiendo sensibilizar al personal que tiene a su cargo para que se motiven a convertir en excelente el proceso educativo, para esto debe poseer características muy especiales: afectuoso, respetuoso, contribuir a elevar la autoestima del personal bajo su dirección, a fortalecer la autonomía y a potencializar la imaginación y la creatividad, como lo exige la educación, competente en lo personal y eficiente en lo profesional.

Lepeley, (2011), precisa que, “existe incompetencia gerencial determinada por la falta de liderazgo y motivación al docente; así como fallas en la toma de decisiones, y en el manejo de la comunicación”. Asimismo, asevera “En la mayoría de las instituciones educativas, se practica una gerencia enmarcada en un enfoque tradicionalista, caracterizado por, paternalista y de tendencia partidista, que implica en el buen funcionamiento de las organizaciones educativas y en el desempeño de quienes en ellas laboran”.

En el Perú se observa cada vez con más frecuencia, en las municipalidades actúan bajo paradigmas obsoletos y paralizantes que impiden su actualización, crecimiento y desarrollo globalizado. Es ineludible entender que, si bien la gerencia es lo único importante para la organización, si representa una variable estratégica para coordinar, integrar recursos y

lograr el éxito en la gestión municipal en cualquier nivel. Por ello, una gerencia apropiada a los cambios y en función de las necesidades de la institución, supondrá una visión prospectiva y organizada sobre los avances internos y externos, concretada sobre el desarrollo local y regional. (Aparicio y Medina, 2015)

Considerando lo expuesto, se evidencia que en la Municipalidad de Aguas verdes, tiene un potencial económico por su ubicación estratégica, ciudad fronteriza con la ciudad de Huaquillas de la República de Ecuador; observándose un intercambio comercial muy dinámico y la municipalidad como institución que representa el gobierno local, comprende en sus facultades promover el desarrollo armónico de su jurisdicción y alcanzar el bienestar de sus habitantes; en este argumento las autoridades municipales, asumirán un gran compromiso por que deben responderán con proyectos que impulsen la inversión para dinamizar la economía del distrito y generen empleo a los habitantes mejorando el nivel de vida. Siendo fundamental un buen acondicionamiento territorial, con el propósito de recaudar mayores ingresos para orientarlo a proyectos sociales. En consecuencia, se requiere los colaboradores administrativos que demuestren mayor interés para hacer las cosas; sin embargo, se observa que la información no llega de manera fluida por los niveles jerárquicos, por no estar bien definidos, dificultando el entendimiento para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se evidencia también que las metas institucionales que se han logrado son cortoplacistas, y en ese horizonte, el trabajo ejecutado por los colaboradores y autoridades municipales son rutinario, donde queda poco la creatividad, si pensar con una visión holística, siendo necesario efectuar un proceso inducción y/o conversión a fin de crearles mayores capacidades, destrezas y habilidades para evitar la autonomía y tomar decisiones en cada obstáculo que se presente en el quehacer diario.

Esta situaciones de falta de ordenamiento y formulación de proyectos con visión futura para mejorar la infraestructura y espacio físico y crear mejores condiciones

de bienestar suceden porque tanto las autoridades y los trabajadores administrativos realizan un trabajo inconexo y no planificado, se advierte que el personal posee limitada capacidad para el desempeño de sus funciones, siendo necesario efectuar un proceso de gestión y desarrollo de personal para dirigirlos hacia n nuevos paradigmas administrativos estratégicos.

Ante lo descrito líneas arriba se plantea las interrogantes

Problema general.

¿Cuál es la influencia la gestión por competencias en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia Zarumilla, Región Tumbes, 2021?

Problemas específicos.

1. ¿Cuál es la influencia de la competencia para la comunicación en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes?
2. ¿Cuál es la influencia de la competencia para la autoadministración en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes?
3. ¿Cuál es la influencia de la competencia para la acción estratégica en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes??
4. ¿Cuál es la influencia de la competencia para el trabajo en equipo la comunicación en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes?

El estudio se basará en los principios y en la teoría administrativa, específicamente en gestión por competencias basado en los conocimientos de la teoría de Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr., respecto a la toma de decisiones se fundamentará en Münch, sobre estas base teórico - científicas se explicaran el comportamiento de las variables y con los resultados obtenidos se incrementarán los conocimientos en esta materia.

La investigación nos permitirá determinar la influencia de la gestión por competencias

en la toma de decisiones en la MDAV; y como consecuencia admitirán dar posibles soluciones relacionados a gestionar el conocimiento de los trabajadores demostrando sus destrezas, habilidades en la efectiva toma de decisiones ante cualquier problema que se presente en el desarrollo de sus funciones. Asimismo, los resultados encontrados posibilitarán su aplicación en problemas similares en otras instituciones. La ejecución del estudio permitirá optar el título de Licenciado en Administración.

En la ejecución del trabajo se aplicarán métodos, técnicas e instrumento y procedimientos validados por investigadores. Basándose en el método científico se aplicará el método deductivo que permitirán basarse en fundamentos teóricos para explicar las variables: Gestión por competencias y toma de decisiones. Asimismo, se empleará el método inductivo, con la aplicación de las técnicas de recolección nos conducirá hasta las conclusiones. La confiabilidad del cuestionario estará determinada con el Alfa de Cronbach y para la comprobación de la hipótesis se empleará el Rho de Spearman puesto que ha considerado variables ordinales valorado con la Escala de Likert.

Su intención de la investigación es gestionar las competencias de los trabajadores para incrementar la productividad laboral, como consecuencia del valor añadido a los servidores de la municipalidad, obtendrán nuevas actitudes y aptitudes, que los llevará a emplear de manera óptima los recursos disminuyendo los costos, se reducirá el tiempo en la atención al público, ampliando la cobertura de la atención con el mismo presupuesto.

La investigación intenta que los colaboradores de la municipalidad, se desarrollarán personalmente y profesionalmente y podrán trabajar en equipo, logrando un sinergismo organizacional, y como consecuencia repercutirán en la efectiva toma de decisiones que implica solucionar los problemas que se presentan en la ejecución de sus labores; concretizándose en el buen servicio al ciudadano.

Este trabajo pretende alcanzar de manera general: Determinar la influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021. Y de modo específico: 1. Analizar la influencia de la competencia para la comunicación en la toma de decisiones en la municipalidad; 2. Explicar la influencia de la competencia para la autoadministración en la toma de decisiones en la municipalidad; 3. Describir la influencia de la competencia para la acción estratégica en la toma de decisiones en la municipalidad; 4. Determinar la influencia de la competencia para el trabajo en equipo en la toma de decisiones, en la municipalidad.

La investigación ha sido ha sido estructurada en ocho capítulos, describiéndose a continuación:

En el capítulo I, se detalla la introducción, que define su importancia, la justificación el conocimiento actual de la investigación; la situación problemática, el enunciado del problema general y específicos y los alcances que pretende alcanzar el estudio. En el segundo capítulo, se describe la revisión de la literatura, que contiene la bases teórico – científicas, los antecedentes y la definición de términos básicos; cuya información es clara y concisa para entender el estado actual de la investigación. En el capítulo III, se detalla el tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis, población, muestra y muestreo, métodos, técnicas e instrumentos, confiabilidad del instrumento, el procesamiento y análisis y la definición y operacionalización de variables. En el capítulo IV, se describe los resultados, consecuencia de la aplicación de los tópicos de materiales y métodos. Asimismo, se presenta la discusión, lo encontrado de nuestro trabajo con otras investigaciones. En el capítulo V, se muestra las conclusiones de acuerdo con los objetivos de la investigación. En el capítulo VI se aprecia las recomendaciones finalmente en los dos últimos capítulos se presenta, las referencias bibliográficas y los anexos.

II. REVISION DE LA LITERATURA (Estado del Arte)

2.1 Bases teórico – científicas.

2.1.1. Gestión por competencias

Las organizaciones crean y mantienen ventajas competitivas por el trabajo propio de su gente, que con sus habilidades y destrezas logran efectivos resultados; en consecuencia, los gerentes deben gestionar sus destrezas. Al respecto, Gutiérrez (2010) indica. “Las competencias son características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”.

Los recursos humanos de toda organización deben cumplir un papel estratégico. Todo colaborador posee conocimiento y competencia por lo que es necesarios gestionarlas; en este enfoque se manifiesta, Alles (2014), indicando:

Que, la gestión por competencias es una metodología que permite la determinación por competencias organizacionales laborales e individuales; con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, paralogar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto, al mismo tiempo,

El término competencia, el punto de vista de la autora, enuncia. “A las características de la personalidad, devenidas comportamientos, que generan undesempeño exitoso en las tareas que le asigna en su puesto de trabajo”.

Cada puesto de trabajo puede tener disímiles particularidades en empresas y/omercados distintos; de esta manera los postulantes que posean los conocimientos precisos serían a continuación evaluados en sus capacidades o características más profundas. Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. Ya hemos dicho que, en ocasiones, una misma competencia, por ejemplo, liderazgo, puede ser solicitada para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia (grado) entre ambos niveles. También puede ocurrir con Capacidad de aprendizaje, por ejemplo, que sea definida como una competencia para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección. (Alles, 2014)

Respecto a la gestión por competencias, en la organización se debe contar con un modelo para potenciar las habilidades; siendo expuesta por el autor Zúñiga (2002) donde concibe:

La competencia como el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo”. Asimismo, agrega la descripción del saber, saber ser y saber hacer como partes integrantes del concepto, dando como ejemplo las siguientes competencias: planificación de actividades, calidad en el trabajo, administración de actividades, administración de la información, trabajo en equipo, servicio al cliente, productividad en el trabajo, innovación en el trabajo, uso de tecnología, conservación del ambiente y seguridad laboral.

La mayoría de las definiciones de competencias, se indica como capacidad efectiva para llevar a cabo una tarea de manera exitosa. Refiere José (2002) La gestión por competencias. “Es el conjunto de conocimientos, habilidades,

comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”.

Hellriegel, Jackson, y Slocum Jr. (2017) precisan “Que las competencias gerenciales, se orientan a fortalecer destrezas y capacidades en los administradores para los tiempos actuales en los próximos años, siendo preciso contar con un conocimiento sólido de las competencias que se necesitan para administrar y liderar”.

Estos autores, se concentran en seis competencias gerenciales centrales y vitales para la administración, describiéndolas:

6.1.2. Dimensiones de la gestión por competencias.

A. Competencia para la comunicación: Hellriegel et al. (2017) explican. “Los administradores competentes guían a otros, pero no lo podrán hacer si no son capaces de escuchar y compartir bien sus ideas. La competencia para la comunicación implica escuchar, informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar con otros”.

El flujo de información en una organización es su líquido vital. Para mantener y mejorar el desempeño de una organización, la información debe fluir con libertad en todas las direcciones”. La competencia para la comunicación fortalece las bases de una administración exitosa, pues la comunicación es tan fundamental que los administradores en ocasiones olvidan su importancia para tal efecto. Por medio de una serie de casos y ejercicios, el lector descubre la enorme importancia de compartir información con otros y desarrollar una cultura en la cual tanto él como otros compartan información abiertamente. El dominio de la competencia para la comunicación amplía

mucho la influencia y la efectividad de un administrador.
(Hellriegel et al.,2017)

- B. Competencia multicultural:** Hellriegel et al. (2017) afirman. “Es aquella en la cual los administradores competentes están al tanto de las tendencias importantes, en su país y en otros, que podrían tener repercusiones para sus organizaciones; diagnostican si éstas trabajan bien en los mercados globales”

Esta competencia hace que el lector reconozca el efecto que las tendencias globales tienen en los planes y el crecimiento de la organización. Los retos que plantea la expansión global y la operación en diversos países exigen que cuestione su estilo de liderazgo, valores y prácticas de administración al interior de sus países”. Los principales factores para hacer negocios con éxito en el mundo son tener sensibilidad para las principales diferencias culturales, políticas y económicas que existen en los países y evaluar las consecuencias de estas para la organización. (Hellriegel et al.,2017)

- C. Competencia para la planeación y gestión:** Hellriegel et al. (2017) indican. “Los administradores competentes saben que aquello que funcionó bien en el pasado tal vez ya no sirva para las necesidades de la organización o sus clientes”.

