

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**Escuela Profesional de Administración y Sistemas**



**TESIS**

**Competencias gerenciales y gestión universitaria de la Comisión  
Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de  
Tarma, 2019**

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor :Bach. Delia Ccente Ruiz

Asesor :Dr. Uldarico Aguado Riveros

Línea de Investigación  
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y  
Culminación : 30.09.2019 – 15.12.2022

Huancayo, Perú  
2022

## HOJA DE APROBACIÓN POR LOS JURADOS

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES****Facultad de Ciencias Administrativas y Contables****TESIS**

COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA  
DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA, 2019

**PRESENTADO POR:**

Bach. Ccente Ruiz Delia

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS****APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

DECANO :.....  
DR. VÁSQUEZ VÁSQUEZ WILBER GONZALO

PRIMER :.....  
MIEMBRO MG. VERASTEGUI VELASQUEZ GRACIELA  
SOLEDAD

SEGUNDO :.....  
MIEMBRO MG. SANTANA CAMARGO WALTER RUBEN

TERCER :.....  
MIEMBRO MTRO. MARTINEZ VITOR PAUL DENIS

Huancayo, 15 de diciembre del 2022

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN  
UNIVERSITARIA DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE  
TARMA, 2019**

**ASESOR:**

**DR. ULDARICO INOCENCIO AGUADO RIVEROS**

**DEDICATORIA:**

A Dios por darme valor y fortaleza a la vez por permitirme cada mañana con un nuevo sueño. A mis Padres por haber sido el apoyo a lo largo de toda mi carrera profesional, y a mi hija Brittany por ser el motor y motivo para continuar en esta etapa de obtener uno de mis anhelos más esperados.

**Delia Ccente Ruiz**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a mi asesor de Tesis, Dr. Uldarico Inocencio Aguado Riveros, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo de investigación.

Mi agradecimiento también al Dr. Edgardo Félix Palomino Torres, por haber aceptado que realice mi tesis en la universidad que dirige, quien me brindó su apoyo y su ayuda incondicional.

Agradezco a mis familiares quiénes me apoyaron incondicionalmente para el logro de este objetivo académico.

Para ellos. Muchas gracias y que Dios les Bendiga.

**Delia Ccente Ruiz**



# CONSTANCIA DE ÍNDICE SIMILITUD

## (EXPEDITO SEGÚN ART. 8.4)

El Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables deja:

### CONSTANCIA

Que, la , **Bach. Delia CCENTE RUIZ**, de la escuela profesional de Administración y Sistemas, han presentado su informe final del TESIS titulado: “**COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA, 2019.**”

originalidad en el **SOFTWARE TURNITIN** obteniendo el **Porcentaje** de similitud de **30%**, el cual se encuentra dentro del porcentaje permitido.

Se expide el presente, para efectos de continuar con los tramites concernientes a la obtención de su título profesional.

Huancayo, 15 de julio del 2022

  
Dr. Armando Juan Adauto Ávila  
Director de Unidad de Investigación  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

## CONTENIDO

ASESOR: .....	iv
DEDICATORIA: .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
CONSTANCIA DE SIMILITUD.....	vii
CONTENIDO.....	viii
CONTENIDO DE CUADROS .....	xii
CONTENIDO DE TABLAS.....	xiii
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xvi
CONTENIDO DE FIGURAS .....	xviii
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT .....	xx
INTRODUCCIÓN.....	xxi
CAPÍTULO I.....	24
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	24
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	24
1.2 Delimitación del Problema .....	26
1.2.1 Delimitación Espacial .....	26
1.2.2 Delimitación Temporal.....	26
1.2.3 Delimitación Conceptual o Temática.....	26
1.3 Formulación del Problema .....	26
1.3.1 Problema General.....	26
1.3.2 Problemas Específicos.....	27
1.4 Justificación .....	27
1.4.1 Social.....	27
1.4.2 Teórica.....	28



1.4.3 Metodológica .....	28
1.5 Objetivos.....	29
1.5.1 Objetivo General.....	29
1.5.2 Objetivos Específicos .....	29
CAPÍTULO II.....	30
MARCO TEÓRICO .....	30
2.1 Antecedentes.....	30
2.1.1 Nacionales .....	30
2.1.2 Internacionales .....	32
2.2 Bases Teóricas o Científicas.....	35
2.2.1 Competencias Gerenciales.....	35
2.2.2 Gestión Universitaria.....	43
2.3 Marco Conceptual .....	52
CAPÍTULO III .....	54
HIPÓTESIS .....	54
3.1 Hipótesis General.....	54
3.2 Hipótesis Específicas .....	54
3.3 Variables.....	55
3.3.1 Definición Conceptual.....	55
3.3.2 Definición Operacional: .....	57
CAPÍTULO IV .....	58
METODOLOGÍA.....	58
4.1 Método de Investigación .....	58
4.2 Tipo de Investigación.....	59
4.3 Nivel de Investigación.....	59
4.4 Diseño de la Investigación.....	60
4.5 Población y Muestra.....	60

	x
4.5.1 Población .....	60
4.5.2 Muestra .....	61
4.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	61
4.6.1 Técnicas de Recolección de Datos.....	61
4.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos .....	62
4.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	62
4.8 Aspectos Éticos de la Investigación.....	63
CAPÍTULO V .....	64
RESULTADOS .....	64
5.1 Descripción de Resultados.....	64
5.1.1 Resultados descriptivos de la variable 1: Competencias Gerenciales.....	65
5.1.2 Resultados descriptivos de la variable 2: Gestión Universitaria.....	84
5.1.3 Resultados correlacional de las variables Competencias Gerenciales y Gestión Universitaria .....	954
5.2 Contrastación de Hipótesis .....	95
5.2.1 Contraste de la hipótesis general.....	95
5.2.2 Contraste de la primera hipótesis específica.....	98
5.2.3 Contraste de la segunda hipótesis específica .....	101
5.2.4 Contraste de la tercera hipótesis específica .....	105
5.2.5 Contraste de la cuarta hipótesis específica .....	108
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	113
CONCLUSIONES .....	120
RECOMENDACIONES .....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123
ANEXOS.....	127
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	128
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	130

	xi
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	131
CUESTIONARIO DE ENCUESTA.....	135
Consideraciones Éticas de la Investigación .....	139

**CONTENIDO DE CUADROS**

Cuadro 1: Variables de la investigación .....	55
Cuadro 2: Operacionalización de las variables .....	57
Cuadro 3: Técnicas de recolección de datos .....	61
Cuadro 4: Instrumentos de recolección de datos.....	622

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Cuándo habla con otras personas es capaz de conseguir que se sientan cómodas en distintas situaciones .....	655
Tabla 2: Hace presentaciones persuasivas, de gran impacto, ante grupos .....	666
Tabla 3: En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar – ganar .....	677
Tabla 4: Obtiene y utiliza información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes.....	688
Tabla 5: Cuándo asume riesgos es capaz anticipar consecuencias negativas y positivas....	69
Tabla 6: Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas .....	70
Tabla 7: Monitorea y se ajusta a un programa o negocia cambios a éste si es necesario ..	711
Tabla 8: Elige de forma correcta a los miembros del equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas.....	722
Tabla 9: Actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo.....	733
Tabla 10: Mantiene al equipo moviéndose hacia sus metas.....	744
Tabla 11: Es capaz de analizar las tendencias generales del mercado educativo superior y comprende sus implicaciones para el futuro .....	755
Tabla 12: Comprende las fortalezas y limitaciones diversas estrategias institucionales ..	766
Tabla 13: Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la institución .....	777
Tabla 14: Reconoce las repercusiones que los acontecimientos globales tienen en la organización .....	788
Tabla 15: Reconoce que dentro de toda cultura hay grandes variaciones y evita los estereotipos.....	799
Tabla 16: Tiene normas personales claras establecen las bases para mantener su sentido de integridad, conducta ética.....	800
Tabla 17: Busca responsabilidad más allá de la que requiere su puesto .....	811

Tabla 18: Utiliza salidas constructivas para ventilar frustraciones y reducir la tensión ....	822
Tabla 19: Conoce sus valores, sentimientos y terrenos de fortalezas y limitaciones .....	833
Tabla 20: Los objetivos de las unidades académicas son coherentes con la visión y misión de la universidad .....	844
Tabla 21: La universidad a través de sus autoridades elabora planes y programas para alcanzar las metas específicas .....	855
Tabla 22: Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la universidad .....	866
Tabla 23: Tiene capacidad para organizar a los colaboradores en torno a tareas específicas a fin de lograr un objetivo común .....	877
Tabla 24: Los trabajadores están capacitados con la tecnología implementada en la universidad .....	888
Tabla 25: La estructura del sistema jerárquico de la universidad está diseñado en base a una comunicación efectiva en la ejecución de tareas .....	899
Tabla 26: Proporciona a los miembros equipo una visión clara de lo que debe lograr .....	900
Tabla 27: Considera las implicaciones que las decisiones tendrán para la universidad a largo plazo .....	911
Tabla 28: Asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivas competencias e intereses .....	922
Tabla 29: Los resultados obtenidos en la universidad están vinculados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos .....	933
Tabla 30: Relación entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria .....	93
Tabla 31: Relación entre la variable competencias gerenciales y las dimensiones de la variable gestión universitaria: planeación, organización y control.....	934
Tabla 32: Correlación la variable Competencias Gerenciales y Gestión Universitaria .....	977
Tabla 33: Correlación entre la variable Competencias Gerenciales y la Planeación.....	1000
Tabla 34: Correlación entre la variable Competencias Gerenciales y la Organización...	1044
Tabla 35: Correlación entre la variable Competencias Gerenciales y la Dirección .....	1077

Tabla 36: Correlación entre la variable Competencias Gerenciales y el Control..... 1111

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cuándo habla con otras personas es capaz de conseguir que se sientan cómodas en distintas situaciones.....	655
Gráfico 2: Hace presentaciones persuasivas, de gran impacto, ante grupos .....	666
Gráfico 3: En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar - ganar .....	677
Gráfico 4: Obtiene y utiliza información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes.....	688
Gráfico 5: Cuándo asume riesgos es capaz de anticipar las consecuencias negativas y positivas.....	699
Gráfico 6: Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas....	700
Gráfico 7: Monitorea y se ajusta a un programa o negocia cambios a éste si es necesario .....	711
Gráfico 8: Elige de forma correcta a los miembros del equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas.....	722
Gráfico 9: Actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo.....	733
Gráfico 10: Mantiene al equipo moviéndose hacia sus metas.....	744
Gráfico 11: Es capaz de analizar las tendencias generales del mercado educativo superior y comprende sus implicaciones para el futuro.....	755
Gráfico 12: Comprende las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias institucionales .....	766
Gráfico 13: Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la institución.....	777
Gráfico 14: Reconoce las repercusiones que los acontecimientos globales tienen en la organización .....	788
Gráfico 15: Reconoce que dentro de toda cultura hay grandes variaciones y evita los estereotipos.....	799
Gráfico 16: Tiene normas personales claras que establecen las bases para mantener su sentido de integridad y conducta ética .....	800



Gráfico 17: Busca responsabilidad más allá de la que requiere su puesto.....	811
Gráfico 18: Utiliza salidas constructivas para ventilar sus frustraciones y reducir la tensión .....	822
Gráfico 19: Conoce sus valores, sentimientos y terrenos de fortalezas y limitaciones .....	833
Gráfico 20: Los objetivos de las unidades académicas son coherentes con la visión y misión de la universidad .....	844
Gráfico 21: La universidad a través de sus autoridades elabora planes y programas para alcanzar las metas específicas .....	855
Gráfico 22: Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la universidad .....	866
Gráfico 23: Tiene capacidad para organizar a los colaboradores en torno a tareas específicas a fin de lograr un objetivo común.....	877
Gráfico 24: Los trabajadores están capacitados con la tecnología implementada en la universidad .....	888
Gráfico 25: La estructura del sistema jerárquico de la universidad está diseñado en base a una comunicación efectiva en la ejecución de tareas.....	89
Gráfico 26: Proporciona a los miembros del equipo una visión clara de lo que debe lograr .....	900
Gráfico 27: Considera las implicaciones que las decisiones tendrán para la universidad a largo plazo .....	911
Gráfico 28: Asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivas competencias e intereses .....	922
Gráfico 29: Los resultados obtenidos en la universidad están vinculados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos .....	933

**CONTENIDO DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general.....	966
<b>Figura 2:</b> Decisión de la hipótesis nula general.....	988
<b>Figura 3:</b> Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general.....	1000
<b>Figura 4:</b> Decisión de la hipótesis nula.....	1011
<b>Figura 5:</b> Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general.....	1033
<b>Figura 6:</b> Decisión de la hipótesis nula.....	1044
<b>Figura 7:</b> Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general.....	1077
<b>Figura 8:</b> Decisión de la hipótesis nula.....	1088
<b>Figura 9:</b> Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general.....	1100
<b>Figura 10:</b> Decisión de la hipótesis nula.....	1111

## RESUMEN

La investigación se basó en destacar la importancia de cómo los buenos directivos son esenciales para el éxito de la institución, el problema fue ¿De qué manera las competencias gerenciales se relacionan con la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?; tuvo como objetivo principal establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019; el método general fue el método científico y el método específico el método inductivo. El tipo de investigación fue básica y el nivel descriptivo - correlacional. La población fue de 63 colaboradores, la muestra utilizada fue por conveniencia o dirigida, la cual abarcó un total de 49 encuestados; se aplicaron dos cuestionarios, uno para medir las competencias gerenciales y otro para medir la gestión universitaria. Se usó el programa estadístico SPSS 25 para el análisis de datos. Los resultados demuestran que existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019, a su vez se recomienda desarrollar las competencias centrales en los empleados con diversos cargos para mejorar su efectividad, quiere decir que fomentar sus habilidades directivas y el conocimiento los llevará a triunfar frente a los desafíos que las organizaciones globales de hoy precisan.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, gestión, comunicación, autoadministración, acción estratégica.

## ABSTRACT

The research was based on highlighting the importance of how good managers are essential for the success of the institution, the problem was: How are managerial skills related to university management of the Organizing Commission of the National Autonomous University of Tarma? , 2019?; Its main objective was to establish the relationship between managerial competencies and university management of the Organizing Commission of the Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019; the general method was the scientific method and the specific method the inductive method. The type of research was basic and the descriptive level - correlational. The population was 63 collaborators, the sample used was for convenience or directed, which included a total of 49 respondents; Two questionnaires were applied, one to measure managerial skills and the other to measure university management. The statistical program SPSS 25 was used for data analysis. The results show that there is a direct and significant relationship between managerial competencies and university management of the Organizing Commission of the Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019, in turn it is recommended to develop core competencies in employees with various positions to improve Their effectiveness means that fostering their managerial skills and knowledge will lead them to succeed in the face of the challenges that today's global organizations require.

**Keywords:** Management skills, management, communication, self-administration, strategic action.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de las universidades implica diagnosticar crítica y reflexivamente al respecto de las circunstancias cambiantes del entorno, y aquellas estrategias que las lleve a estar adaptadas dentro del mercado y la sociedad. Por lo tanto, las universidades para poder ser diferenciadas deben asumir distintos retos estratégicos, tales como: transformar el modelo de negocio a uno que vaya centrado en el estudiante, alinear la cultura corporativa, posicionar la estrategia de la transformación, e identificar aquellas características en términos de competencias que deben poseer los directivos tácticos y estratégicos, con la finalidad de desempeñar una gestión en altas condiciones de enfrentarse a los retos de las empresas globales. La presente tesis: Competencias gerenciales y gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma - 2019, se ve enmarcada en el contexto de transformar los modelos tradicionales de gestión e impulsar a que el factor humano sobresalga en las distintas tareas utilizando los seis tipos de competencias desarrolladas en la investigación, por lo que se desea demostrar que el directivo tiene en sus manos el éxito de la gestión.

Mertens (mencionado en Páez, 2006) sustenta que el recurso humano es un elemento primordial dentro de la arquitectura de la institución, puesto que, el aporte que el recurso humano desarrolla a fin de lograr los objetivos, es altamente valioso.

Uno de los factores críticos de la gestión universitaria puede tener origen en que los directivos de las instituciones universitarias desconocen o no poseen las diversas clases de competencias gerenciales y su interrelación entre ellas. Por cuanto aplicarlas y conocerlas generará una situación en la que se desarrollará un proceso de aprendizaje que involucre a todos los gestores universitarios.

La investigación presente se ha desarrollado en base a la motivación del desafío de la administración.

Un administrador competente conoce que aquello que resultó bien en el pasado es probable que ya no sea útil para lo que requiere la organización y sus clientes. La gestión dentro de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, ha venido haciendo las cosas de la misma manera, sin obtener resultados exitosos, la gestión requiere ser rediseñada partiendo de desarrollar las competencias en sus directivos. Una gestión culmina con lo debidamente planeado, controlado y monitoreado. Por ello se requiere de directivos que lideren al establecer metas claras y desafiantes; en el momento crítico ellos intervienen y ayudan a resolverlo.

Por tal razón, se pretende con esta investigación que la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, logre su institucionalización y trascienda en su gestión a futuro. Las opiniones y percepciones recolectadas en el estudio de la gestión universitaria, permitirán a los directivos universitarios entender mejor el camino al éxito de la institución. Un diagnóstico de las dimensiones expuestas contribuiría para implantar acciones de mejoría, establecer estrategias y toma de decisiones adecuadas.

Es así que, el disponer de profesionales con talento y que además, sean poseedores de las competencias correctas es de gran importancia al momento de lograr el éxito en las universidades, por lo tanto en la presente investigación se propone que los directivos de la Comisión Organizadora y sus gerentes adquieran y refuercen sus competencias gerenciales, justamente aprovechando la coyuntura en la cual está inmersa la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, por lo tanto, el caso de hallarse en una complicada situación, ha de hacer que exista una retroalimentación que permita un análisis sobre el desempeño y si éste va de acorde con la misión de la institución.

El objetivo general de la presente investigación es establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019. Por lo tanto, el desarrollo continuo de las competencias gerenciales es esencial para afrontar los retos dentro del entorno de educación superior, los cuales vienen cambiando constantemente, de esta manera lograr una exitosa gestión universitaria. Por lo que es preciso formular la siguiente interrogante: ¿De qué manera las competencias gerenciales se relacionan con la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?

Para Becker (1964), el recurso humano se ve reflejado como la inversión de proporcionar conocimiento, lo que considera la formación e información hacia los colaboradores; por lo tanto, se motiva en ellos brindar un mayor rendimiento y productividad, lo que también permite destacar sus talentos en una suma de beneficios. De esta concepción se llega a plantear la siguiente hipótesis propuesta en la investigación presente: Existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019. En tal sentido, es importante recalcar que las universidades y toda organización precisa de talentos capaces de ser medios de transformación y cambio.

Por lo tanto, desarrollar la presente investigación ha sido en el cumplimiento de lo indicado por la Universidad Peruana Los Andes.

La estructura que se desarrollará es como sigue:

**CAPÍTULO I:** En este capítulo se presenta el planteamiento, sistematización y formulación del problema, los objetivos, la justificación y la delimitación de la investigación.

CAPÍTULO II: Se refiere al marco teórico, el cual contiene antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de conceptos, formulación de hipótesis e identificación y operacionalización de variables.

CAPÍTULO III: Se refiere a la metodología, se consideran aspectos como método, tipo, nivel y diseño de investigación; población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procedimiento de recolección de datos.

CAPÍTULO IV: Se refiere a los resultados de la investigación y se consideran aspectos como técnicas de procesamientos y análisis de datos, presentación de resultados y discusión de resultados.

Al finalizar se dará a conocer las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes a la investigación.

**LA AUTORA**



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

En el Perú, la política universitaria normalmente se centra en el control de los órganos de gobierno y direcciones burocráticas, que lamentablemente quienes manejan la dirección de las universidades no se entusiasman por estudiar las diferentes maneras de gestionar y de diseñar la organización. Siendo la mayor parte de universidades quienes no cuentan con datos estadísticos actualizados, ni efectúan un seguimiento adecuado de sus actividades. Ello afecta decisivamente la posibilidad de contar con un planeamiento estratégico adecuado.

La Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, es conducida actualmente por la Comisión Organizadora a partir del 16 de julio de 2016.

Dentro del plan estratégico de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, el punto más sobresaliente está direccionado a la obtención de su licenciamiento como tal. Sin embargo, también existen aspectos a nivel gerencial, que es preciso brindarles mayor atención e incluso solucionar. La Universidad Nacional Autónoma Altoandina de

Tarma, carece de una sostenida cultura organizacional, por lo que la coherencia y constancia no se ven aún alineadas, en dónde el sentido de identidad aún merece trabajar en ello. Las ideas no son compartidas, por lo tanto, la forma de ver a la institución es independiente en cada miembro, por lo que sus comportamientos, usos y costumbres también son independientes.

Para que se llegue a conformar una Comisión Organizadora de una universidad, se asume que los miembros cuentan con basto conocimiento y están suficientemente preparados para asumir el puesto asignado, es de suponer que llevan consigo las competencias gerenciales requeridas a lograr un desempeño exitoso. Por tanto, se afirma que las competencias gerenciales tienen la finalidad de ayudar al recurso humano a sobresalir en su puesto. Sin embargo, es importante descubrir si en realidad los miembros directivos, gerentes y administradores de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, poseen todas las competencias gerenciales y dominarlas en combinación. Muchos expertos afirman que las competencias gerenciales que cada persona posee, salen a la luz en el momento más crítico, el recurso humano aprende de la experiencia y realimentación de otros con respecto a su desempeño.

En la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, las personas encargadas de la dirección, administración y manejo reflejan que aún existen altibajos en el camino recorrido, y es muy probable que sea porque no han sido sensibles a un feedback o no han sido capaces de reconocer sus debilidades.

Por lo expuesto, es necesario que la universidad haga frente a los desafíos de la educación superior universitaria, pues requiere contar con directivos competentes que realicen una gestión institucional de la enseñanza integral que compone profesionalizar el talento de la persona y generar conocimiento de calidad. Todo ello comprende: formas de

producción y gestión del conocimiento, nuevas demandas sociales, el impacto de la globalización sobre el funcionamiento, las exigencias de las evaluaciones internacionales, oportunidad en espacios internacionales, mercados laborales con una configuración actual, las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en su potencialidad, etc.

## **1.2 Delimitación del Problema**

### **1.2.1 Delimitación Espacial**

El lugar de aplicación de la presente investigación, será el local administrativo de la Universidad Autónoma Altoandina de Tarma, ubicada en Jr. Huaraz 431 Tarma, Junín.

### **1.2.2 Delimitación Temporal**

El periodo que comprende el estudio de investigación pertenece al presente año 2019.

### **1.2.3 Delimitación Conceptual o Temática**

La presente investigación se desarrolló teniendo en cuenta las bases conceptuales de Competencias Gerenciales y Gestión Universitaria.

## **1.3 Formulación del Problema**

### **1.3.1 Problema General**

¿De qué manera las competencias gerenciales se relacionan con la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?