Esta competencia implica la revisión regular y el ajuste de las organizaciones para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas y para modificar las competencias de los empleados. El trabajo se termina cuando ha sido debidamente planeado, controlado y monitoreado. Los administradores competentes lideran al establecer metas claras y desafiantes;

cuando surgen problemas intervienen para ayudar a resolverlos. No obstante, cuando destinan demasiado tiempo lidiar con problemas triviales tal vez descuiden otras tareas. Por otra parte, los empleados quizá pierdan tiempo debido a controles inadecuados, una mala dirección y una toma de decisiones muy lenta. Por medio de una serie de ejemplos, el lector ve cómo los administradores efectivos utilizan la competencia para la planeación y gestión para crear organizaciones que tienen capacidad de respuesta ante las demandas y las necesidades de los clientes. (Hellriegel et al.,2017)

- D. Competencia para la autoadministración:** Hellriegel et al. (2017) señala. “Los administradores competentes saben que conocerse bien les da una ventaja para poder ver las operaciones de la organización y la función que uno tiene dentro de ella”.

Un primer paso importante del proceso para aprender a administrar y liderar a otros es identificar las fortalezas propias y las cosas que se deben desarrollar. Nuestra presentación de la competencia para la autoadministración le ayuda a identificar sus fortalezas y los puntos que debe desarrollar en relación con el liderazgo, la motivación, la ética y otras áreas. Además de conocer cuáles son sus actuales fortalezas y los puntos que debe desarrollar, se dará cuenta de la importancia de seguir evaluándose a lo largo de su carrera. (Hellriegel et al.,2017)

- E. Competencia para la acción estratégica:** Hellriegel et al. (2017) señalan. “Los gerentes competentes formulan estrategias creativas para dirigir a la organización. Las estrategias son los cursos de acción centrales que se eligen y aplican para alcanzar las metas. El riesgo va de la mano con todas las decisiones estratégicas”

El administrador competente prepara planes de contingencia para contrarrestar estos riesgos. Nuestra explicación de la competencia para la acción estratégica demuestra la forma en que administradores de muchos tipos de organizaciones dirigen la preparación y la aplicación de estrategias únicas que crearán una ventaja competitiva. (Hellriegel et al., 2017)

F. Competencia para el trabajo en equipo: Hellriegel et al. (2017) precisan:

Los administradores competentes son capaces de cultivar una red activa de relaciones y de trabajar bien con distintos equipos. La competencia para el trabajo en equipo implica la creación de un entorno saludable mediante la creación de relaciones ganar-ganar, la lucha por mejorar el entendimiento recíproco, el respeto de las necesidades y los sentimientos de otros y el manejo de conflictos de forma productiva.

Los administradores competentes recurren a todos para que les ayuden a alcanzar las metas de la organización: forman equipos, les adjudican personal y también monitorean su desempeño. La combinación correcta de talentos es esencial para que los equipos puedan contar con los recursos que necesitan para ser efectivos y alcanzar sus metas. El trabajo en equipo requiere de una estrecha colaboración y liderazgo, y que se comparta información todo el tiempo. (Hellriegel et al., 2017)

6.1.3. Competencias para el desempeño laboral.

“La competencia laboral significa la capacidad efectiva para llevar a cabo

exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (Knapp (2007).

Knapp (2007), la define:

Es la habilidad y la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. Este concepto hace referencia que las habilidades gerenciales son adquiridas, lo cual beneficia a la organización con el cumplimiento de los objetivos.

“Las actitudes, son los cimientos que basan el cometido provechoso y el estudio de trasladar a la cotidianidad exploración, sapiencias, habilidades y destrezas desarrolladas en los gestores de compañías garantizadoras. Con relación al tema” (Barroso, 2010).

(Barroso, 2010) señala que:

Las aptitudes como conductas y habilidades visibles que el individuo contribuye en un deber, para rescatar con sus compromisos de modo eficaz y amena. Destaca las capacidades genéricas como formas o propiedades claramente vinculadas con el ejercicio en grupos de empleos determinados y afines, no son generalizables entre las distintas plazas o niveles organizacionales. Por otra parte, supone las aptitudes describiéndolas como un grupo de competencias pequeñas y habituales a las diferentes divisiones profesionales, áreas y niveles de acción.

Los administradores exigen manejar con eficacia las medidas administrativas de la evolución, referente total las márgenes técnicas, las tácticas conceptuales y de capital inconsistente, estos instrumentos apretadamente significativos en altos niveles gerenciales. Los administradores que las posean lograrán superior producción de su personal utilizando la confianza la unión, el ímpetu y la estimulación como

bases sobre la que construirán, un cuerpo de organización de su mundo propio. (Barroso, 2010)

Barroso (2010) sostiene:

El desempeño laboral “es la capacidad de una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo. Para ello se requiere contar con una serie de competencias que la califique para ejecutar tareas laborales cumpliendo con las exigencias y demandas del puesto.

Las organizaciones deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo, la única herramienta diferenciadora son sus recursos humanos. (Alles,2006)

Entre las competencias asociadas a un desempeño laboral exitoso se destacan, según el criterio de Alles (2006):

Flexibilidad: es la habilidad de adaptarse a los cambios del entorno, adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, aceptando sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto. La flexibilidad permite la fácil adaptación de las relaciones laborales porque este fenómeno surge por la necesidad de acomodar, de amoldar el factor trabajo a las variaciones y exigencias de un entorno dinámico y cambiante, ajustándose a las condiciones nuevas, las innovaciones tecnológicas y a otros factores con ajustes y celeridad.

Habilidad interpersonal: se refiere a una categoría de aprendizaje que supone la adquisición de habilidades interpersonales incluidas las de la comunicación, de relación humana, toma de decisión, liderazgo y de relación laboral.

6.1.4. Gestión por competencias en los distintos procesos.

Para seleccionar o evaluar por competencias necesariamente deben primero definirse las competencias donde en cada proceso técnico de personal que se inicia por el reclutamiento hasta el desarrollo del personal, debe realizarse la gestión por competencias. Entre los pasos que define la autora Alles (2006) se encuentran:

Análisis y descripción de puestos.

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar una vez definidas las competencias es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. (Alles, 2006)

Selección.

Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y la descripción de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias\ que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección debe contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencia); ya que el conjunto conforma el perfil requerido. (Alles, 2006)

Entrevista por competencias.

Se considera uno de los temas más difíciles a la hora de entrenar especialistas es que todos ellos creen saber entrevistar, tanto que los hábitos de entrevista están arraigados en persona.; con experiencia, para quienes adoptar las nuevas técnicas o claves no es sencillo. La clave de la entrevista por competencias es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado, en relación

con la competencia que se desea evaluar. (Alles, 2006)

Evaluación por competencias. “Cuando se implementan un esquema de gestión por competencias, las empresas se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias? ¿Las cubren? ¿Deberá reemplazados? ¿Es posible desarrollar las competencias?” (Alles, 2006).

Planes de carrera y sucesión “Deben armonizar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro” (Alles, 2006),

Formación.

Para implementar programas de formación en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar las del personal. En nuestra metodología se denomina desarrollo de competencia y se sugieren tres vías para llevarlo adelante: autodesarrollo, entrenamiento experto)codesarrollo. Para establecer el nivel de las competencias del personal se podrán realizar mediciones específicas o determinarlo a partir de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal, cuáles no, y en qué nivel se presentan, no será posible desarrollarlas. (Alles, 2006)

Desarrollo de personas.

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo

alcanzar su visión y Misión. Las distintas funciones son en relación con el desarrollo de personas, formación, y planes de carrera y sucesión. (Alles, 2006)

Evaluación de 360°.

“Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos” (Alles, 2006).

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Para que la evaluación de 360° sea por competencias, los comportamientos a evaluar tienen que ser los mismos que integran el modelo por competencias. (Alles, 2006)

Compensaciones. “Es el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán las competencias de los colaboradores” (Alles, 2006).

6.1.5. Toma de decisiones

Los gerentes pueden encontrarse aplicando las funciones del proceso administrativo, y su efectividad gerencial se fundamentará en la toma de decisiones oportunas.

Distintos autores han definido la toma de decisiones entre los que destacan:

Ivancevich, Konopaske, y Matteson (2006) la explican. “Es el proceso de elegir una acción particular dirigida a un problema o una oportunidad. La calidad de las decisiones que toman los directores es la escala con que se mide la efectividad de las mismas”.

Chiavenato (2009), precisa. “Es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción”.

Jones y George (2010), sostienen. “Es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales”.

Begazo (2014), puntualiza. “Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos y consiste en elegir una opción entre las disponibles, a efectos de resolver un problema”.

6.1.6. Importancia y características.

Una decisión de gran calidad produce los resultados deseados, al mismo tiempo que satisface los criterios y las limitaciones correspondientes.

Con relación al tema, Solano (2003) señala cinco factores para evaluar la importancia de una decisión:

Tamaño del compromiso. Donde está presente el factor cuantitativo relacionado por lo general con dinero y personas, y el factor tiempo. En la mayoría de los casos, una decisión implica fuertes sumas de dinero, el esfuerzo de muchas personas y, además, puede tener un impacto a largo plazo sobre la organización. **Flexibilidad de los planes.** Ciertos planes pueden revertirse fácilmente, mientras que otros tienen un carácter definitivo.

En la medida en que una decisión implique seguir un curso de acción irreversible, la decisión es particularmente importante. **Certeza de los objetivos y las políticas.** Algunas empresas pueden tener una política clara que indique cómo actuar frente a ciertas situaciones; en ese caso, las decisiones serán fáciles de tomar. Por el contrario, si una organización es muy cambiante o, por su naturaleza, las acciones a seguir dependen de factores conocidos solo por el personal de alto nivel, la decisión adquiere una gran importancia. **Cuantificación de las variables.** Una decisión puede tomarse más fácilmente si los costos asociados con esa decisión pueden definirse en forma precisa. **Impacto humano.** Cuando una decisión puede perjudicar a algunas personas, la decisión es grande y debe tomarse cuidadosamente. (Solano,2003)

Las personas perjudicadas por la toma de decisiones deben aceptarlas y también aplicarlas. Bateman y Scott (2009), indican que algunas características que contribuyen a la dificultad y a la presión:

El riesgo, “Existe cuando las probabilidades de que una acción sea exitosa son menores a 100% y las pérdidas pueden ocurrir. Si la decisión es equivocada, se perderá dinero, tiempo, reputación y otros activos importantes., minimizarlo y controlarlo” (Bateman y Scott, 2009).

El conflicto, “Existe cuando un gerente debe considerar oponerse a las presiones provenientes de diferentes fuentes y ocurre en dos niveles: en el primero, los tomadores individuales de decisiones enfrentan un conflicto psicológico cuando diferentes opciones son atractivas o cuando ninguna lo es y en el segundo nivel, los conflictos surgen entre las personas” (Bateman y Scott, 2009).