### **1.3.2 Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación de las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?
- ¿Cuál es la relación de las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?
- ¿Cuál es la relación de las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?
- ¿Cuál es la relación de las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?

## **1.4 Justificación**

### **1.4.1 Social**

La presente investigación contribuye positivamente con la gestión humana que existe dentro de las universidades, que a su vez repercute en el sector empresarial, siendo así, que una idónea gestión universitaria pone al servicio de la sociedad profesionales altamente calificados para desenvolverse ante los desafíos del mundo empresarial.

Así también brindará un aporte bibliográfico a quienes posean un afán de aprender y pertenecer a la carrera de Administración, ya que sirve de referencia para las siguientes investigaciones que aborden temas afines.

### **1.4.2 Teórica**

Con el proyecto de investigación, se desea dar a conocer las competencias gerenciales que direccionan a la excelencia. Si se desea ver en un futuro las funciones en los directivos de la universidad, es pertinente saber que competencias son necesarias para gerenciar y liderar.

Por lo que para Hellriegel, Jackson y Slocum (2010), el sentido del trabajo va orientado a calificar a las personas por su inteligencia y sobre todo midiendo el nivel de talento que posee al momento de autoadministrarse y gestionar a los demás. Los buenos gerentes, son importantes para el éxito de una organización, de la envergadura que sea ésta. Es importante el hecho de tener talento humano y a la vez que posean las capacidades correctas.

### **1.4.3 Metodológica**

En la presente investigación se identifica el carácter científico metodológico, con un nivel descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. En el proceso se validaron las encuestas, para posteriormente utilizarlas en otros contextos en el levantamiento de la información y para la estadística. En el momento en que se demuestre su validez y confianza; es posible que sean aplicadas en siguientes investigaciones que tengan como unidad de análisis a las distintas universidades.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.
- Establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.
- Establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.
- Establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1 Nacionales**

Calderón (2019), en su tesis titulada: Perspectivas de la Gestión Universitaria y el Emprendimiento en el Desarrollo Productivo de las Mypes, que sustentó en la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, para optar el Grado Académico de Doctor en Educación, concluye en su investigación lo siguiente: su objetivo fue determinar de qué manera influye la Gestión Universitaria y el Emprendimiento en el Desarrollo Productivo de las Mypes, utilizó como diseño de investigación la no experimental y su nivel descriptivo. Tuvo una muestra de 40 estudiantes, a los que se les aplicó una encuesta validada por el juicio de expertos. Su resultado indica que ambas variables se encontraron relacionadas de manera directa y significativamente, se concluye que la gestión universitaria y el emprendimiento influyen en el desarrollo productivo de las Mypes.

Jiménez (2018), en su tesis titulada: Competencias gerenciales relacionadas al engagement de los profesionales del equipo salud, Micro Red de Salud Zamacola, Arequipa – 2018, que sustentó en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Escuela de Posgrado, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias: Salud Pública con Mención en Gerencia de Servicios de Salud, resumió en su investigación lo siguiente: su objetivo fue determinar la relación entre las competencias gerenciales con el nivel de engagement en los profesionales del equipo de salud, Micro red Zamácola. Utilizó como metodología el diseño descriptivo de corte transversal. Tuvo como muestra a los 70 profesionales de salud, a quienes se les aplicó una encuesta. Como resultado se obtuvo que las competencias gerenciales del equipo de salud resultaron un 47,1% y de estos el 44.3% manifestaron un nivel medio de engagement, y se concluyó en que las competencias gerenciales están muy relacionadas con el engagement en los profesionales del equipo de salud.

Ramos (2017), en su tesis titulada: Control interno y la gestión universitaria de la Universidad Amazónica de Madre de Dios – 2017, que sustentó en la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, resumió en su investigación lo siguiente: tuvo como objetivo determinar el nivel de relación que existe entre el Control Interno con la Gestión Universitaria. Tuvo como metodología un enfoque cuantitativo, con una muestra conformada por 91 personal administrativo, se aplicaron encuestas por cada variable como instrumentos de medición. Como resultado se obtuvo que la correlación entre ambas variables alcanzó un coeficiente de Rho de Spearman = 0.746 (P=0.000). Además, se concluyó que el control interno fue favorable, lo que facilitará la toma de decisiones en dicha universidad.



Trujillo (2016), en su tesis titulada: Competencias Gerenciales y la Gestión Institucional de los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos Públicos de Lima Metropolitana – 2016, que sustentó en la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, resumió en su investigación lo siguiente: su objetivo fue investigar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión institucional de los institutos tecnológicos y pedagógicos públicos de Lima Metropolitana, 2016. Usó como metodología el nivel descriptivo correlacional, con una muestra 110 colaboradores, a quienes se les aplicó una encuesta. Su conclusión determinó que existe relación directa y significativa entre ambas variables.

Aparicio y Medina (2015), en su tesis titulada: Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo; que sustentaron en la Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, para optar el Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Tuvo como objetivo analizar las habilidades gerenciales más reconocidas en las organizaciones. La metodología fue de un nivel exploratorio. La muestra que determinaron fue de 52 personas, a quienes se les aplicó una encuesta y entrevista. Como conclusión obtuvieron que las habilidades gerenciales son el recurso estratégico que genera valor dentro de una organización.

### **2.1.2 Internacionales**

Ordoñez, Ramos & Rodríguez (2019), en su artículo: Modelo teórico–metodológico para perfeccionar la gestión educativa universitaria semipresencial en UNIANDES – Babahoyo, Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación: Uniandes EPISTEME – Ecuador, resumen en su trabajo de investigación lo siguiente: Tuvo como objetivo socializar un modelo teórico – metodológico elaborado a partir del estudio realizado en la modalidad semipresencial en UNIANDES extensión Babahoyo en el Ecuador. Su muestra estuvo

compuesta por directivos, docentes, alumnos y egresados, a quienes se les aplicó una encuesta para medir el efecto de las variables. Concluyeron en que la gestión educativa superior semipresencial, genera un reclamo de integración entre fundamentos teóricos y metodológicos sobre la administración, a fin de que se relacionen armónicamente.

Araujo (2018), en su tesis titulada: Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui, que sustentó en la Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador, para optar el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, resume en su tesis de investigación lo siguiente: su objetivo fue conocer el nivel de desarrollo de competencias gerenciales y su aplicación en la gestión de las empresas para determinar su influencia en el clima organizacional. Utilizó como metodología el nivel correlacional, con una muestra representada por 139 trabajadores, a quienes se le aplicaron cuestionarios de cada variable. Como resultados obtuvo que los microempresarios son altamente competentes, porque su desarrollo en cada competencia es alto. Concluyó que las competencias gerenciales y las relaciones de influencia sobre el clima organizacional hace que sea posible incrementar los niveles de desarrollo de quienes gerencian o son propietarios de los negocios.

Fernández (2016), en su tesis titulada: Competencias Gerenciales de los directivos para Organizaciones Inteligentes, que sustentó en la Universidad del Zulia – Venezuela, para optar el título de Magíster Scientiarum en la Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, resume en su trabajo de investigación lo siguiente: Su objetivo fue analizar las competencias gerenciales de los directivos para organizaciones inteligentes. La metodología que utilizó fue descriptiva y correlacional, con una muestra de 94 colaboradores. Su conclusión determinó que los directivos tienen competencias gerenciales capaces de construir organizaciones inteligentes.

Reyes (2016), en su tesis titulada: Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional, que sustentó en la Universidad Rafael Landívar – Guatemala, para obtener el título de Psicóloga Industrial / Organizacional en el Grado Académico de Licenciada, resume en su trabajo de investigación lo siguiente: Tuvo como objetivo determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, su metodología fue el nivel descriptivo, con una muestra de 20 directores, a quienes se les aplicó un cuestionario. Como resultado se obtuvo que la investigación fue importante y de confianza, puesto que los enunciados miden tal cual cada una de las variables. Su conclusión determinó que los directivos al hacer uso de sus competencias y habilidades mejoran la productividad de la empresa, ya que dirigen a los trabajadores a lograr las metas propuestas.

López (2015) en su tesis titulada: Análisis de la incidencia de competencias y habilidades requeridas para la gestión sobre entornos complejos e gerentes de la ciudad de Rosario, que sustentó en la Universidad Abierta Interamericana – Buenos Aires - Argentina, para obtener la licenciatura en Administración de Empresas, resume en su trabajo de investigación lo siguiente: su objetivo fue analizar las competencias y habilidades que fueron determinantes para que el gerente de la ciudad de Rosario pueda afrontar ambientes complejos. La metodología que utilizó fue un diseño correlacional, con una muestra de 9 empresas Pymes y familiares, se les aplicó entrevistas a sus gerentes y se revisó la documentación pertinente. El resultado que obtuvo en cuestión de liderazgo, indicó que los directivos son abiertos y están dispuestos a intercambiar paradigmas. Así también, no existe cuestionamientos entre sí, y no interactúan con sus equipos de trabajo. Concluyó en que las variables se encuentran desactualizadas, además los entrevistados son reactivos frente a los problemas.

## 2.2 Bases Teóricas o Científicas

### 2.2.1 Competencias Gerenciales

Hellriegel, Jackson & Slocum (2010), definen a las competencias gerenciales como la agrupación de saberes, destrezas, conductas y acciones que el recurso humano debe de tener a fin de lograr obtener los puestos que sean y en los distintos tipos de organizaciones. La naturaleza de las labores ha variado. No sólo se considera la inteligencia como el valor primordial de la persona, sino también por el manejo y administración a los demás. Hoy en día las organizaciones suponen que las personas son inteligentes y cuentan con un vasto conocimiento técnico para desenvolverse en sus puestos de trabajo.

#### 2.2.1.1 Competencia para la Comunicación

Esta competencia hace referencia a su capacidad al momento de transmitir y trocar información de manera efectiva, con la finalidad de que tanto el gerente como el resto de los funcionarios sean capaces de comprender dicha información. Dicho esto, la administración es ejecutar las labores a través de otras personas, por tanto, la competencia para la comunicación es primordial para lograr un buen desempeño en el administrador, lo que incluye:

- **La comunicación informal:** Incentiva comunicar de una manera bilateral pidiendo retroalimentación, sucede cuando se escucha y se crea una conversación de recibir y entregar. Se caracteriza por tener conciencia de lo que sentimos hacia los demás y genera relaciones interpersonales firmes.
- **La comunicación formal:** Es aquella que su manera de informar es a través de presentaciones públicas convincentes, las que manejan gran impacto y desarrollan eficazmente las preguntas. Generalmente informa sobre hechos y

acciones pertinentes con la finalidad de mantener actualizada la información. Su escritura es clara, precisa y efectiva, valiéndose de la tecnología.

- **La negociación:** Un equipo puede realizar una negociación efectiva, todo aquello que se relacione con roles y recursos. Posee la destreza de ejecutar relaciones y desarrollar influencia hacia los superiores. Es la que aplica acciones firmes y justas al momento de manejar a los trabajadores conflictivos.

Este tipo de competencia para la comunicación, se expande y no solo utiliza un medio en específico. Lo que indica que sostiene una conversación frente a frente, puede ser también el acto de redacción de un documento formal, hacer teleconferencias, desarrollar discursos frente a cientos de personas o bien a través del mail coordinar con el equipo de trabajo un determinado proyecto, así sea que los miembros del equipo se encuentren en diferentes lugares del mundo.