Falta de estructura, es un asunto común en la toma de decisiones gerenciales. Si bien algunas decisiones son rutinarias y de rápida resolución, para la mayoría

no existe un procedimiento automático a seguir, pues sus problemas son nuevos y no tienen estructura, haciendo que el procedimiento de la toma de decisiones sea incierto” (Bateman y Scott, 2009)

La incertidumbre, “Significa que el gerente no tiene la información suficiente para conocer las consecuencias de las diferentes acciones. Es posible que los tomadores de decisiones tengan opiniones muy firmes, que se sientan seguros de sí mismos y que, aun así, operen bajo condiciones de incertidumbre, les falte la información suficiente y no puedan estimar con precisión la posibilidad de diferentes resultados a partir de sus acciones” (Bateman y Scott, 2009).

6.1.7. Elementos del proceso de decisiones.

“La calidad de la decisión, depende, en parte, de la habilidad de la persona que decide. Las capacidades técnicas o laborales se refieren a los conocimientos que tiene la persona respecto del campo específico al que se refiere la decisión” (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009), señala seis elementos:

1. Una persona que toma la decisión, o sea, la que elige entre varias opciones de acción, es el agente que está frente a una situación;
2. Los objetivos que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones;
3. Las preferencias, son los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección;
4. La estrategia, es el curso de acción que la persona que toma la decisión escoge para alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible. El curso de acción es el camino escogido. Depende de los recursos disponibles y de la percepción de la situación;
5. La situación está formada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; muchos están fuera de su control, no tiene conocimiento de ellos y no los comprende, pero afectan su elección y
6. El resultado es la consecuencia o la resultante de una estrategia dada.

6.1.8. Perspectivas y etapas de la toma decisiones.

Robbins y Coulter (2014), indican 4 perspectivas:

Racionalidad:

Es el proceso que involucra la elección entre alternativas lógicas, consistentes y que maximizan el valor. La toma racional de decisiones se basa en varios supuestos: el responsable de tomar la decisión es completamente objetivo y lógico. El problema que se enfrenta es claro y libre de toda ambigüedad. El tomador de decisiones tiene un objetivo indiscutible y específico y está al tanto de todas las posibles alternativas y sus consecuencias. Por último, asumimos que la toma racional de decisiones derivará siempre en la selección de la alternativa que maximiza la recompensa. (Robbins y Coulter, 2014)

Racionalidad limitada: Robbins y Coulter (2014) explica:

Es un enfoque más realista para describir cómo toman decisiones los gerentes, según el cual los gerentes toman decisiones racionales, pero están limitados por su capacidad para procesar la información. Como les es imposible analizar toda la información relativa a cada una de las alternativas disponibles, llega un punto en que los gerentes transigen con una solución aceptable que, si bien no maximiza el beneficio, ayuda a paliar el problema que se busca resolver.

Intuición en las decisiones: Robbins y Coulter (2014) indican. “Es aquella que se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. La toma intuitiva de decisiones puede complementar los procesos racional y racional limitado”.

Administración basada en evidencias: Robbins y Coulter (2014) se trata del:

Uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la

práctica administrativa. Sus cuatro elementos fundamentales son: la pericia y el criterio del tomador de decisiones; la evidencia externa que ha sido evaluada por éste; las opiniones, preferencias y valores de aquellos que se verán afectados por la decisión; y los factores organizacionales importantes, como el contexto, las circunstancias y los integrantes de la organización.

Las decisiones se describen como la elección entre alternativas esta visión es demasiado simplista; porque la toma de decisiones es un proceso, no un simple acto de elegir entre alternativas. En este enfoque Chiavenato (2009), explica:

Que la toma de decisiones en las organizaciones ocurre en dos etapas. La primera consiste en identificar el problema y buscar información relativa a las condiciones del entorno (externo) y de la organización (interna) para determinar si el desempeño es satisfactorio o no, y para diagnosticar la posible causa de las fallas. La segunda etapa es la solución de los problemas. Para ello se analizan opciones a fin de elegir y aplicar la más indicada. Ahora las organizaciones emplean sistemas de tecnología de la información (TI) para monitorear el entorno y las condiciones internas y también para detectar problemas y desarrollar rápidamente opciones de solución.

6.1.9. Dimensiones de la toma de decisiones

Las dimensiones se harán en base a las etapas del proceso de las decisiones. La habilidad para tomar decisiones se refiere a la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racionales, incluyendo el análisis de la situación y la definición de objetivos, así como de la evaluación y selección de alternativas. (Laudon y Laudon, 2012)

Al respecto Laudon y Laudon (2012) indican que tomar una decisión es un proceso; los cuales a su consideración necesita de cuatro etapas:

a) La inteligencia, consiste en descubrir, identificar y comprender las dificultades que ocurren en la organización, es decir realizar el cuestionamiento de por qué existe un problema, en dónde y qué efectos tiene sobre la organización; b). Diseño, implica identificar y explorar varias alternativas de solución para el problema; c. La elección, consiste en el acto de elección de una alternativa de entre los diferentes posibles cursos de acción de los que dispone el proceso; d) La implementación; implica hacer que funcione la alternativa elegida y continuar monitoreando qué tan bien funciona esa solución. Y de ser necesario cuando una alternativa no funciona como se había proyectado.

En tanto Münch (2010), explica, “El proceso se ve influenciado por diversos factores tanto internos como ajenos a la organización, debiéndose fundamentar en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente los diversos factores internos y externos”. El cual según el autor el proceso decisorio se efectúa así:

La secuencia lógica y racional de toma de decisiones del que habla Münch (2010), debe seguir uno a uno estos pasos para lograr una decisión exitosa:

a) Definición y análisis del problema:

Münch (2010), indica:

Que esta etapa es crucial para plantearse alternativas de solución adecuadas, pues en esta etapa se deben definir correctamente, identificar la naturaleza y origen del problema. Para lograrlo el decisor debe: 1. Basar su análisis en información completa, fidedigna y oportuna, generalmente de tipo cuantitativo; 2. Identificar el problema sin confundirlo con las causas ni con los efectos; 3. Hacer uso de técnicas eficientes para definir las causas (Tormenta de ideas, 4.

Delphos y las herramientas de Ishikawa); 5. Definir parámetros, variables y restricciones.

b) Determinación y selección de alternativas:

En esta etapa se debe realizar una evaluación de las alternativas en función a los resultados esperados y a los posibles efectos, para elegir de entre varias alternativas posibles, la alternativa óptima. Cuando decimos alternativa optimamos referimos de acuerdo a Münch (2010), “Es aquella que se orienta a solucionar las causas que originan el problema o situación identificada. Así mismo menciona que para minimizar riesgos, se deben establecer estrategias alternas para el caso de incongruencias entre los resultados reales y los esperados”. Münch (2010). Para ello es necesario el monitoreo constante en la etapa siguiente.

c) Implantación

En esta última etapa. Habiendo elegido la alternativa óptima, se establecen todas las actividades necesarias para implantar el curso de acción y efectuar un monitoreo constante de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción. (Münch, 2010)

Considerando a Robbins y Coulter (2014), identifican al proceso de la toma de decisiones con ocho pasos:

- 1) Identificación de un problema. Las decisiones tienen su origen en un problema, es decir, en una discrepancia entre una condición existente y una deseada.
- 2) Determinación de los criterios de decisión. Cuando un gerente ha identificado un problema, debe determinar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo.

- 3) Ponderación de los criterios. “Si no todos los criterios relevantes tienen la misma importancia, el tomador de decisiones deberá ponderarlos para asignar a cada cual su peso correcto en la decisión”. ¿Cómo hacerlo?
- 4) Desarrollo de las alternativas. Se exige que el responsable liste las alternativas viables para resolver el problema.
- 5) Análisis de las alternativas. Una vez identificadas las alternativas, se debe evaluar cada una por medio de los criterios establecidos en el paso 2.
- 6) Selección de una alternativa. Consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total más alto en el paso 5.
- 7) implementación de la alternativa. “La determinación es puesta en práctica; en este sentido, lo primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto”.
- 8) Evaluación de la eficacia de la decisión. “Es la evaluación del resultado obtenido; esto con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar dónde se equivocó. Llevarlo a ejecutar una vez más algún paso previo o incluso obligarlo a reiniciar todo el proceso”.

6.1.10. Toma de decisiones efectivas y lineamientos

Los gerentes o quienes toman las decisiones también deben evaluarla de acuerdo con el comportamiento ético moral. De acuerdo con Drucker (1989), afirma:

Que un ejecutivo al adoptar decisiones efectivas sabe que nadie parte de un hecho, sino que todos partimos de una opinión, que no es más que una hipótesis, que tiene valor al ser contrastada con la realidad. Una decisión efectiva no emana de un consenso sobre los hechos. El entendimiento en

que se apoya toda decisión correcta es fruto del choque y conflicto de opiniones divergentes y de un serio análisis de alternativas opuestas.

Los gerentes podrían pedir a los que están a su alrededor que le ayuden a identificar debilidades en su estilo de toma de decisiones e intentar superar sus debilidades.

Hitt, Black y Porter (2006), nos indican que para evitar riesgos latentes y mejorar la probabilidad de tomar una mejor decisión es necesario:

Analizar la situación. - reconocer los puntos débiles es un factor significativo para el éxito. Una mejor toma de decisiones consiste en lograr una mejor evaluación de la situación de decisión. **Escanear o rastrear el ambiente.** – “Cuanto más complejo, ambiguo y volátil sea un problema, más a fondo se querrá explorar el ambiente antes de tomar una decisión. El escaneo del ambiente puede servir para obtener información valiosa que conduzca a una decisión de mejor calidad. Pensar a través del proceso. - aun cuando el enfoque racional no describe muchos de los procesos que conforman la toma de decisiones, se debería usar con la mayor frecuencia posible para guiar la tomade sus decisiones”. **Ser creativo.** - la creatividad puede ser una clave importante para la toma de decisiones eficaces, en especial, cuando al analizarla situación de decisión se descubre que uno tiene una solución “favorita implícita”, o cuando se está demasiado familiarizado con la situación, pero la situación actual difiere respecto de las anteriores. Reconocer el momento oportuno. - se debe estar consciente del tiempo límite para tomar una decisión. Muchas decisiones entrañan problemas u oportunidades con restricciones de tiempo. Hay que conocer el tiempo disponible para tomar la decisión y de que ese tiempo tenga sentido. **Incrementar su conocimiento.** - Si no duda sobre el tiempo en que se necesita la decisión, se podría incrementar su conocimientopara tomar una mejor decisión. Ser flexible. - son pocas las decisiones irreversibles. Es importante monitorear de cerca los resultados y estar listos para modificar o,

incluso, para cambiar la decisión por completo, si parece que los resultados deseados no van a concretarse.

En el mundo comercial de hoy en día en torno a la toma de decisiones, con frecuencia riesgosa, por lo general con información incompleta o inadecuada y bajo una intensa presión de tiempo, para evitar riesgos los gerentes deben considerar ciertos lineamientos como Robbins y Coulter (2014), lo sugieren:

A. Comprender las diferencias culturales. Se requiere analizar los valores, las creencias, las actitudes y los patrones de comportamiento de las personas involucradas.

Crear estándares para la toma eficaz de decisiones. Las buenas decisiones toman en cuenta la situación futura, se basan en la información disponible, consideran todas las opciones disponibles y viables, y no generan conflictos de interés. (Robbins y Coulter, 2014).