Es importante recalcar que la comunicación se da cuando uno lo hace con otras personas y no cuando uno lo hace a otros. Como ya se mencionó es formal e informal. Comúnmente se trata de una secuencia dinámica de recibir y entregar mensajes entre las personas. En este proceso interviene el habla, escritura, escuchar, observar las señales sutiles y el lenguaje corporal que algunas veces se utilizan para mejorar la interpretación de las palabras expresadas. Esta competencia es primordial, puesto que cuando los gerentes padezcan deficiencias al momento de comunicarse, por ende, será difícil poder desarrollar las siguientes competencias gerenciales. Es así que, el gerente estaría imposibilitado de desarrollar nexos de comunicación además con otros gerentes o personas externas a la organización.

Desarrollar una administración que sea efectiva implica que el gerente está en la capacidad de lograr persuadir a sus colaboradores que generen ideas innovadoras y se comprometan a lograr los objetivos organizacionales. El gerente debe de tener apertura a los feedback con la finalidad de que se logre que todos entiendan la información. Lo importante es que un gerente deba de ser visto como un agente entusiasmado en compartir información, así como también en desarrollar climas de apertura para el intercambio de dicha información.

Es importante recalcar que la red de contactos sociales que el gerente debe de manejar como comunicación informal, le llevará a lograr el éxito en las asociaciones que se realicen dentro o fuera de la organización.

Por lo expuesto, al momento de reclutar al recurso humano es necesario ubicar personas con capacidad de comunicarse efectivamente, sin poner algún límite en ello.

### **2.2.1.2 Competencia para la Planeación y Gestión**

Esta competencia pone énfasis en determinar cuáles son las tareas que se deben de desempeñar, de qué manera se desarrollarán, entregar recursos para su ejecución, así como también supervisar su desempeño. A continuación, se mencionará las actividades que incluye:

- **Recolección de información, análisis y solución de problemas:** Analiza la información y sirve para diagnosticar, dificultades y opciones de solución. Las decisiones son oportunas y se evalúa los riesgos que anticipen futuras consecuencias a fin de minimizarlos
- **Planeación y organización de proyectos:** Desarrolla planes y los agenda a fin de ser eficientes en las metas propuestas. Ordena las labores según su

prioridad haciendo uso de la responsabilidad por encargo. Gestiona los recursos que van a ser necesarios para cumplir las labores asignadas.

- **Administración del tiempo:** Saber manejar distintos temas y proyectos en el mismo momento, sin embargo, no se disipa altamente. Sabe monitorear ciñéndose al programa o en algunos casos según la necesidad lo puede modificar. A pesar de la presión del tiempo el desempeño denota efectividad.
- **Elaboración de presupuestos y administración financiera:** Es la manera de interpretar los informes financieros, flujos de efectivo y presupuestos, que además esta información es útil para la elección de decisiones. Posee destreza en la llevadura de los registros financieros de manera integral. Al momento de asignar el presupuesto, las políticas están muy bien definidas ya que las labores están enmarcadas según lo asignado.

Esta competencia tiene como finalidad la estrategia para poner en claro los objetivos generales, diagnosticar los recursos que se asignarán y proponer fechas oportunas de terminación.

### **2.2.1.3 Competencia para el Trabajo en Equipo**

Esta competencia indica que pequeñas agrupaciones de recurso humano desarrollan sus labores de manera coordinada y la responsabilidad de los resultados es compartida. Cuando una organización utiliza equipos de trabajo, se asume que la efectividad de los gerentes puede ser si:

- **Diseñan equipos de forma correcta:** Conocer cómo es la formulación de objetivos claros que sirven de inspiración en el desempeño de cada miembro

que conforma el equipo. Asigna de manera correcta a quiénes formaran parte del equipo, considerando el valor de cada idea y destreza que sean necesarias.

- **Crean un entorno que apoye a los equipos:** Crea un ambiente en el que el trabajo en equipo es efectivo y además manejan una cultura de reconocimiento, elogios y recompensa. De esta manera se apoya al equipo para obtener y reconocer los recursos que los llevará a cumplir las metas. Tiene como rol ser mentor, entrenador y consejero, maneja la tolerancia y paciencia para los que integran el equipo dentro de la inducción.
- **Adminstran bien la dinámica de los equipos:** Es conocedor de las fortalezas y debilidades de quienes conforman el equipo, haciendo uso de aquellas fortalezas que sumen al cumplimiento de tareas. Pone en la mesa aquellos conflictos y discrepancias con la finalidad de hacer un mejor desempeño por parte del equipo. Y los méritos son compartidos.

El trabajo en equipo consta de desarrollar una competitividad para lograr obtener ser líder, en el caso de los demás miembros, el rol es apoyar a los que están asumiendo el liderazgo y además cooperar con distintos elementos de la organización. Quiere decir que el trabajo de los gerentes implica desempeñar las actividades señaladas de forma simultánea.

Para diseñar un equipo se deben establecer metas a lograr, delimitar las labores que se desarrollarán así también, conocer al recurso humano que ejecutará las labores. Por lo tanto, cada miembro debe de estar identificado con las metas del equipo y desarrollar su sentido de compromiso en el logro de ellas. Así también, los participantes del equipo conocen las labores y la manera en cómo será medido el desempeño del equipo. El equipo con un buen diseño contiene a los miembros correctos y suficientes para su labor.



Es válido reconocer que el apoyo en un equipo es fundamental, y por tanto se requiere miembros con competencias idóneas. Si el entorno es favorable, entonces los integrantes del equipo conocen sus atribuciones en manifestar su mejor opinión, sin la necesidad de pedir la aprobación del jefe del equipo.

Es importante tomar el aporte de aquellos miembros con competencias únicas que favorecerán al equipo, en donde es preciso el reconocimiento y elogio al mérito. Un gerente que demuestra su competencia para el trabajo en equipo, demuestra respeto y recibe respeto y aprecio. Por lo que, el gerente genera un ambiente de apoyo hacia los miembros, para así lograr en ellos un desempeño en mejora a futuro.

#### **2.2.1.4 Competencia para la Acción Estratégica**

Esta competencia se basa en entender la misión y los valores de la empresa, así como brindar la garantía de que los trabajadores vayan en la misma dirección. Esta incluye:

- **Conocimiento de la industria:** Inmediatamente reconoce cuándo los cambios que manifiesta serán potenciales amenazas y oportunidades. El gerente sabe oportunamente las acciones de la competencia y de los socios estratégicos. Analiza las tendencias de la industria y cómo implica en el futuro.
- **Conocimiento de la organización:** Está al tanto de lo que les preocupa a los grupos de interés. Es conocedor de las fortalezas y debilidades de las diversas estrategias de negocios. Es conocedor de las competencias que posee la organización y son su mayor distintivo.
- **Emprender acciones estratégicas:** Está en la capacidad de asignar prioridades y a la vez sus decisiones son en coherencia con la misión y los

objetivos estratégicos organizacionales. Identifica y afronta aquellos retos que ciertas estrategias proponen. Está en la capacidad de establecer objetivos tácticos y operativos para facilitar la ejecución de las estrategias.

Es una tendencia que el recurso humano trabaje en coherencia con los términos estratégicos de la organización y aportando con sus propuestas de cambio. Para esto, tanto el gerente como el colaborador debe de ser un conocedor de la industria, así es posible anticiparse para un futuro.

Es preciso que se conozca a la organización como un sistema que interactúa con sus partes de manera integral, sabiendo que todo cambio en cualquier parte de la organización, afecta de manera inmediata a todas las demás. Se requiere que quien posea la competencia para la acción estratégica, está en la capacidad de hacer un diagnóstico y evaluación de cualquier tipo de problema que pueda ocurrir.

#### **2.2.1.5 Competencia Multicultural**

Se basa en el conocimiento, el entendimiento y la respuesta a las distintas formas políticas, económicas y culturales a nivel mundial. Suele aplicarse para aquellas organizaciones que estén conformadas, además, por divisiones o áreas internacionales. Un gerente que posee esta competencia que se verá reflejada en:

- **Conocimiento y comprensión de diversas culturas:** Es conocedor de la economía, política, tendencia social y acontecimientos mundiales. Así como también, reconoce lo que puede ocasionar en la organización algunos hechos mundiales. Posee una destreza integral en los diversos idiomas.
- **Apertura y sensibilidad culturales:** Conoce cómo funcionan las diferencias culturales, nacionales y étnicas, se muestra en apertura a conocerlas con

objetividad, respeto y honestidad. Posee sensibilidad hacia la cultura y fluye en distintas situaciones, posee la capacidad de adaptación genuina.

Se recomienda y es necesario que los gerentes posean un conocimiento vasto de varias culturas ya que la globalización permite el intercambio con diversos países. Es preciso mostrar las habilidades y actitudes correctas para trasladar el saber a un efectivo desempeño.

Para lograr el éxito en esta competencia, es preciso recolectar mayor información, y que las decisiones sean en base a esa información, manejar la tolerancia, comunicarse más. Sin embargo, el común denominador de toda cultura es conocer bien el idioma, las formas sociales y negociar con habilidad.

#### **2.2.1.6 Competencia para la Autoadministración**

Esta competencia está enmarcada a lograr un desarrollo propio y que la responsabilidad de la vida de uno es propiamente nuestra, sea cual fuere el lugar en donde esté. Un gerente que posee la competencia para la autoadministración, se hace responsables de los errores cometidos y revierten la situación. Esta competencia incluye:

- **Integridad y conducta ética:** Son normas personales definidas y sirven de cimiento para poseer un sentido de ética e integridad. Admite sus errores. Se hace responsable de sus acciones.
- **Ímpetu y flexibilidad personales:** Demuestra ser responsable, posee cierta ambición y se siente motivado en el logro de sus objetivos. Se dedica fehacientemente a lograr lo que se propone. Muestra ser perseverante frente a los problemas y renace de los fracasos.

- **Equilibrio de la vida laboral y personal:** Razonablemente ubica el equilibrio de lo personal y laboral, de esta manera no desatiende ningún ámbito de su vida. Es cuidadoso con su aspecto personal y físico, atiende sus frustraciones y reduce su tensión de manera constructiva. Es capaz de evaluar y establecer metas para su vida personal y laboral.
- **Conciencia de sí mismo y desarrollo:** Con objetivos claros en la vida personal y de trabajo. Hace uso de sus capacidades a fin de estar en carrera y al mismo tiempo compensa sus puntos débiles. Hace una retroalimentación y rediseño en base a sus experiencias vividas en todos los ámbitos de su vida.

Es importante que la persona posea fortaleza personal e ímpetu, porque al momento de realizar algo lo hace innovando. Para el éxito de los gerentes futuros es imprescindible que se armonice su vida personal con su trabajo.

Quien aprende sobre sí mismo es capaz de tomar decisiones sabias frente a los diferentes puestos de trabajo que se asume los disfrutará. Debe de mostrar ser responsable con su carrera, instruyéndose en el puesto que desempeñará y por lo cual se sentirá a gusto, a la vez desarrollará las competencias necesarias para su éxito en un largo plazo.

En base a las investigaciones se muestra que aquellos que se desarrollan y se capacitan logran mejor sus metas a diferencia de los demás. De nada sirve lograr un puesto en base a solo conocimiento, puesto que los nuevos retos y desafíos requieren de una templanza y alineamiento personal.

### **2.2.2 Gestión Universitaria**

En los últimos años aquellas investigaciones referidas a la “gestión universitaria” han crecido notablemente en cantidad y sobre todo en el análisis de su problemática, persisten

aún características que necesitan ser aclaradas en su ámbito conceptual y de análisis (Clark, 1987).

Según Martí (2005), define a la gestión universitaria como la agrupación de diversas situaciones en ámbitos administrativos, políticos y económicos, las cuales se realizan con la finalidad de lograr los objetivos propuestos en el plan educativo. (p. 35).