B. Saber cuándo rendirse. Cuando sea evidente que una decisión no está funcionando, no tema dar marcha atrás.

C. Usar un proceso de toma de decisiones eficaz.

Los expertos afirman que, para ser eficientes, los procesos de toma de decisiones deben reunir seis características: (1) enfocarse en aquello que es importante; (2) ser lógicos y consistentes; (3) tomar en cuenta tanto las consideraciones objetivas como las subjetivas y mezclar el pensamiento analítico con el intuitivo; (4) demandar exclusivamente la información y el análisis necesarios para resolver una disyuntiva en particular; (5) fomentar y guiar la obtención de datos relevantes y opiniones bien informadas; y (6) ser simples, confiables,

flexibles y fáciles de utilizar. (Robbins y Coulter, 2014)

- D. Dar lugar a una organización capaz de detectar los cambios inesperados que ocurran en el entorno y adaptarse rápidamente a ellos. Esta sugerencia proviene de Karl Weick. Según su punto de vista, las empresas que cumplen ese criterio son organizaciones altamente confiables (OAC) y se caracterizan por: (1) no dejarse engañar por su propio éxito; (2) se apoyan en la opinión de los expertos de primera línea; (3) permiten que sean las mismas circunstancias inesperadas las que planteen la solución; (4) Aprovechan la complejidad; y (5) por último, anticipan los resultados posibles, pero reconocen sus límites. (Robbins y Coulter, 2014)

2.2. Antecedentes

2.2.1. internacionales

Castiblanco (2020) en su tesis:

Sistema de gestión por competencias, elemento fundamental para el aumento de la productividad y toma de decisiones gerenciales. Tuvo por objetivo principal presentar mediante un análisis descriptivo la importancia de un sistema de gestión por competencias para el aumento de la productividad de una organización, teniendo en cuenta que la gestión por competencias responde eficaz y eficientemente a los cambios que se producen en los trabajos o labores en una organización, logrando los objetivos esperados, donde la alta gerencia tiene la posibilidad de lograr mayor productividad, ya que los colaboradores tendrán las herramientas necesarias para la realización de sus actividades dentro de la organización, determinando un sistema que le permita gestionar el Talento Humano desde su ingreso hasta la salida de este. Por otro lado, el sistema de gestión por competencias permite mejorar el desarrollo integral de los colaboradores, siendo fundamental que los gerentes desarrollen e implementen un modelo de gestión por competencias, teniendo como premisa que las personas son importante para la organización en la medida que logre

generar valor, además de quien mejora sus competencias, mejora notablemente su desempeño. Este trabajo es de importancia en nuestra investigación, ya que permitirá conocer como un sistema de gestión por competencias, responde al hacer más efectivas la toma de decisiones e incrementar de la productividad, mediante un trabajo eficaz de los colaboradores

Salazar (2018) en su investigación:

“Las Competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior”, refiere que en la actualidad las competencias gerenciales se han vuelto esenciales para el desarrollo de las organizaciones, en las instituciones estatales de educación superior, todavía son muy débiles, influyendo en el desempeño laboral de sus autoridades, la ley de Educación Superior establece las formas de selección de sus autoridades, quienes deben ser verdaderos líderes en las universidades e institutos tecnológico, requieren de compromiso para resultados efectivos. El estudio es cualitativo – cuantitativo, bibliográfico, de campo, descriptivo y exploratorio, se establecieron ocho competencias necesarias en las autoridades las cuales son: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de conflictos, habilidad de negociación, actitud frente al cambio, motivación, se aplicó el denominado Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales y un Test de evaluación 360 grados que determine el nivel de desempeño laboral a 89 autoridades, se obtuvieron como resultados en aproximadamente entre el 75 a 80% de población estudiada nivel alto en competencias gerenciales y entre un 15% a 20% con rangos medios y bajos, con respecto al desempeño laboral se ubican aproximadamente un base al cálculo de medias del 60 a 80% en un rendimiento excelente y muy bueno, en cambio un porcentaje menor al 20% presenta valores buenos, regulares y deficientes, que determina la correlación entre las variables, el grupo en cual se va a enfocar la propuesta es el aquel que se encuentran entre rangos bajos y

medios, determinándose que es necesario el diseño de Modelo de formación por competencias gerenciales para el fortalecimiento del desempeño laboral de las autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior, para la búsqueda de la excelencia considerando que es vital importancia que las autoridades sean líderes con altas competencias en el ámbito gerencial.

Esta investigación pretende contribuir a nuestro estudio, entender la importancia que tiene las competencias gerenciales en el desarrollo de las organizaciones, ya que las autoridades de las instituciones educativas deben liderar el cambio desde sus instituciones.

Alcón (2014) en su tesis:

“Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”. Se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 19 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual se constituyó por 26 preguntas; con cuatro (4) alternativas de respuestas fundamentadas. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Para representar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos, mediante representación de frecuencia y porcentaje. Se concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos.

Este estudio será de gran utilidad porque permitirá comprender la importancia de las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral, observándose en la investigación que no existe una fluida comunicación dificultando el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

6.2.2. Nacionales

Janampa (2020) en su tesis:

Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020. Tuvo por objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020. El tipo de investigación fue básica, con un nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal, con una muestra censo de 100 colaboradores de la institución mencionada, se aplicó una encuesta a todos los trabajadores de dicha institución. Los resultados fueron que el 53 % de los encuestados, muestran que las habilidades gerenciales se encuentran en el nivel regular y el 50% de los participantes de la encuesta realizada, muestran que la variable toma de decisiones se encuentra en el nivel regular. Concluyó que la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.437$) lo que indica una correlación positiva moderada, asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

Esta investigación brinda una gran contribución, porque muestra la relación existente entre las habilidades gerenciales con la toma de decisiones, indicando que el trabajo gerencial será exitoso, si se dispone de conocimientos y destrezas para asumir la gran responsabilidad institucional.

Carhuachín, (2018), en su investigación:

“Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco – La Libertad, 2018”; tuvo como objetivo de implementar un modelo en gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la municipalidad. El presente trabajo de investigación es de tipo básica, pero por contrastación de la hipótesis es descriptiva, su diseño es no experimental ya que las variables de estudio no se sometieron a un experimento; su población muestral estuvo conformado por 21 servidores públicos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Otuzco, como instrumento se utilizó el cuestionario, donde se usó la escala ordinal de Lickert y la observación. Con relación al objetivo propuesto en el presente trabajo de investigación se concluye que no se está aplicando una gestión por competencias, por lo que se entiende que un modelo en gestión por competencias mejorar significativamente el desempeño laboral del talento humano de la municipalidad provincial. El desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial Otuzco no es evaluado en forma periódica y se hace necesario la implementación de un modelo de gestión por competencias incidiendo en el adecuado perfil profesional y el fortalecimiento de sus competencias laborales para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la municipalidad provincial de Otuzco, 2018.

Cualquier tipo de organización, dispone de un recurso muy valioso, como sus trabajadores, que poseen conocimiento, habilidades y destrezas, aplicando estrategias gerenciales de gestión se obtendría mejores resultados en su rendimiento laboral

Gonzales (2017) en su investigación:

“Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la dirección general de supervisión y fiscalización del ministerio de la producción, 2016”, su objetivo fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y la toma de

decisiones. Frente a las diferentes situaciones que atraviesa el sector pesquero y en las cuales una decisión acertada o contraproducente, puede contribuir al ordenamiento y la gestión pública frente a los administrados del sector. Está fundamentado en las teorías administrativas de Idalberto Chiavenato y de Stephen Robbins. El Tipo de investigación, es descriptiva correlacional, se utilizó el diseño de investigación correlacional, con una muestra de 125 colaboradores, a las cuales se les aplico encuestas, uno por cada variable, aplicado a un solo grupo muestral, con el fin de conocer la percepción de los trabajadores respecto a las habilidades gerenciales frente a la toma de decisiones, cuyos resultados se evidencian a través de tablas y gráficos, y se usó el coeficiente de correlación Rho Spearman para la prueba de hipótesis. Los resultados de la estadística aplicada a los encuestado indica que existe una relación entre las variable habilidades gerenciales y toma de decisiones positiva mostrándose un nivel de correlación moderada, en la Dirección General de Supervisión y Fiscalización del Ministerio de la Producción, 2016, Spearman $r = 0,741$ y $p: 0,00$.

Este trabajo investigativo es útil ya que permitirá, analizar que dentro de las habilidades gerenciales se encuentra la toma de decisiones de manera efectiva, que se orienta a la solución de problemas para alcanzar el objetivo corporativo en la dirección general de supervisión y fiscalización del ministerio de la producción.

Valderrama (2014) en su tesis titulada:

“Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamante S.A. planta Samanco- Provincia de Santa- Región Ancash-2013”, su objetivo principal fue conocer la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera. Es una investigación de carácter descriptiva y se han utilizado los métodos inductivo, deductivo, etnográfico y

estadístico, aplicando para ello las técnicas de observación, entrevista y encuesta. E universo muestral fue de 64 trabajadores que laboran en esta empresa. Tales trabajadores consideran que el desempeño laboral depende en gran medida de la capacidad de gerenciar de sus superiores (sean estos jefes y/o gerentes) puesto en que la forma en que ellos tratan al recurso humano replicará en un mayor desempeño laboral en sus respectivos puestos. Las habilidades gerenciales representan un elemento importante dentro de la dinámica organizacional permitiendo canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador, lo cual le otorga sentirse mejor respecto a lo que hace, estimulándolo a trabajar más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Este estudio investigativo brinda un gran aporte, porque muestra la relación existente entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, precisándose que la gestión del talento humano la orienta a mejorar la productividad de las personas.

Casa (2015) en su trabajo: :

“Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015”, tuvo como objetivo principal establecer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño del personal. Estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, en base a 3 dimensiones (selección de personal, capacitación - desarrollo y desarrollo personal). Para la obtención de la información se aplicó una encuesta sobre gestión por competencias y el desempeño laboral a 42 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres. El cuestionario estuvo compuesta por 18 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías (totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo,

en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.812 para el cuestionario, por tanto los instrumentos son fiables y consistentes. Por lo que se realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, utilizando el coeficiente de Pearson se tiene una correlación de cero. Lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

Este estudio será de gran utilidad porque permitirá comprender la importancia de las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral, observándose en la investigación que no existe una fluida comunicación dificultando el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

6.2.3. Locales

Vidal y Lama (2019) en su tesis:

“Habilidades gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018”. El objetivo del presente trabajo fue determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la toma de decisiones, se aplicaron 40 encuestas a los trabajadores entre empleados y directivos, el tipo de Investigación fue no experimental, correlacional-Transaccional. Se pudo determinar que la variable independiente habilidades gerenciales presentó un nivel regular del 50%, influenciando en la variable dependiente toma de decisiones del 72,5 % en las respuestas resultantes. Se determinó un nivel regular las habilidades humanas con 52.5%, habilidades técnicas con 57.5% y habilidades conceptuales en un nivel deficiente con 50.0%. La variable toma de decisiones la constituyeron siete elementos de los cuales en promedio todos se encuentran en un nivel de aceptación regular con respuestas que fluyen del 30,0 % al 47,5 %. El

Coeficiente Rho de Spearman fue directo y positivo de 0,539 que midió la influencia de las variables en estudio. La influencia de las diferentes habilidades gerenciales en la toma de decisiones presentó coeficientes de correlaciones directas y positivas, con prevalencia de las técnicas con 0,696, para las humanas con 0,539 y las conceptuales con 0,456. La correlación de los elementos que componen la variable dependiente es calificada de alta por cuanto los coeficientes del Rho de Spearman fluctúan entre 0,875 y 0,667.