Carrillo (2002), señala que la gestión universitaria es la función de fomentar y mantener proyectos de índole administrativo y educativo como procesos internos de naturaleza demográfica, equitativa y eficiente a fin de que los educandos se desarrollen con integridad, responsabilidad y sean eficaces ciudadanos capaces de tener sincronía con la sociedad y su proyecto personal.

Botero (2009), considera que el término gestión educativa como disciplina es relativamente joven. Aduce que desde un inicio es fundamental enunciar la definición de gestión universitaria y determinar ciertas diferencias que suelen existir entre gestión y administración. Para la teoría de la administración, desde hace 40 años, el concepto de gestión ha ido de la mano con el término de gerencia, orientado a gerenciar empresas, industrias y empresas de servicios, sin embargo, no ha sido así para las instituciones del sector educativo. Es importante aclarar que la gestión universitaria busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación (p. 49).

La misión de la gestión universitaria es la de que exista condiciones de transformación correctas a fin de elevar la calidad educativa de manera sostenida. De la misma manera, necesita indispensablemente generar sistemas que logren adaptarse a las necesidades de los estudiantes y autocorregirse sin imposiciones políticas.

Para algunos críticos, se analiza la gestión universitaria desde la concepción de ser una organización compleja, multifuncional, multidisciplinaria e incluso socialmente considerada dentro de distintos ámbitos como política, cultura, mercado, etc.

La función de dirección incluye aquellos quehaceres orientados al manejo de una organización, tales como gestionar al talento humano y liderar la organización. Es así, que las universidades tienen normas que regulan los procesos y actividades.

Martínez (2000), adopta la siguiente definición: La gestión universitaria se compone por elementos (recursos, procesos y resultados) los cuales están al servicio y contribuyen de manera positiva al perfeccionamiento de la docencia, la investigación y la extensión, para (...) ser guiada a desarrollarse integralmente y no de pretender crear una asociación de unidades académicas aisladas (...) la gestión universitaria está en el compromiso de incorporar instancias orgánicamente institucionalizadas que se hagan cargo de generar un diseño y organización integral hacia los procesos universitarios para la toma de decisiones en la gestión administrativa.

De lo expuesto líneas arriba se puede determinar que la gestión es un proceso en la que se ejecuta decisiones para lograr una eficaz y eficiente administración de los recursos humanos, financieros, técnicos y logísticos, mediante la determinación y realización de políticas, estrategias, planes y proyectos, los cuales llevan a producir bienes o prestar servicios.

Si bien es cierto que las empresas manejan un lenguaje de acuerdo a su naturaleza, en el caso de las universidades, es preciso considerar que su lenguaje es análogo al de las empresas. En ambas, la empresa como en la universidad, el logro de los objetivos es considerado como eficacia. Así pues, la universidad es una empresa que ofrece servicios educativos. E incluso, el gerente universitario (manager), deja de ser un profesional de nivel

técnico, para convertirse en un profesional con capacidad conceptual y tener las facultades de poder resolver conflictos, así como tomar decisiones idóneas.

Se considera como funciones administrativas que llevan a cabo las actividades universitarias a las siguientes: planeamiento, organización, dirección y control. Los Se considera también, que la universidad cuenta con directivos a un nivel jerárquico estructural tales como: Rector, Vicerrector, Jefe de Departamento, quienes se hacen cargo de las funciones administrativas y académicas. Para lograr la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria es preciso contar con el saber de las funciones y su integración en la conformación de la misma.

Un gerente de éxito está en la capacidad de desenvolverse dentro de las funciones administrativas básicas. No obstante, el tiempo que un gerente dedique a cada etapa (planeación, organización, dirección y control), dependerá del estrato en que se encuentre un determinado puesto. Sea cual fuere el puesto que ocupe, generalmente en su totalidad los gerentes se desenvuelven siempre en los cargos administrativas de forma paralela, a fin de lograr los objetivos propuestos. La gestión universitaria se concentra en el gestor y sus funciones básicas, por lo tanto, presenta las siguientes dimensiones:

### **2.2.3.1 Planeación**

Función de la administración se encarga de establecer los fines en una organización y del cómo hacer para lograrlas.

Louffat (2015), la planeación es la base del proceso administrativo en una organización, la cual formula planes, conduce y establece objetivos para alcanzar metas que contribuirán al éxito de la institución en un tiempo determinado.

El proceso de planeación se determina por escrito la misma que se formaliza con un documento llamando plan. De tal manera que requiere alguna particularidad para ser considerado fiable. (Garza, 2000: 87): debe ser objetivo, es decir, que debe ejecutarse en la realidad en otros términos debe ser pragmático, debe considerar las limitaciones de recursos como por ejemplo financieros, humanos, logísticos, equipos etc, los mismos que deben ser formulados de manera participativa por los involucrados en la formulación y ejecución; debe ser dinámico y flexible de acuerdo coyuntura y el entorno; debe ser medible objetivamente para poder evaluar los logros y resultados.

Stoner, Freeman & Gilbert (1996), mencionan que la planeación presume determinar metas y ver los medios para lograr dichas metas.

Bateman y Snell (2005), definen que la planeación es un proceso metódico que sirve para una buena toma de decisión y metas en una organización en un futuro.

Robbins y Coulter (2005), Stephen hacen referencia que la planeación coadyuva a definir metas y estrategias en una organización y elaborar planes las mismas que servirán para el buen desempeño en una organización.

Por lo anteriormente definido, se puede manifestar que la planeación es una etapa de concretar decisiones antes de iniciar una acción y de qué forma realizarla para alcanzar el objetivo esperado.

Así también, la planeación incrementa la oportunidad de que la empresa logre alcanzar sus metas ya que manifiesta cambios requeridos, se manifiesta sostenible y mejora su productividad. La consecución de esas metas otorga a la institución manifestar un crecimiento en un largo plazo, continuar siendo rentable y mantenerse activa. Cuando la



planeación es correcta genera aprendizaje dentro de la institución, entre otras características porque muestra la problemática y las oportunidades esenciales, así como nuevas estrategias.

### **2.2.3.2 Organización**

Louffat (2015), la organización es la segunda etapa del proceso administrativo puestos en prácticas para ordenar, controlar dirigir una organización teniendo en cuenta la modelo organizacional más adecuada con el fin de alcanzar, objetivos y metas trazadas mediante la planificación.

De acuerdo con García (2012), la organización es la acción de organizar de acuerdo a la estructura de los diferentes órganos que conciernen a un grupo organizado, siendo la estructura primordial para la sistematización coherente de los recursos, mediante jerarquías , disposición , habilidades , correlación, de determinadas actividades esto con el propósito de ejecutar y simplificar las tareas que desempeñan el grupo social-

De acuerdo a Hernández (2011), las técnicas administrativos se aplican en el proceso administrativo con el fin de constituir una empresa u organización social , estableciendo las funciones por áreas identificadas , departamentos y puestos en materia de toma de decisiones de quienes ocupan dichas áreas, así facilitándoles las líneas de comunicación sensata para una comunicación fluida con los equipos de trabajo con el propósito de obtener los objetivos.

Ponce (2011), La organización es la composición de la correspondencia que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos de la organización con el propósito de obtener ciertos planes y objetivos.

Para Rodríguez (2011), en la organización se desarrolla por periodos, consideradas de algunos principios de la administración, como la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa, las cuales se mencionan:

- **Departamentalización:** es la división orgánica mediante el cual se divide actividades en una organización para realizar con eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- **Jerarquía:** Es una acción de clasificar a través de categorías o niveles.
- **División de trabajo:** Es un proceso mediante la cual se divide un trabajo de acuerdo a las actividades similares .

### **2.2.3.3 Dirección**

Louffat (2015), la dirección es la tercera etapa del proceso administrativo. Una de las características más importantes es que sus funciones se encuentran guiadas a dirigir un equipo de personas, con la intención de conseguir los objetivos y metas de la empresa.

Cuando estamos dentro de una organización nos vemos con diferentes tipos de personas, con actitudes distintas, personalidades y valores diferentes, y por lo tanto son la representación de retos importantes para quienes lideran la organización, es así que los líderes están en la capacidad de desarrollar las siguientes habilidades fundamentales:

- Identificar y diagnosticar un problema
- Adaptar la conducta para atender las necesidades
- Comunicarse efectivamente

Para Garza (2000), dirigir conduce el talento y empeño de los trabajadores a fin de lograr los resultados esperados, o sea, actuar sobre su desenvolvimiento y coordinar su empeño ya sea individualmente y también de equipo.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), resaltan seis principios de dirección los cuales se ven orientados a la obtención de resultados óptimos: Principio de la armonía del objetivo o

coordinación de intereses, Impersonalidad de mando, De la supervisión directa, De la vía jerárquica, De la resolución de conflicto y Aprovechamiento del conflicto.

En la organización es importante comunicar a los trabajadores los planes y objetivos de la organización. Es así, que ellos sentirán que son parte del proyecto y, es así, que la motivación se aplicará en el logro de metas.

Es importante también, aclarar la autoridad y comunicar a los trabajadores de las responsabilidades en la dirección de aquellas actividades de la organización. De esta manera se libran inconvenientes, se generará una adecuada comunicación y también se delegará autoridad a los nuevos líderes.

Según Garza (2000), el líder se desenvuelve dentro del proceso según instrumentos de gestión o mecanismos de autoridad, influencia y poder.

Cabe recalcar que dentro de toda organización es muy importante que exista un compromiso de parte de los líderes con la institución. Por lo tanto, es preciso proteger la coherencia en sus acciones y sus palabras, para así lograr el respeto y compromiso de los trabajadores.

#### **2.2.3.4 Control**

Como última etapa del proceso administrativo se encuentra el control. Como principal función verifica el cumplimiento de todas las acciones en la etapa de planeación, organización y dirección.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), el control se define como el proceso que asegura que las actividades verdaderas abarcan las actividades proyectadas. Para los autores el control se manifiesta como un proceso con los siguientes pasos:

- Determinar normas y métodos para medir el rendimiento
- Cuantificar resultados
- Definir si los resultados corresponden a los parámetros establecidos
- Implementar medidas correctivas

En suma, define control como: “un sistema de información que permite comparar los planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas”.

En Administración la definición de control, fue cambiando de manera progresiva a través del tiempo, de acuerdo a la evolución de las nuevas corrientes del pensamiento o teoría administrativa:

- Henri Fayol es el primer autor que usó el término como una verificación de los aspectos operativos.
- La corriente de la Escuela de las Relaciones Humanas lo define como un proceso mediante el cual se verifica el comportamiento de los miembros de la organización a fin de que coadyuve al logro de las metas propuestas.
- A partir de la Escuela de la Administración Estratégica se el enfoque de verificación es reemplazado por el de monitorización, cuyo autor es F. Frischknecht, quien lo define como un proceso dinámico y continuo, que consiste en adoptar decisiones sobre el presente y el futuro tomando como referente la información del pasado , es decir, un sistema de información que permite seguir el funcionamiento de los planes una vez iniciado su

implementación , evaluar las posibles desviaciones que se producen, conocer sus causas e implementar las acciones correctivas adecuadas.

Robbins (2000), define al control como el método de seguimiento de las labores para garantizar de que se ejecuten de acuerdo con lo planificado y así corregir distorsiones significativas.