Esta investigación es de gran aporte en nuestro estudio, ya que admitirá comprender las habilidades gerenciales y su influencia en la toma de decisiones; señalando que las habilidades conceptuales, técnicas y humanas son necesarias en el momento de determinar una alternativa entre varias.

Pacheco y Ramírez , (2019) en su tesis:

“Capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, 2019”. Tuvo por objetivo determinar de qué manera las capacidades gerenciales permitirán una efectiva toma de decisiones en la municipalidad. Su metodología fue de carácter descriptivo, adaptándose al diseño de investigación no experimental, de tipo transversal. Se diseñó un cuestionario, aplicándose a 55 encuestas a los trabajadores de la municipalidad. En sus resultados obtenidos se encontró que 87,7% de los trabajadores poseen dichas habilidades, lo que permite una eficacia en la toma de decisiones dentro de la institución edil del 90,25%, las capacidades humanas es la interrelación entre trabajadores y con los grupos de interés de una organización. Se observó que existe una interacción del 86.75% entre todos los colaboradores, respectivamente las capacidades técnicas, se distinguió que el 80% de los colaboradores están de acuerdo, que poseen el conocimiento y la destreza técnica para el cabal desempeño de sus funciones, así mismo las capacidades conceptuales, que

comprenden capacidades de respuestas, visión estratégica e innovación empresarial se vio reflejada en los colaboradores en 96,57%, que indica que el trabajo ejecutado por los colaboradores lo realizan en una misma dirección, con respecto al diagnóstico del problema se encontró que 83.5% de los trabajadores cuentan con la capacidad de realizar un correcto diagnóstico, la búsqueda y evaluación de alternativas comprende abarcar diversas posibilidades, analizarlas adecuadamente para optar por la que más se adapte a la solución del problema, teniendo en cuenta lo que se desea alcanzar esto se refleja en el 91% de trabajadores que manifestó estar de acuerdo. La elección e implantación de una decisión final, reflejo que el 96,25% de los trabajadores, quienes verificaron los resultados y las guían en la ejecución de la decisiones gerenciales dentro de la municipalidad se encuentran en un nivel no tan aceptable, lo cual puede generar que la toma de decisiones sea errónea. Encontrándose que las capacidades humanas, técnicas y conceptuales se encuentran en un nivel aceptable en algunas áreas y en otras poco aceptable generando un desequilibrio organizacional. En tanto la toma de decisiones resulta muchas veces errónea debido a que el nivel de capacidades requeridas en las diversas áreas no viene a ser el óptimo.

Esta investigación es de gran utilidad en nuestro estudio, ya que permitirá conocer la capacidades empresariales y efectividad en toma de decisiones, indicándose, que una vasta preparación en las funciones del proceso administrativos desde los niveles inferiores de la MDAV, se asegura la eficacia en la toma de decisiones.

2.3. Definición de términos básicos.

Colaboración: “Capacidad de trabajar colaborando con grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto de los demás. Comprensión interpersonal” (Alles, 2014).

Competencia: “Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo

responsabilidad”. “Comprender la esencia de los aspectos complejos. Poder trabajar anivel inter e interfuncional”. “Demostrar interés por aprender” (Alles, 2014).

Dominio profesional: “es conocer y realizar innovaciones, que implica los conocimientos teóricos y la capacidad de adaptar dichos conocimientos a la realidad de la organización” (Arbaiza, 2011).

Comunicación: “es más que solo impartir un significado, debe incluir transparencia y lacomprensión del significado. la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”. (Robbins y Coulter, 2014)

Evaluación de 360°: “es un esquema que permite que un empleado sea evaluado portodo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes” (Alles, 2014).

Orientación al cambio: “la importancia de no solo adaptarse al cambio, sino de guiarlo, significa que muchas organizaciones se interesan en aplicar métodos y técnicas para fomentar la innovación y sostenerla” (Pintado, 2014).

Gestión de personas: “instrumento de la calidad en la capacidad de gestión de las áreas del talento humano en el nuevo milenio y en el marco de una economía global, para involucrar a las personas corporativamente en el marco de las herramientas fundamentales del desarrollo organizacional” (Pintado, 2014).

Toma de decisiones: “es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias alternativas o formas de resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial” (Arbaiza, 2011)

III. MATERIALES Y METODOS

3.1 Hipótesis

Hipótesis general

H_A: La influencia de la gestión por competencias es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

H₀: La influencia de la gestión por competencias no es positiva y ni significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

3.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

H_A: La influencia de la competencia para la comunicación es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

H₀: La influencia de la competencia para la comunicación no es positiva ni significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

Hipótesis específica 2:

H_A. La influencia de la competencia para para la autoadministración la es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

H₀: La influencia de la competencia para la no es positiva ni significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

Hipótesis específica 3:

H_A. La influencia de la competencia para la acción estratégica es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

H₀: La influencia de la competencia para la acción estratégica no es positiva ni significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

Hipótesis específica 4:

H_A: La influencia de la competencia para el trabajo en equipo es positiva y significativa en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes.

H₀: La influencia de la competencia para el trabajo en equipo no es positiva ni significativa en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes.

En la prueba de hipótesis se empleó p – value:

Si $p < 0,05$ significa que la hipótesis planteada se acepta.

Si $p > 0,05$ significa que la hipótesis planteada se rechaza.

3.2 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

Tipo y enfoque de estudio

Estudio de enfoque cuantitativo, porque los datos fueron valorados con la escala de Likert y los resultados obtenidos fueron interpretados empleándose la estadística descriptiva e inferencial. Asimismo, se aplicó el Alfa de Cronbach para calcular la confiabilidad del instrumento de medición y para determinar la asociación entre las variables y la prueba de hipótesis se empleó el Rho de Spearman.

Estudio de tipo descriptivo – correlacional, porque se realizó una descripción del comportamiento de las variables; gestión por competencias y toma de decisiones.

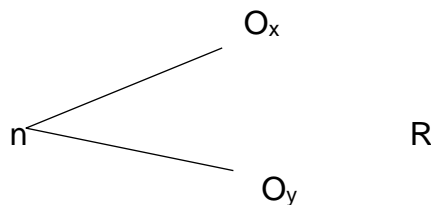
Asimismo, se explicó la asociación que existe entre ellas. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren:

Al estudio de las características de las variables; es correlacional, porque tendrá como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Así también el estudio descriptivo, porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Diseño

En la investigación se ha utilizado el diseño de investigación no experimental. Según Hernández et al. (2014) manifiestan que “en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (p.152). De tipo transversal, toda vez que no existirá manipulación deliberada de variables y se investigará en un periodo dado. Al respecto Bernal (2015) expresa “Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado” (p. 119).

Se empleará el diseño correlacional, representado por el esquema:



n = Muestra

O_x = Variable gestión por competencias

Oy =Toma de decisiones

R = Relación entre variables

3.4 Población, muestra y muestreo.

Población

“Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación” (Carrasco, 2019). En el estudio, la población estuvo constituida por 57 trabajadores (funcionarios, /directivos profesionales, técnicos y auxiliares), que laboran en la municipalidad de Aguas Verdes (MDAV- UP-2021).

Tabla 1: Población del personal administrativo de MDAV

Directivos y grupos ocupacionales	PEA
Funcionarios/ directivos	10
Profesionales	17
Técnicos	28
Auxiliares	02
Total	57

Área de personal, MDAV, 2022.

Fuente:

Muestra

Carrasco (2019) define. “es el subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y tiene que definirse o delimitarse con anticipación y precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”. Entonces utilizará el muestreo probabilístico, el cual “es un sub grupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (Hernández et al., 2014).

En nuestro estudio la muestra fue por conveniencia porque los elementos a ser considerados fueron el mismo número de trabajadores que constituyen la población, es decir de 57 colaboradores administrativos entre

(funcionarios/directivos profesionales, técnicos y auxiliares), de la municipalidad. Aplicándose el muestreo por conveniencia, intencional o no probabilístico

Muestreo

La aplicación del instrumento para la recolección fue tipo entrevista a la muestra universal o por conveniencia de los 57 administrativos de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, en horarios de trabajo en sus respectivas oficinas.

3.5 Métodos

Según, Bernal (2015), se emplearán los siguientes métodos:

Método cuantitativo

Porque tuvo el propósito de explicar, predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre la gestión por competencias y la toma de decisiones.

Método deductivo

Porque; se siguió un proceso sintético - analítico ya que se muestran conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las aseveraciones generales presentadas y poder realizar potenciales recomendaciones.

Método descriptivo

Porque permitió hacer un diagnóstico de las variables en estudio, para luego hacer un análisis del conocimiento que se tiene de la información referida sobre la gestión por competencias y la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes.

3.6 Técnicas e instrumentos

Técnica de la encuesta

En su desarrollo se empleó la encuesta y como instrumento de medición el cuestionario, donde se especifican preguntas basadas en los indicadores de la variable gestión por competencias y toma de decisiones. (Anexo 3, 4, 5)

Técnica documental

Su análisis permitió compilar información de los archivos y registros de municipalidadde Aguas Verdes y de la literatura de textos, revistas e informes académicos referente al tema; para el registro de la información se empleará fichas bibliográficas y libreta de apuntes.

Instrumentos

- a) Para la encuesta se utilizará el cuestionario (Anexos 3 y 4)
- b) En la técnica documental se empleará la ficha bibliográfica y libreta de apuntes.

3.6 Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el Alfa de Cronbach”. La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados”. (Welch y Comer, 1988).

“Cuanto más cerca de 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra de investigación” (Welch y Comer, 1988).

Para el cálculo de la fiabilidad del instrumento se procedió aplicar una encuesta a los 57 trabajadores administrativos de la MDAV, indicándose, que este tipo de

instrumento es aplicado en la mayoría de las investigaciones realizadas.

El coeficiente Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable gestión por competencias presentó un valor de 0.693 para las 12 ítems, afirmándose que existió confiabilidad interna del instrumento de medición por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo con la teoría. (Tabla 2) (Anexo 6)

Tabla 2: Estadísticos de fiabilidad de Gestión por competencias

Alfa de Cronbach	N de elementos
.693	12

Fuente: Cuestionario

En índice de Confiabilidad del Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable Toma de decisiones, presentó un valor de 0.693 para las 12 preguntas. Con este indicador se afirma que existió confiabilidad interna del instrumento de medición por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo con la teoría". (Tabla 3) (Anexo 7)

Tabla 3: Estadísticos de fiabilidad de G Toma de decisiones

Alfa de Cronbach	N de elementos
.693	12

3.7 Procesamiento y análisis

Procesamiento

Acopiada la información, los datos cuantitativos se organizaron en una matriz de tabulación. El análisis se efectuó sobre esta matriz en referencia a la clasificación y organización de los datos. El proceso fue el siguiente:

primero, separar información de acuerdo a los criterios de evaluación. Una vez realizado este primer paso, se procedió a ingresar y procesar la información aplicándose los métodos y técnicas correspondientes del programa SPSS.

Análisis

Aplicando el software estadístico SPSS, se obtuvieron tablas, coeficientes y cifras porcentuales; sus resultados cuantitativos, se analizaron en su profundidad proporcionando información que permitió efectuar la discusión con los resultados de otras investigaciones y con el marco teórico, el resultado de esta nueva información dieron lugar a la resolución del problema, a la contrastación de la hipótesis y alcanzar el objetivo en determinar la influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

.
.