### 2.3 Marco Conceptual

- **Administración:** Robbins y Coulter (2005, p.25) indican que “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.
- **Altos directivos:** Son los gerentes de nivel alto que formulan las metas, políticas y estrategias de la organización.
- **Autoridad:** Son los derechos que se tienen en un puesto por el simple hecho de ocupar una posición dentro de una organización. (Garza; 2000)
- **Calidad universitaria:** Es la manera de ser de la educación superior y junta propiedades como la eficacia, integralidad y coherencia. (García, 1991, p. 10).
- **Control:** Koontz y Weihrich (2004, p.636) expresan que “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”.
- **Efectividad:** La efectividad es la habilidad o capacidad que demuestra un ser humano, un dispositivo, un animal, máquina u otro objeto a fin de lograr resultados satisfactorios a través de un accionar.

- **Eficacia:** La eficacia es la capacidad de alcanzar las metas establecidas y/ o previstos.
- **Eficiencia:** La eficiencia es la capacidad de obtener las metas con la menor cantidad de recursos en el menor tiempo posible
- **Gestión:** La gestión en una empresa es un conjunto de acciones que se realizan en la organización con el propósito de dirigir o administrarla, busca la satisfacción global de los clientes, según Pérez (1994. p. 159).
- **Gerente:** Es el recurso humano que cumple el proceso administrativo de acuerdo a los recursos de la organización a fin de lograr las metas establecidas. (Hellriegel; 2010).
- **Gerente de primera línea:** Son los responsables directos de la producción de bienes y/o servicios de la organización (Hellriegel; 2010).
- **Gerente de nivel medio:** Recurso humano que establece los objetivos que van en función a las etas de la alta gerencia y que serán traducidos a las metas específicas que implantarán los gerentes de primera línea. (Hellriegel; 2010).
- **Influencia:** Son las acciones de unos que directa o indirectamente producen un cambio de actitud en otros. (Garza; 2000).
- **Organización:** Una agrupación formal y asociado de recurso humano, que realiza actividades a fin de lograr las metas trazadas. (Hellriegel; 2010).
- **Poder:** Es la capacidad de cambiar, de ejercer influencia sobre otros (Stoner, Freeman y Gilbert; 1996).

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS**

#### **3.1 Hipótesis General**

Existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

- Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.
- Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.
- Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

- Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

### 3.3 Variables

#### 3.3.1 Definición Conceptual

Variable 1:	Variable 2:
Competencias gerenciales	Gestión universitaria

*Cuadro 1: Variables de la investigación*

##### 3.3.1.1 Competencias Gerenciales

Para Soltura (2009), es denominada Sistema de Competencias de la Organización, por estar interrelacionadas entre competencias organizacionales, competencias de procesos y competencias laborales, con un fin común de guiar el recurso humano hacia el cumplimiento de la misión y lo planeado desde la dirección estratégica.

Cardona y Chinchilla (1988), manifiestan que científicamente las competencias gerenciales no son propias de los directivos, y las clasifican en técnicas y generales. Las competencias técnicas son atributos que posee un colaborador altamente excepcional dentro de un puesto específico necesario (saberes, destrezas y actitudes) en el desempeño de una labor concreta. Las competencias generales son conductas observables y de cada día que aseguran los logros de una persona dentro de su desempeño gerencial, siendo estratégicas e intratégicas (desarrollo de compromiso).

##### 3.3.1.2 Gestión Universitaria

Para Cejas y Alfonso (2012), la gestión universitaria conforma el núcleo del accionar de las universidades; en un ambiente situacional y geográfico es lo fundamental para



alcanzar los objetivos. En el caso de (Aguilera, 2006), la gestión construye, preserva y proyecta en el tiempo los componentes que hacen que la universidad cuente con varios actores, y que considera su eje principal en los propósitos a los que sirve y por ende en los resultados alcanzados. Dentro de su entorno se sistematiza e integra con la universidad, por tal motivo cada universidad puede generar su propia conceptualización.

En el caso de Véliz (2017), la gestión universitaria se convierte en un proceso global, difícil, integrador y generador que demanda lineamientos basados en la pedagogía, epistemología e ideología los cuales garantizan la expansión, consolidación y desarrollo sostenible de la universidad guiados a consumir los objetivos, considerando que los cambios son vertiginosos en la actualidad.

### 3.3.2 Definición Operacional:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p><b>VARIABLE 1</b></p> <p>COMPETENCIAS GERENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Planeación y gestión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Acción estratégica</li> <li>• Multicultural</li> <li>• Autoadministración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación informal</li> <li>▪ Comunicación formal</li> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Recolección de información y análisis</li> <li>▪ Solución de problemas</li> <li>▪ Planeación y organización</li> <li>▪ Administración del tiempo</li> <li>▪ Diseño de equipos</li> <li>▪ Entorno favorable</li> <li>▪ Dinámica de equipos</li> <li>▪ Conocimiento del mercado</li> <li>▪ Estrategias</li> <li>▪ Conocimiento de culturas</li> <li>▪ Apertura y sensibilidad cultural</li> <li>▪ Integridad, cultura ética</li> <li>▪ Ímpetu, flexibilidades personales</li> <li>▪ Equilibrio entre la vida laboral y personal</li> <li>▪ Conocimiento y desarrollo de sí mismo</li> </ul>	<p>ORDINAL</p>
<p><b>VARIABLE 2</b></p> <p>GESTIÓN UNIVERSITARIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión, Misión</li> <li>▪ Objetivos y metas</li> <li>▪ Estrategias y políticas</li> <li>▪ Estructura orgánica</li> <li>▪ Tecnología</li> <li>▪ Estructura social</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Proceso de control</li> </ul>	<p>ORDINAL</p>

Cuadro 2: Operacionalización de las variables

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Método de Investigación**

En la presente investigación, se utilizó como método general al método científico. Según Kerlinger y Lee (2002) esta metodología sirve para ser usado en la generación de conocimiento científico. Por tanto, una investigación científica se cimienta en lo empírico y en la medición, tomando en consideración aquellos principios de las pruebas de razonamiento.

El método específico empleado en el estudio fue el método inductivo, para el autor Hernández Sampieri (2006) expresa que el método inductivo se aplica en función a los principios que se encuentran expuestos a casos específicos, a partir de una secuencia de afirmaciones.

## **4.2 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación fue básica puesto que se adquirieron ciertos conocimientos de las variables de estudio y la forma como estas se relacionan. De acuerdo Sánchez y Reyes (1998) la investigación básica “lleva la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos” (p.13). Por lo que en esta investigación se recogió información respecto de las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la comisión organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma a fin de describirlos mejor y enriquecer el conocimiento, principios sobre la relación entre ambas.

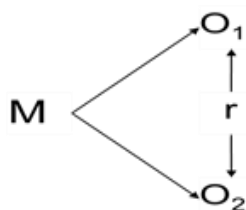
## **4.3 Nivel de Investigación**

Hinojosa (2017, p. 115-117) manifiesta que el nivel correlacional pertenece a la identificación de las características y propiedades que posea un fenómeno sometido a ser analizado, lo que consiente ser medidas y evaluadas, considerando sus dimensiones y posteriormente establecer la relación existente por medio de pruebas estadísticas.

Por lo tanto, la presente investigación, será de nivel descriptivo - correlacional ya que se basó en la descripción del fenómeno relacionada al pensamiento crítico y su relación con el empleo de organizadores visuales como herramientas, a través de una perspectiva fenomenológica que establece el nivel y describe en función a las características encontradas; consecuentemente se estableció la relación existente entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria, también se estableció la relación de la variable competencias gerenciales con cada una de las dimensiones de la variable gestión universitaria (planificación organización, dirección y control) a través de pruebas estadísticas.

#### 4.4 Diseño de la Investigación

El diseño está considerado como no experimental, puesto que “no se manipulan ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente ninguna de las variables”. El estudio además es de corte transversal ya que se desarrolla un análisis determinado por medio de la muestra en un periodo y tiempo. Hernández, Fernández, Baptista (2006) (p. 84).



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1.

O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2.

r = Correlación entre dichas variables.

#### 4.5 Población y Muestra

##### 4.5.1 Población

Para elaborar la presente investigación, se trabajó considerando como población entre el personal administrativo siendo 46 trabajadores y 17 docentes, los cuales acumulan una población de 63 colaboradores de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.

### 4.5.2 Muestra

Según Tamayo y Tamayo (2004, p.38), menciona que se refiere como muestra a un conjunto de personas tomadas de la población, a fin de realizar un estudio de la manifestación estadística.

Ochoa (2015), nos dice que la muestra por conveniencia también es una forma de muestra usada frecuentemente. La cual se trata de seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible para la investigación.

Hernández (2003), indica que existen muestras no probabilísticas, o mencionadas también: dirigidas, las cuales suponen un procedimiento de selección informal. Son usadas en diversas investigaciones, que por ellas, se realizan inferencias sobre la población.

Por lo sustentado líneas arriba, se determinó que la muestra de la presente investigación estuvo constituida por los colaboradores de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, excluyendo a los miembros de la Comisión Organizadora y los jefes de oficina, la cual asciende a 49 colaboradores.

## 4.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

### 4.6.1 Técnicas de Recolección de Datos

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

<b>VARIABLES</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	Encuesta
<b>GESTIÓN UNIVERSITARIA</b>	Encuesta

*Cuadro 3: Técnicas de recolección de datos*

#### 4.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos

VARIABLES	INSTRUMENTOS
COMPETENCIAS GERENCIALES	Cuestionario sobre Competencias Gerenciales (escala de Likert)
GESTIÓN UNIVERSITARIA	Cuestionario sobre Gestión Universitaria (escala de Likert)

*Cuadro 4: Instrumentos de recolección de datos*

Los procedimientos de recolección de datos se realizaron a partir de la aplicación del instrumento a la muestra de estudio (n=49), de los cuales se obtuvieron los puntajes en cada uno de los ítems y en cada una de las dimensiones de competencias gerenciales, así también la correspondiente documentación de los indicadores sobre gestión universitaria.

Luego de haber obtenido los datos, como consecuencia de la aplicación del instrumento, se elaboró una base de datos en el Excel y en el programa SPSS versión 25 con el que se realizó el procesamiento estadístico para la observación de los hallazgos correspondientes de acuerdo a las variables de estudio.

Los datos conseguidos en el presente estudio se han procesado como sigue: se describieron las variables a fin de saber su comportamiento, se eligió el coeficiente de relación y se interpretaron los resultados obtenidos.

#### 4.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Las técnicas para el procesamiento de los datos fueron:

- Estadística Descriptiva: Para presentar e interpretar de manera resumida la totalidad de los datos obtenidos de las competencias gerenciales y gestión universitaria.

- Estadística Inferencial: Que determina la validez y confiabilidad de cada instrumento de investigación, que vendría a ser el coeficiente “r” de Spearman.

#### **4.8 Aspectos Éticos de la Investigación**

La investigación desarrollada se realizó considerando los juicios y principios éticos. Se gestionó los permisos y autorización pertinente a la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, poniendo a buen recaudo y reserva los datos personales de los colaboradores quienes participaron en la aplicación de cuestionarios. Así también se obtuvo el consentimiento informado de los participantes, brindándoles información sobre la naturaleza de la investigación, la recolección de datos se llevó a cabo sin exponer la integridad de los mismos.



/

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1 Descripción de Resultados**

La información resultante del instrumento aplicado por el programa estadístico muestra los resultados que a continuación se presenta; el mismo que nos facilitará en demostrar la hipótesis planteada en sus respectivas demostraciones.

## 5.1.1 Resultados descriptivos de la variable 1: Competencias Gerenciales

### 5.1.1.1 Dimensión Comunicación

*Tabla 1:*

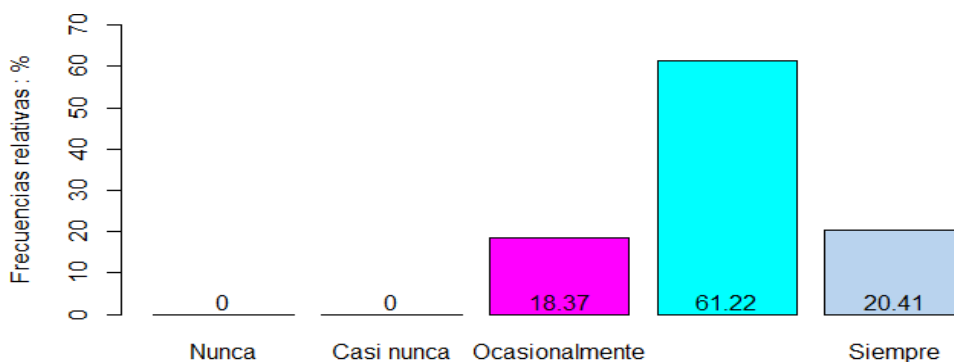
*¿Cuándo habla con otras personas es capaz de conseguir que se sientan cómodas en distintas situaciones?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	9	18,4	18,4	18,4
Casi siempre	30	61,2	61,2	79,6
Válido Siempre	10	20,4	20,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

*Gráfico 1:*

*¿Cuándo habla con otras personas es capaz de conseguir que se sientan cómodas en distintas situaciones?*



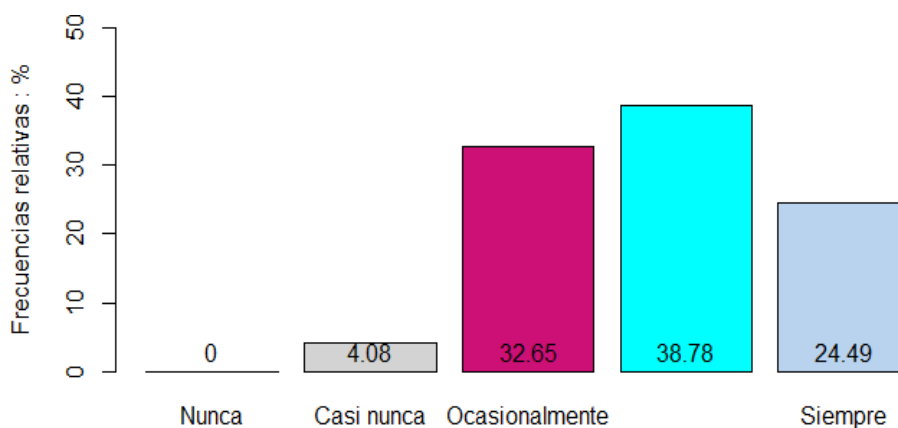
Fuente: Tabla 1

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 18,37% de los encuestados manifestó “Ocasionalmente”, asimismo el 61,22% considera “Casi siempre” y por último el 20,41% considera “Siempre” respecto a la frecuencia de comodidad que genera al hablar con otros en distintas situaciones. Por lo que podemos deducir que el 61,22% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos generan comodidad al hablar con ellos en distintas situaciones.

**Tabla 2:*****¿Hace presentaciones persuasivas, de gran impacto, ante grupos?***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Ocasionalmente	16	32,7	32,7	36,7
	Casi siempre	19	38,8	38,8	75,5
	Siempre	12	24,5	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 2:*****¿Hace presentaciones persuasivas, de gran impacto, ante grupos?***

Fuente: Tabla 2

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 4,08% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, asimismo el 32,65% “Ocasionalmente”, el 38,78% considera “Casi siempre” y por último el 24,49% considera “Siempre” respecto al impacto y si son persuasivas las presentaciones que realiza. Por lo que podemos deducir que el 38,78% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos realizan presentaciones persuasivas y de gran impacto ante ellos.

**Tabla 3:**

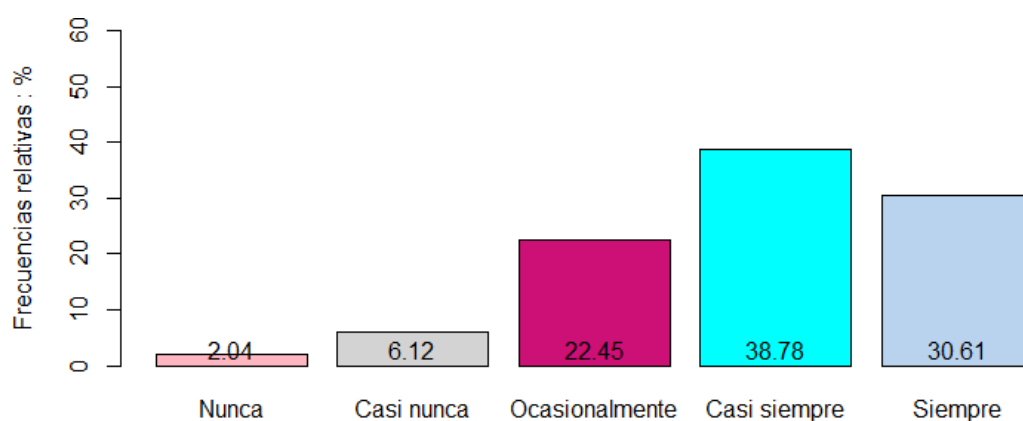
*¿En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar - ganar?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Casi nunca	3	6,1	6,1	8,2
	Ocasionalmente	11	22,4	22,4	30,6
	Casi siempre	19	38,8	38,8	69,4
	Siempre	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 3:**

*¿En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar - ganar?*



Fuente: Tabla 3

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Nunca”, asimismo el 6,12% “Casi nunca”, el 22,45% “Ocasionalmente”, el 38,78% considera “Casi siempre” y por último el 30,61% considera “Siempre” respecto si ayuda a ganar – ganar a las partes en situaciones de conflicto. Por lo que podemos deducir que el 38,78% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos ayudan a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar – ganar.

### 5.1.1.2 Dimensión Planeación y Gestión

**Tabla 4:**

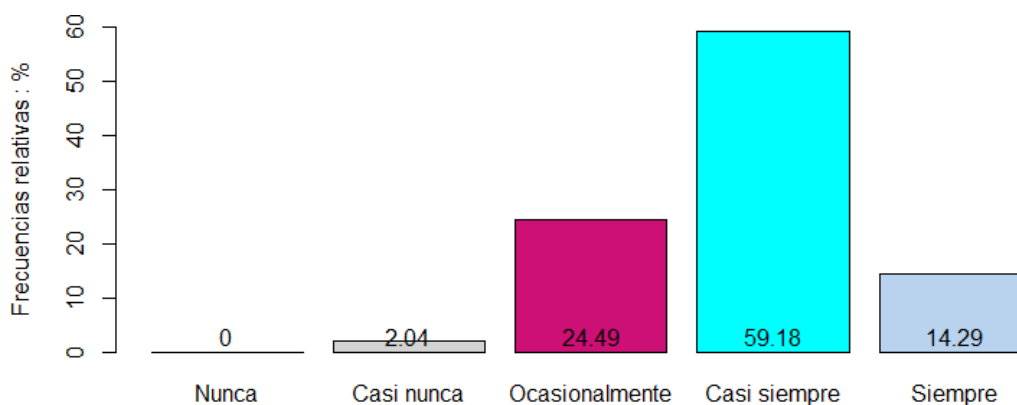
*¿Obtiene y utiliza información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Ocasionalmente	12	24,5	24,5	26,5
	Casi siempre	29	59,2	59,2	85,7
	Siempre	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 4:**

*¿Obtiene y utiliza información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes?*



Fuente: Tabla 4

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, el 24,49% “Ocasionalmente”, el 59,18% considera “Casi siempre” y por último el 14,29% considera “Siempre” respecto si obtiene y utiliza información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes. Por lo que podemos deducir que el 59,18% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos utilizan información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes.

**Tabla 5:**

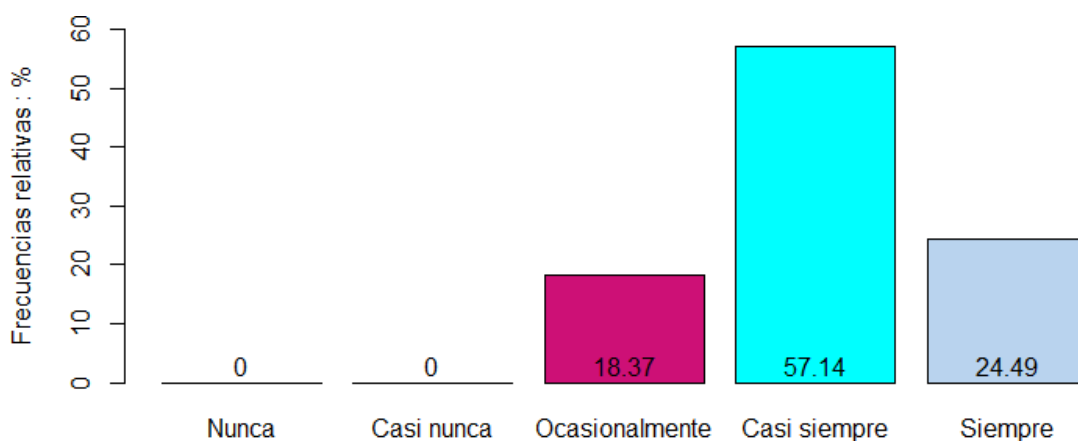
*¿Cuándo asume riesgos es capaz de anticipar las consecuencias negativas y positivas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	9	18,4	18,4	18,4
	Casi siempre	28	57,1	57,1	75,5
	Siempre	12	24,5	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 5:**

*¿Cuándo asume riesgos es capaz de anticipar las consecuencias negativas y positivas?*



Fuente: Tabla 5

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 18,37% de los encuestados manifestó “Ocasionalmente”, el 57,14% considera “Casi siempre” y por último el 24,49% considera “Siempre” respecto si cuando asume riesgos es capaz de anticipar las consecuencias negativas y positivas. Por lo que podemos deducir que el 57,14% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos cuando asume riesgos es capaz de anticipar las consecuencias negativas y positivas.

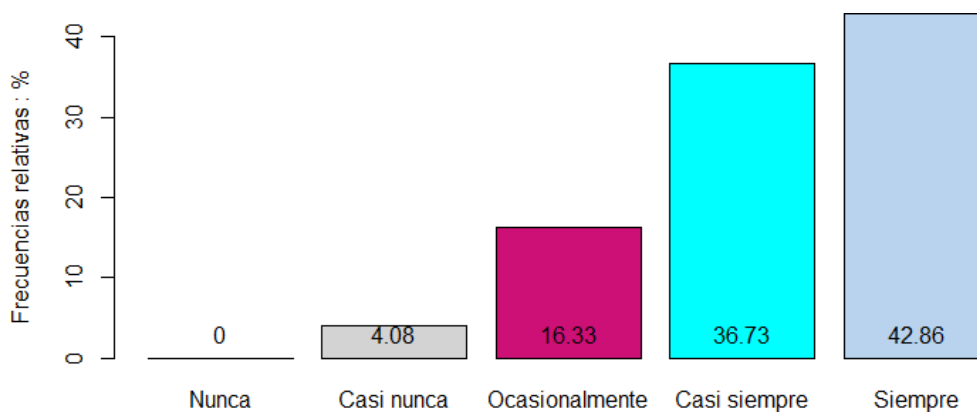
Tabla 6:

*¿Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Ocasionalmente	8	16,3	16,3	20,4
	Casi siempre	18	36,7	36,7	57,1
	Siempre	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

Gráfico 6:

*¿Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas?*

Fuente: Tabla 6

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 4,08% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, el 16,33% “Ocasionalmente”, el 36,73% considera “Casi siempre” y por último el 42,86% considera “Siempre” respecto si prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas. Por lo que podemos deducir que el 42,86% de los colaboradores consideran que SIEMPRE los directivos preparan planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas.