3.8 Definición y operacionalización de variables

Variable 1: Gestión por competencias

Definición conceptual

Se refiere. “a la combinación de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que contribuyen a la efectividad personal” (Hellriegel et al., 2017).

Definición operacional

Esta variable se midió mediante sus dimensiones: Competencias para la comunicación, competencias para la autoadministración, competencias para la acción estratégica y competencias para el trabajo en equipo e indicadores; estructurándose un cuestionario con 12 ítems empleándose para ello la escala de Likert con las alternativas: De acuerdo (DA) 3, Indeciso (I) 2, En desacuerdo (ED) 1; respuestas que reflejaron una actitud positiva o negativa. Aplicándose este instrumento a una muestra de 57 trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Aguas Verdes. en horario de trabajo. (Tabla 1) (Anexo 1 ,2)

Tabla 4: Dimensiones e indicadores variable Gestión por competencias

Dimensiones	indicadores	Ítems
1. Competencias para la comunicación	. Inducción	1,
	. Escucha activa	2
	. Ordenes /instrucciones cumplidas	3
	. Inteligencia emocional	
2. Competencias para la autoadministración	. Predisposición	4
	. Confiabilidad	5
		.6
3. Competencias para la acción estratégica	. Visión holística	
	. Evaluación estratégica	7
	. Análisis integral	8
4. Competencias para el trabajo en equipo		9
	. Clima organizacional	10
	. Habilidades y/o destrezas	11
	. Desempeño laboral	12

Fuente: Cuestionario

Variable: Toma de decisiones

Definición conceptual

Gómez y Balkin (2010) la definen. “Es el proceso de identificar los problemas, las oportunidades y resolverlos”.

Definición operacional

Esta variable se midió mediante sus dimensiones: Definición y análisis del problema, determinación y selección de alternativas e implantación y sus respectivos e indicadores, de su contenido se estructura un cuestionario con 12 ítems, valorándolas con la escala de Likert con las alternativas: De acuerdo (DA) 3, Indeciso (I) 2, En desacuerdo (ED) 1; respuestas que reflejaron una actitud positiva o negativa. Este instrumento se aplicó tipo entrevista a una muestra de 57 trabajadores administrativos de la municipalidad, en horario de trabajo. (Tabla 2)

Tabla 5: Dimensiones e indicadores variable toma de decisiones

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Definición y análisis del problema	. Análisis de información.	13
	. Síntomas y causas	14
	. Definición del problema	15, 16
Determinación y selección de alternativas	. Autonomía	17
	Participación	18
	Alternativas	19
	Selección	20
Implantación	Responsable	21
	Plan de acción	22
	Recursos	23
	Evaluación	24

Fuente: Cuestionario

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

Para el objetivo general: Determinar la influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.

Tabla 6: Influencia de la Gestión por Competencias en la toma de decisiones

Nivel	Gestión por competencias			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	44 a 60	19	33.3	44 a 60	17	29.8
Media	28 a 43	29	50.9	28 a 43	32	56.1
Baja	12 a 27	9	15.8	12 a 27	8	14.0
	Totales	57	100.0		57	100.0

Fuente: Encuesta.

La gestión por competencias obtuvo respuestas de nivel medio de 50,9% para el nivel alto con el 33,3% y para el nivel bajo con un 15,8% y una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, para el nivel alto fue de 29,8% y para el nivel bajo del 14,0% de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Prueba de hipótesis para el objetivo general: La influencia de la gestión por competencias es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Afirmaciones que las confrontamos con los resultados del cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,645 con un nivel de significancia bilateral de 0,001 menor

al p valor de 0,001 indicándonos que existió una relación de asociatividad positiva moderada entre las variables de estudio, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo general.

Tabla 7: Correlación de la gestión por competencia en la toma de decisiones

Coeficiente Rho de Spearman		Gestión por competencias	Toma de decisiones
Gestión por Competencias	Coeficiente		0,645
	Sig. (bilateral)		0,001
	N		57
Toma de decisiones	Coeficiente	0,645	
	Sig. (bilateral)	0,001	
	N	57	

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

Fuente: Encuesta

Para el objetivo específico 1: Analizar la influencia de la competencia para la comunicación en la toma de decisiones en la municipalidad.

Tabla 8: Influencia de la comunicación en la toma de decisiones

Nivel	Comunicación			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	11 a 15	18	31.6	44 a 60	17	29.8
Media	7 a 10	24	42.1	28 a 43	32	56.1
Baja	3 a 6	15	26.3	12 a 27	8	14.0
Totales		57	100.0	57		100.0

Fuente: Encuesta.

La dimensión competencias de la comunicación que manejo los indicadores de la inducción, escucha activa, ordenes e instrucciones cumplidas, alcanzó un nivel medio de las respuestas del 42,1% para el nivel alto del 31,6% y para el nivel bajo fue de 26,3% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, para el nivel alto fue de 29,8% y para el nivel bajo del 14,0% de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Prueba de hipótesis par el objetivo específico 1: La influencia de la competencia para la comunicación es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

Efectos que los podemos comprobar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,775 con un nivel de significancia bilateral de 0,002 menor al p valor de 0,01 revelando que existió una relación de asociatividad positiva alta con una influencia positiva y significativa en la toma de decisiones de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1.

Tabla 9: Correlación de la comunicación en la toma de decisiones

Coeficiente Rho de Spearman		Comunicación	Toma de decisiones
Comunicación	Coeficiente		,775**
	Sig. (bilateral)		0,002
	N		57
Toma de decisiones	Coeficiente	,775**	
	Sig. (bilateral)	0,002	
	N	57	

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

Fuente: Encuesta

Para el objetivo específico 2: Explicar la influencia de la competencia para la autoadministración en la toma de decisiones en la municipalidad.

Tabla 10: Influencia de la Autoadministración en la toma de decisiones

Nivel	Autoadministración			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	11 a 15	20	35.1	44 a 60	17	29.8
Media	7 a 10	26	45.6	28 a 43	32	56.1
Baja	3 a 6	11	19.3	12 a 27	8	14.0
Totales		57	100.0		57	100.0

Fuente: Encuesta.

Para la dimensión de la competencia para la autoadministración en la toma de decisiones en la municipalidad que analizó los indicadores de la inteligencia emocional, la predisposición y la confiabilidad tuvieron respuestas de nivel medio del 45,6% para el nivel alto del 35,1% y para el nivel bajo del 19,3% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, para el nivel alto fue de 29,8% y para el nivel bajo del 14,0% de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Prueba de hipótesis par el objetivo específico 2: La influencia de la competencia para para la autoadministración la es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

Aseveraciones que se pueden comprobar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,646 con un nivel de significancia bilateral de 0,000 menor al p valor de 0,01 mostrando la relación de asociatividad positiva moderada entre variables de nivel medio con una influencia positiva y significativa en las respuestas de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2.

Tabla 11: Correlación de la autoadministración en la toma de decisiones

Coeficiente Rho de Spearman		Autoadministración	Toma de decisiones
Autoadministración	Coeficiente		,646**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N		57
Toma de decisiones	Coeficiente	,646**	
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	57	

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

Fuente: Encuesta

Para el objetivo específico 3: Describir la influencia de la competencia para la acción estratégica en la toma de decisiones en la municipalidad.

Tabla 12: Influencia de la acción estratégica en la toma de decisiones

Nivel	Acción estratégica			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	11 a 15	35	61.4	44 a 60	17	29.8
Media	7 a 10	10	17.5	28 a 43	32	56.1
Baja	3 a 6	12	21.1	12 a 27	8	14.0
Totales		57	100.0	57		100.0

Fuente: Encuesta.

La dimensión de la competencia para la estrategia que eligió los indicadores de la visión holística, la evaluación estratégica y el análisis integral experimentaron respuestas de nivel alto con el 61,4% para el nivel bajo el 21,1% y para el nivel medio del 17,5% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, para el nivel alto fue de 29,8% y para el nivel bajo del 14,0% de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Prueba de hipótesis par el objetivo específico 3: La influencia de la competencia para la acción estratégica es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.

Aserciones que las podemos corroborar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,341 con un nivel de significancia bilateral de 0,001 menor al p valor de 0,01 descubriendo una relación de asociatividad positiva baja entre las variables de estudio de manera significativa y positiva de nivel bajo en las respuestas de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 3.

Tabla 13: Correlación de la acción estratégica en la toma de decisiones

Coeficiente Rho de Spearman		Acción estratégica	Toma de decisiones
Acción estratégica	Coeficiente		,341*
	Sig. (bilateral)		.001
	N		57
Toma de decisiones	Coeficiente	,341*	
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	57	

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

Fuente: Encuesta

Para el objetivo específico 4: Determinar la influencia de la competencia para el trabajo en equipo en la toma de decisiones, en la municipalidad.

Tabla 14: Influencia del trabajo en equipo en la toma de decisiones

Nivel	Trabajo en equipo			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	11 a 15	32	56.1	44 a 60	17	29.8
Media	7 a 10	17	29.8	28 a 43	32	56.1
Baja	3 a 6	8	14.0	12 a 27	8	14.0
Totales		57	100.0	57		100.0

Fuente: Encuesta.

La dimensión de las competencias para el trabajo en equipo con los indicadores sobre el clima organizacional, las habilidades y/o destrezas y el desempeño laboral presentaron respuestas del orden del 56,1% para el nivel alto del 29,8% para el nivel medio y del 14,0% para el nivel con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, para el nivel alto fue de 29,8% y para el nivel bajo del 14,0% de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Prueba de hipótesis par el objetivo específico 4: La influencia de la competencia para el trabajo en equipo es positiva y significativa en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes.

Asertos que se confirman con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,553 con un nivel de significación bilateral de 0,005 menor al pvalor estimado de 0,01 revelando que existió una relación de asociatividad positiva moderada con una influencia positiva y significativa en la toma de decisiones de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 4.

Tabla 15: Correlación del trabajo en equipo en la toma de decisiones

Coeficiente Rho de Spearman		Trabajo en equipo	Toma de decisiones
Trabajo en equipo	Coeficiente		,553**
	Sig. (bilateral)		0,005
	N		57
Toma de decisiones	Coeficiente	,553**	
	Sig. (bilateral)	0,005	
	N	57	

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

Fuente: Encuesta

4.2 Discusión

Para el objetivo general: Determinar la influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.

La gestión por competencias obtuvo respuestas de nivel medio de 50,9% para el nivel alto con el 33,3% y para el nivel bajo con un 15,8% y una influencia en la

variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, para el nivel alto fue de 29,8% y para el nivel bajo del 14,0% de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Castiblanco (2020) en su tesis sobre el sistema de gestión por competencias, elemento fundamental para el aumento de la productividad y toma de decisiones gerenciales. Este trabajo es de importancia en nuestra investigación, ya que permitirá conocer como un sistema de gestión por competencias, responde al hacer más efectivas la toma de decisiones e incrementar de la productividad, mediante un trabajo eficaz de los colaboradores

Existen coincidencias con los hallazgos determinados en la tesis realizada en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes en Zarumilla y los resultados encontrados por el autor Castiblanco, (2020) sobre la influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones.

Para el objetivo específico 1: Analizar la influencia de la competencia para la comunicación en la toma de decisiones en la municipalidad.

La dimensión competencias de la comunicación que manejo los indicadores de la inducción, escucha activa, ordenes e instrucciones cumplidas, alcanzó un nivel medio de las respuestas del 42,1% para el nivel alto del 31,6% y para el nivel bajo fue de 26,3% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, para el nivel alto fue de 29,8% y para el nivel bajo del 14,0% de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Alcón, (2014) Concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerenteno maneja estrategias para solucionar los conflictos.

Existieron discrepancias entre la investigación realizada en la Municipalidad distrital de Aguas Verdes en Zarumilla con los hallazgos sobre la comunicación encontrados en el trabajo de Alcón, (2014).

Para el objetivo específico 2: Explicar la influencia de la competencia para la autoadministración en la toma de decisiones en la municipalidad.

Para la dimensión de la competencia para la autoadministración en la toma de decisiones en la municipalidad que analizó los indicadores de la inteligencia emocional, la predisposición y la confiabilidad tuvieron respuestas de nivel medio del 45,6% para el nivel alto del 35,1% y para el nivel bajo del 19,3% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, para el nivel alto fue de 29,8% y para el nivel bajo del 14,0% de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Pacheco y Ramírez, (2019) Encontró que las capacidades humanas, técnicas y conceptuales se encuentran en un nivel aceptable en algunas áreas y en otras poco aceptable generando un desequilibrio organizacional. En tanto la toma de decisiones resulta muchas veces errónea debido a que el nivel de capacidades requeridas en las diversas áreas no viene a ser el óptimo.

Existen claras coincidencias entre la investigación realizada en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes en Zarumilla, con los hallazgos encontrados en la tesis de Pacheco y Ramírez, (2019).

Para el objetivo específico 3: Describir la influencia de la competencia para la acción estratégica en la toma de decisiones en la municipalidad.

La dimensión de la competencia para la estrategia que eligió los indicadores de la

visión holística, la evaluación estratégica y el análisis integral experimentaron respuestas de nivel alto con el 61,4% para el nivel bajo el 21,1% y para el nivel medio del 17,5% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, para el nivel alto fue de 29,8% y para el nivel bajo del 14,0% de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Pacheco y Ramírez , (2019) Encontrándose que las capacidades humanas, técnicas y conceptuales se encuentran en un nivel aceptable en algunas áreas y en otras poco aceptable generando un desequilibrio organizacional. En tanto la toma de decisiones resulta muchas veces errónea debido a que el nivel de capacidades requeridas en las diversas áreas no viene a ser el óptimo.

Existen coincidencias entre la investigación realizada en la Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, y los hallazgos de Pacheco y Ramírez (2019) aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 3.

Para el objetivo específico 4: Determinar la influencia de la competencia para el trabajo en equipo en la toma de decisiones, en la municipalidad.

La dimensión de las competencias para el trabajo en equipo con los indicadores sobre el clima organizacional, las habilidades y/o destrezas y el desempeño laboral presentaron respuestas del orden del 56,1% para el nivel alto del 29,8% para el nivel medio y del 14,0% para el nivel con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, para el nivel alto fue de 29,8% y para el nivel bajo del 14,0% de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.

Janampa, (2020) Concluyó que la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.437$) lo que indica una correlación positiva moderada, asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5, San Juan de

Lurigancho y el Agustino, 2020.

La investigación llevada a cabo en la V Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, presenta acercamientos con el trabajo realizado por Janampa, (2020) aceptándose la ,hipótesis de trabajo para el objetivo estratégico 4.

V. CONCLUSIONES

1. La gestión por competencias obtuvo respuestas de nivel medio de 50,9% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,645 y un $p < 0.05$, indicándonos que existió una relación de asociatividad moderada entre las variables de estudio, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo general.
2. La dimensión competencias de la comunicación que manejo los indicadores de la inducción, escucha activa, ordenes e instrucciones cumplidas, alcanzó un nivel medio de las respuestas del 42,1% para el nivel alto del 31,6% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, corroborándose con un $r_s = 0,775$ y un $p < 0.05$, revelando que existió una relación de asociatividad positiva alta con una influencia positiva y significativa en la toma de decisiones de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1.
3. Para la dimensión de la competencia para la autoadministración en la toma de decisiones en la municipalidad que analizó los indicadores de la inteligencia emocional, la predisposición y la confiabilidad tuvieron respuestas de nivel medio del 45,6% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, con un $p(Rho) = 0,646$ y un $p < 0.05$, mostrando la relación de asociatividad positiva moderada entre las variables con una influencia positiva y significativa en las respuestas de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2.
4. La dimensión de la competencia para la estrategia que eligió los indicadores de la visión holística, la evaluación estratégica y el análisis integral

experimentaron respuestas de nivel alto con el 61,4% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel medio con el 56,1% de las contestaciones, con un Rho de Spearman de 0,341 y $p < 0.05$ descubriendo una relación de asociatividad positiva baja entre las variables de estudio de manera significativa y positiva de nivel bajo en las respuestas de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 3.

5. La dimensión de las competencias para el trabajo en equipo con los indicadores sobre el clima organizacional, las habilidades y/o destrezas y el desempeño laboral presentaron respuestas del orden del 56,1% para el nivel alto del 29,8% con una influencia en la variable toma de decisiones, con un Rho de Spearman de 0,553 y $p < 0.05$, revelando que existió una relación de asociatividad positiva moderada con una influencia positiva y significativa en la toma de decisiones de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 4.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se hace necesario que la alta dirección de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, formule un plan estratégico de gestión por competencias que involucre preparación de cuadros directivos encaminadas a la toma de decisiones, para asegurar un excelente servicio al ciudadano del distrito de Aguas Verdes.
2. En todo el personal de la municipalidad la preparación y capacitación en comunicación asertiva debe ser una constante para lograr una mayor interacción social y pueda trabajarse en equipo.
3. Es necesario aplicar técnicas en habilidades blandas, que se enfoquen en los colaboradores administrativos de la municipalidad, para controlar sus emociones y optimizar el proceso de la toma de decisiones.
4. Los colaboradores de la municipalidad del Distrito de Aguas Verdes, deben trabajar con una visión holística, para ello deben entender la estrategia como parte del del trabajo diario.
5. Las autoridades municipales deben promover el trabajo en equipo con la participación plena de los colaboradores administrativos en todos los niveles jerárquicos en los temas relacionados al servicio al ciudadano

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcón, N. (2014). Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Valencia: Universidad Carabobo. Recuperado de URI: <http://hdl.handle.net/123456789/94>
- Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano. Argentina.
- Alles, M. A. (2014). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Araujo, D. I. y Lara, M. A. (2018). Influencia de los factores cognitivos en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Universidad Autónoma del Caribe, Facultad de Ciencias Administrativas. Barranquilla: Alta Gerencia.
- Arbaiza, F. L. (2011). Desarrollo de competencias gerenciales. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Bateman, T. S., y Scott, A. S. (2009). Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: Mc Graw Hill.
- Barroso. (2010). Meditaciones gerenciales. Venezuela: Gala.
- Begazo Villanueva, J. D. (2014). La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana. Gestión en el Tercer Milenio Vol. 17-II, Nº 34, 21-27.
- Bernal, C. (2015). Metodología de la Investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson, Educación.
- Carhuachín, I. F. (2018). Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco – La Libertad, 2018. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Carrasco, D. S. (2019). Metodología de la Investigación Científica. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Casa, C. M. (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrita de San Jerónimo, 2015. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas. Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/242> Universidad Nacional José María Arguedas.

- Castiblanco, N. L. (2020). Sistema de gestión por competencias, elemento fundamental para el aumento de la productividad y toma de decisiones gerenciales. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38259/CastiblancoNaviaLuisa2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México.
- Drucker, P. F. (1989). El ejecutivo eficaz. Barcelona (España): Edhasa.
- Gómez., L. R. y Balkin, D. (2010). Administración. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Gonzalez, C. J. (2017). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la dirección general de supervisión y fiscalización del ministerio de la producción, 2016. Perú: Universidad César Vallejo.
- Gutiérrez, P. (2010). Calidad total y productividad. México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum Jr., J. (2017). Administración: Un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning.
- Hernández, Fernández, y Baptista. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill - Educación.
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). Administración. México: Pearson Educación.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw-Hill/Interamericana editores.
- Janampa, A. N. (2020). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020. Lima, Perú: Universidad Peruana de las Américas.
- Jones, G. R., y George, J. M. (2010). Administración contemporánea. México: Mc Graw-Hill/Interamericana editores.
- José. (2002). Un enfoque hacia la calidad. Bogotá, Colombia: Granica.
- Knapp, G. (2007). Enseñanza y aprendizaje de las habilidades motrices. Estado Unidos.

- Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación.
- Lepeley, M. T. (2011). *Gestión y calidad de la educación, Un modelo de evaluación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., y Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Buenos Aires, : Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (Primera ed.). México: Pearson.
- Pacheco, I. C. y Ramírez, M. R. (2019). *Capacidades gerenciales y la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, 2019*. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Paéz, E. (2010). *Gestión de instituciones educativas*. México: Editorial Interamericana.
- Pintado, P. E. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima, Perú: Denis Morzán.
- Robbins, E., y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Salazar, G. R. (2018). *Las Competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las Instituciones Estatales de Educación Superior*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Solano, A. I. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*. *Tecnología en Marcha* Vol. 16 N° 3, 44-51.
- Vera, G. (2012). *Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna, 2010*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman.
- Vidal, R. M. y Lama, C. K. (2019). *Habilidades gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa langostinera Ccoral S.A., Tumbes, 2018*. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Zúñiga, F. V. (2002). *Competencias en la formación y la gestión de talento*. Scielo, 2 - 19.
- Valderrama, R. K. (2014). *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Diamante S. A. Planta*

Samanco, provincia de Santa, Region Ancash, durante el año 2013. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de Yirda, A. (22 de febrero de 2022). Definición de Alfa de Cronbach. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de <https://conceptodefinición.de/alfa-de-cronbach/>

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones, Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú, 2021

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Tipo de investigación
<p>Problema general. ¿Cuál es la influencia la gestión por competencias en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes, provincia Zarumilla, Región Tumbes, 2021?</p> <p>Problemas específicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la influencia de la competencia para la comunicación en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes? 2. ¿Cuál es la influencia de la competencia para la autoadministración en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes? 3. ¿Cuál es la influencia de la competencia para la acción estratégica en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes?? 4. ¿Cuál es la influencia de la competencia para el trabajo en equipo la comunicación en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes? 	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la influencia de la competencia para la comunicación en la toma de decisiones en la municipalidad. 2. Explicar la influencia de la competencia para la autoadministración en la toma de decisiones en la municipalidad. 3. Describir la influencia de la competencia para la acción estratégica en la toma de decisiones en la municipalidad. 4. Determinar la influencia de la competencia para el trabajo en equipo en la toma de decisiones, en la municipalidad. 	<p style="text-align: center;">Hipótesis general</p> <p>H_A: La influencia de la gestión por competencias es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.</p> <p>H₀: La influencia de la gestión por competencias no es positiva y ni significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Región Tumbes, Perú 2021.</p> <p>Hipótesis específica 1:</p> <p>H_A: La influencia de la competencia para la comunicación es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.</p> <p>H₀: La influencia de la competencia para la comunicación no es positiva ni significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.</p> <p>Hipótesis específica 2:</p> <p>H_A. La influencia de la competencia para para la autoadministración la es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.</p> <p>H₀: La influencia de la competencia para la no es positiva ni significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.</p> <p>Hipótesis específica 3:</p> <p>H_A. La influencia de la competencia para la acción estratégica es positiva y significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.</p>	<p>Gestión por competencias</p> <p>Toma de decisiones</p>	<p>Descriptiva – correlacional</p> <p>No experimental</p> <p>Transversal</p> <p>Enfoque cuantitativo</p>

		<p>H₀: La influencia de la competencia para la acción estratégica no es positiva ni significativa en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes.</p> <p>Hipótesis específica 4:</p> <p>H_A: La influencia de la competencia para el trabajo en equipo es positiva y significativa en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes.</p> <p>H₀: La influencia de la competencia para el trabajo en equipo no es positiva ni significativa en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Aguas Verdes.</p>		
--	--	--	--	--

Anexo 2: operacionalización de variables

Título: Influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones, Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú, 2021.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Gestión por competencia	Una competencia se refiere. "a la combinación de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que contribuyen a la efectividad personal" (Hellriegel, Jacson, & Slocum Jr., 2017).	Esta variable se medirá mediante sus dimensiones: Competencias para la comunicación, competencias para la autoadministración, competencias para la acción estratégica y competencias para el trabajo en equipo e indicadores; estructurándose un cuestionario con 12 ítems empleándose para ello la escala de Likert con las alternativas: 5 Totalmente de acuerdo (TA), 4. De acuerdo (DA), 3. Indeciso (I), 2. En desacuerdo (ED) y 1. Totalmente en desacuerdo (TD), respuestas que reflejaran una actitud positiva o negativa. Dicho instrumento se aplicará a una muestra de 57 trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Aguas Verdes. en horario de trabajo	<p>1. Competencias para la comunicación</p> <p>2. Competencias para la autoadministración</p> <p>3. Competencias para la acción estratégica</p> <p>4. Competencias para el trabajo en equipo</p>	<p>Comunicación</p> <p>Integridad y Conducta ética. Autoconciencia y desarrollo</p> <p>Objetivos estratégicos Acciones estratégicas</p> <p>Clima laboral Diseño de equipos</p>	<p>1, 2, 3, 4</p> <p>4, .5, .6</p> <p>7, 8, 9</p> <p>10, 11, 12</p>

Anexo 3: Cuestionario de gestión por competencias

I. Presentación

Tenga Ud., un buen día, la siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la: **“Influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones, Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú, 2021”**. La información proporcionada es completamente anónima y se empleará para propósitos académicos.

II. Instrucciones

Lea cuidadosamente cada pregunta relacionada a la variable gestión por competencia, y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que considere mejor. Conteste todas las proposiciones. teniendo en cuenta que cada número tiene un significado como se muestra:

III.

Marque con una “X” repuesta que crea Ud. por conveniente en cada casilla teniendo en cuenta que cada número tiene un significado como se muestra:

- 5 Totalmente de acuerdo (TA)
- 4. De acuerdo (DA)
- 3. Indeciso (I)
- 2. En desacuerdo (ED)
- 1. Totalmente en desacuerdo (TD)

III. Información general:

Datos del encuestado

Edad: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo de servicios

=====

Variable: Gestión por competencias

N°	Items	TA 5	DA 4	I 3	ED 2	TD 1
Competencias para la comunicación						
01	¿Aplica el proceso de inducción y/o orientación a los colaboradores en su área de trabajo y en toda la institución?					
02	¿Demuestra iniciativa y proactividad para escuchar y comprender a sus compañeros de trabajo?					
03	¿Se demuestra el intercambio de ideas en las órdenes e instrucciones que se transmiten en la realización del trabajo?					
Competencia para la autoadministración						
04	¿En acciones de contingencia demuestra inteligencia emocional para la atención que el caso amerita?					
05	¿Mantiene una predisposición por el servicio al público?					
06	¿Cuenta con la confianza y seguridad para el ejercicio de sus funciones?					
Competencias para la acción estratégica						
07	¿En el desenvolvimiento de sus tareas asignadas se desarrolla con una visión holística?					
08	¿Se evalúan las acciones y/o actividades en función a los planes estratégicos?					
09	¿Se realizan un análisis externo e interno para determinar las acciones correspondientes?					
Competencias para el trabajo en equipo						
10	¿Propicia un ambiente laboral favorable entre sus compañeros de trabajo para incrementar la productividad?					
11	¿Considera que las destrezas y habilidades multidisciplinaria aseguran el logro de las metas?					
12	¿Considera que la formación y capacitación individual y/o equipo es favorable en el desempeño laboral institucional?					

Anexo 4: Cuestionario de toma decisiones

I. Presentación

Tenga Ud., un buen día, la siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la: **“Influencia de la gestión por competencias en la toma de decisiones, Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú, 2021”**. La información proporcionada es completamente anónima y se empleará para propósitos académicos

II. Instrucciones

Lea cuidadosamente cada pregunta relacionada a la variable de toma de decisiones, y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que considere mejor. Conteste todas las proposiciones. teniendo en cuenta que cada número tiene un significado como se muestra:

- 5 Totalmente de acuerdo (TA)
- 4. De acuerdo (DA)
- 3. Indeciso (I)
- 2. En desacuerdo (ED)
- 1. Totalmente en desacuerdo (TD)

III. Información general:

Datos del encuestado

Edad: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo de servicios _____

=====

Variable: Toma de decisiones

N°	Ítems	TA 5	DA 4	I 3	ED 2	TD 1
	Definición y análisis del problema					
01	¿Se analiza la información para determinar las fuerzas externas e internas que crean oportunidad o perjudican a la institución?					
02	¿Se sabe diferenciar las causas y los síntomas en base a la información analizada?					
03	¿Se aplican procesos para definir e identificación del problema que se presentan en la institución?					
04	¿Se busca y se profundiza la información de problema a resolver para tener mayor certidumbre?					
	Determinación y selección de alternativas					
05	¿Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía para la toma de decisiones?					
06	¿Existe una participación de los colaboradores, en la solución de los problemas?					
07	¿Se presentan alternativas para la dar solución al problema considerando los recursos institucionales?					
08	¿Se selecciona la mejor alternativa en base a las ponderaciones realizadas?					
	Implantación					
09	¿Se designa un responsable con autonomía para la implementación de la decisión tomada?					
10	¿Se establece un plan de acción para su seguimiento de la implementación?					
11	¿Se asigna los recursos para la implementación de la decisión que se ha tomado en la institución?					
12	¿Se presenta informe de los resultados de su eficacia de la decisión tomada?					

Anexo 5: Solicitud de autorización para ejecución de tesis

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Tumbes, 19 de octubre 2022

Carta N° 012-2021/GKCO

SEÑOR Abog. Pamela Izquierdo Cedillo

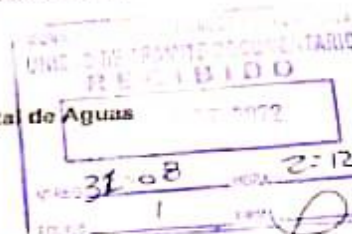
Sub Gerente de recursos Humanos de la municipalidad distrital de Aguas

Verdes

Ciudad

Asunto: Autorización para la ejecución de tesis

Tenemos el agrado de saludarla muy cordialmente y hacerle de conocimiento que la suscrita bachiller de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, con el propósito de optar el título de Licenciado en Administración, presenta el proyectos de tesis: "Influencia de la gestión por competencias en la la toma de decisiones, Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Zarumilla, Tumbes, Perú, 2022" y para cumplir con su ejecución. Solicito a usted, la debida autorización para aplicar técnicas de recolección de datos (como encuestas o información vertinante) en su representada, información que será empleada de manera confidencial por la suscrita.



Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Gabriela Katusca Costa Ordinola

Tesista

Anexo 6: Análisis de fiabilidad de gestión por competencias

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.693	12

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	53	100.0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	53	100.0

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

Estadísticos total-elemento Gestión por Competencias				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
01. ¿Aplica el proceso de inducción u orientación a los colaboradores en su área de trabajo y en toda la institución?	36.04	59.460	.233	.691
02. ¿Demuestra iniciativa y proactividad para escuchar y comprender a sus compañeros de trabajo?	36.30	55.907	.458	.654

03. ¿Se demuestra el intercambio de ideas en las órdenes e instrucciones que se transmiten en la realización del trabajo?	37.06	53.362	.735	.620
04. ¿En acciones de contingencia demuestra inteligencia emocional para la atención que el caso amerita?	36.58	54.324	.437	.655
05. ¿Mantiene una predisposición por el servicio al público?	36.15	57.246	.345	.672
06. ¿Cuenta con la confianza y seguridad para el ejercicio de sus funciones?	35.34	63.921	.127	.700
07. ¿En el desenvolvimiento de sus tareas asignadas se desarrolla con una visión holística?	35.58	65.286	.049	.711
08. ¿Se evalúan las acciones y/o actividades en función a los planes estratégicos	36.58	61.824	.133	.707

09. Se realizan un análisis externo e interno para determinar las acciones correspondientes?	35.75	54.727	.503	.646
10. ¿Propicia un ambiente laboral favorable entre sus compañeros de trabajo para incrementar la productividad?	35.34	60.806	.247	.686
11. ¿Considera que las destrezas y habilidades multidisciplinaria aseguran el logro de las metas?	36.04	61.652	.210	.691
12. ¿Considera que la formación y capacitación individual y/o equipo es favorable en el desempeño laboral institucional?	36.38	55.970	.603	.640

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
39.38	67.970	8.244	12

Anexo 7: Análisis de fiabilidad de toma de decisiones

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.693	12

Resumen del procesamiento de los casos Toma de Decisiones

		N	%
Casos	Válidos	53	100.0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	53	100.0

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

Estadísticos total-elemento Toma de Decisiones

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
13. ¿Se analiza la información para determinar las fuerzas externas e internas que crean oportunidad o perjudican a la institución?	36.04	59.460	.233	.691

14. ¿Se sabe diferenciar las causas y los síntomas en base a la información analizada?	36.30	55.907	.458	.654
15. ¿Se aplican procesos para definir e identificación del problema que se presentan en la institución?	37.06	53.362	.735	.620
16. ¿Se busca y se profundiza la información de problema a resolver para tener mayor certidumbre?	36.58	54.324	.437	.655
17. ¿Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía para la toma de decisiones?	36.15	57.246	.345	.672
18. ¿Existe una participación de los colaboradores, en la solución de los problemas?	35.34	63.921	.127	.700

19. ¿Se presentan alternativas para darle solución al problema considerando los recursos institucionales?	35.58	65.286	.049	.711
20. ¿Se selecciona la mejor alternativa en base a las ponderaciones realizadas?	36.58	61.824	.133	.707
21. ¿Se designa un responsable con autonomía para la implementación de la decisión tomada?	35.75	54.727	.503	.646
22. ¿Se establece un plan de acción para su seguimiento de la implementación?	35.34	60.806	.247	.686
23. ¿Se asigna los recursos para la implementación de la decisión que se ha tomado en la institución?	36.04	61.652	.210	.691

24. ¿Se presenta informe de los resultados de su eficacia de la decisión tomada?	36.38	55.970	.603	.640
--	-------	--------	------	------

Estadísticos de la escala Toma de Decisiones			
Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
39.38	67.970	8.244	12

¿Se designa un responsable con autonomía para la implementación de la decisión tomada?	2, 85	,366	2 0
¿Se establece un plan de acción para su seguimiento de la implementación?	2, 55	,510	2 0
¿Se asigna los recursos para la implementación de la decisión que se ha tomado en la institución?	2, 85	,366	2 0
¿Se presenta informe de los resultados de su eficacia de la decisión tomada?	2, 85	,366	2 0