**Tabla 7:**

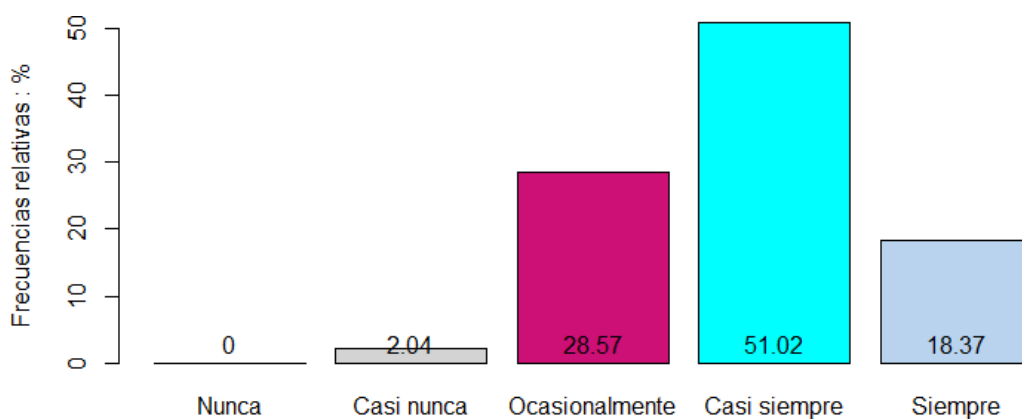
*¿Monitorea y se ajusta a un programa o negocia cambios a éste si es necesario?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Ocasionalmente	14	28,6	28,6	30,6
	Casi siempre	25	51,0	51,0	81,6
	Siempre	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 7:**

*¿Monitorea y se ajusta a un programa o negocia cambios a éste si es necesario?*



Fuente: Tabla 7

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, el 28,57% “Ocasionalmente”, el 51,02% considera “Casi siempre” y por último el 18,37% considera “Siempre” respecto si monitorea y se ajusta a un programa o negocia cambios a éste si es necesario. Por lo que podemos deducir que el 51,02% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos monitorean y se ajustan a un programa o negocian cambios a éste si es necesario.



### 5.1.1.3 Dimensión Trabajo en Equipo

*Tabla 8:*

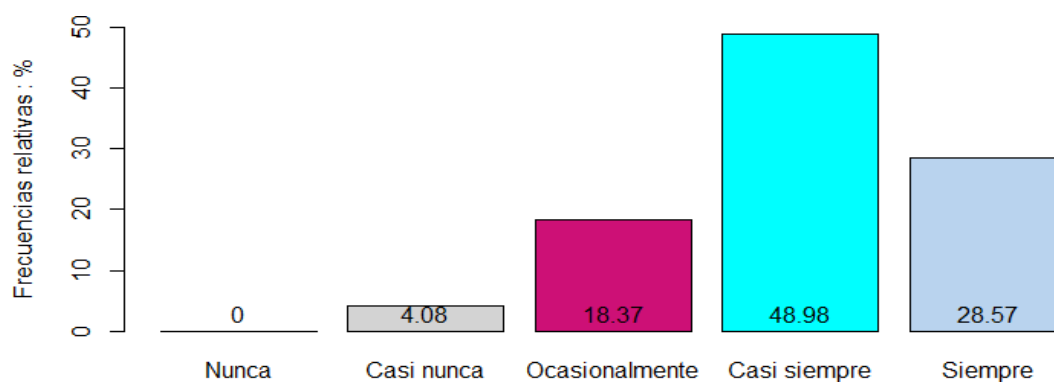
*¿Elije de forma correcta a los miembros del equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Ocasionalmente	9	18,4	18,4	22,4
	Casi siempre	24	49,0	49,0	71,4
	Siempre	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

*Gráfico 8:*

*¿Elije de forma correcta a los miembros del equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas?*



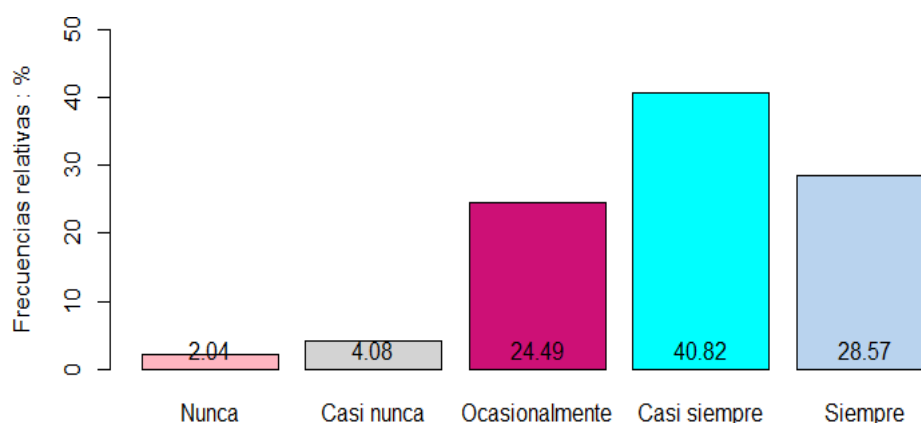
Fuente: Tabla 8

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 4,08% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, el 18,37% “Ocasionalmente”, el 48,98% considera “Casi siempre” y por último el 28,57% considera “Siempre” respecto si elige de forma correcta a los miembros del equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas. Por lo que podemos deducir que el 48,98% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos eligen de forma correcta a los miembros del equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas.

**Tabla 9:****¿Actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Casi nunca	2	4,1	4,1	6,1
	Ocasionalmente	12	24,5	24,5	30,6
	Casi siempre	20	40,8	40,8	71,4
	Siempre	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 9:****¿Actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo?**

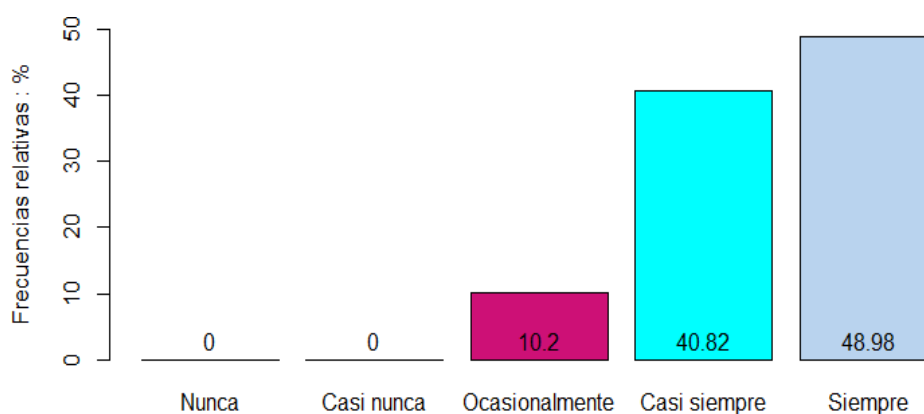
Fuente: Tabla 9

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Nunca”, el 4,08% “Casi nunca”, el 24,49% “Ocasionalmente”, el 40,82% considera “Casi siempre” y por último el 28,57% considera “Siempre” respecto si actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo. Por lo que podemos deducir que el 40,82% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos actúan como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo.

**Tabla 10:****¿Mantiene al equipo moviéndose hacia sus metas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	5	10,2	10,2	10,2
	Casi siempre	20	40,8	40,8	51,0
	Siempre	24	49,0	49,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 10:****¿Mantiene al equipo moviéndose hacia sus metas?**

Fuente: Tabla 10

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 10,20% de los encuestados manifestó “Ocasionalmente”, el 40,82% considera “Casi siempre” y por último el 48,98% considera “Siempre” respecto si mantiene al equipo moviéndose hacia sus metas. Por lo que podemos deducir que el 48,98% de los colaboradores consideran que SIEMPRE los directivos mantienen al equipo moviéndose hacia sus metas.

### 5.1.1.4 Dimensión Acción Estratégica

*Tabla 11:*

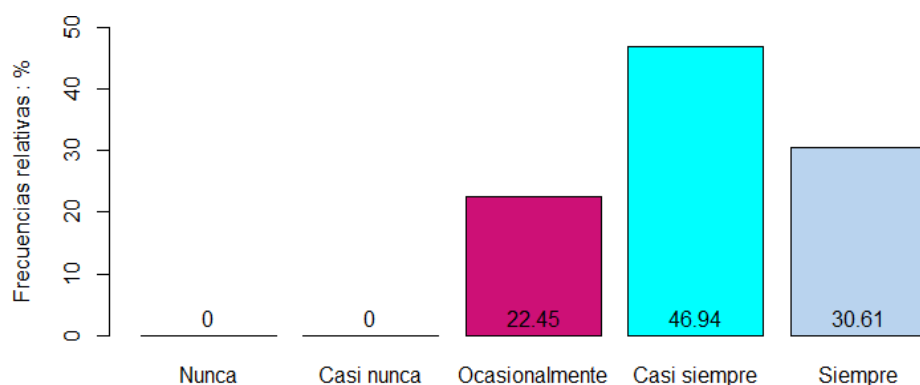
*¿Es capaz de analizar las tendencias generales del mercado educativo superior y comprende sus implicaciones para el futuro?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	11	22,4	22,4	22,4
	Casi siempre	23	46,9	46,9	69,4
	Siempre	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

*Gráfico 11:*

*¿Es capaz de analizar las tendencias generales del mercado educativo superior y comprende sus implicaciones para el futuro?*



Fuente: Tabla 11

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 22,45% de los encuestados manifestó “Ocasionalmente”, el 46,94% considera “Casi siempre” y por último el 30,61% considera “Siempre” respecto si es capaz de analizar las tendencias generales del mercado educativo superior y comprende sus implicaciones para el futuro. Por lo que podemos deducir que el 46,94% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos son capaces de analizar las tendencias generales del mercado educativo superior y comprenden sus implicaciones para el futuro.

**Tabla 12:**

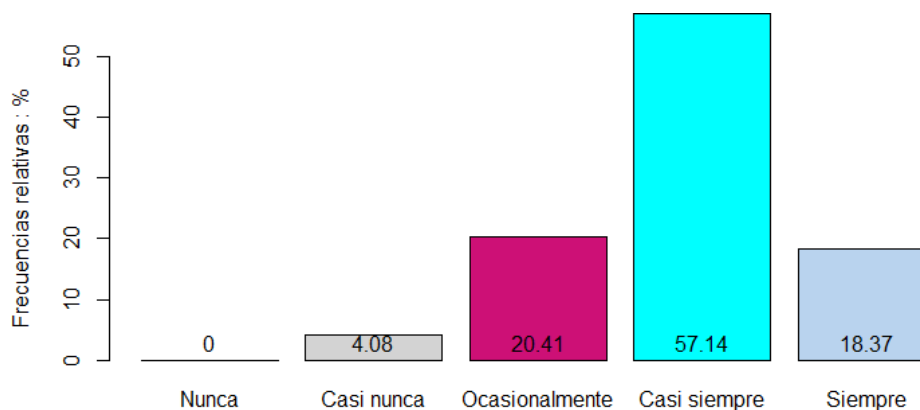
*¿Comprende las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias institucionales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Ocasionalmente	10	20,4	20,4	24,5
	Casi siempre	28	57,1	57,1	81,6
	Siempre	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 12:**

*¿Comprende las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias institucionales?*



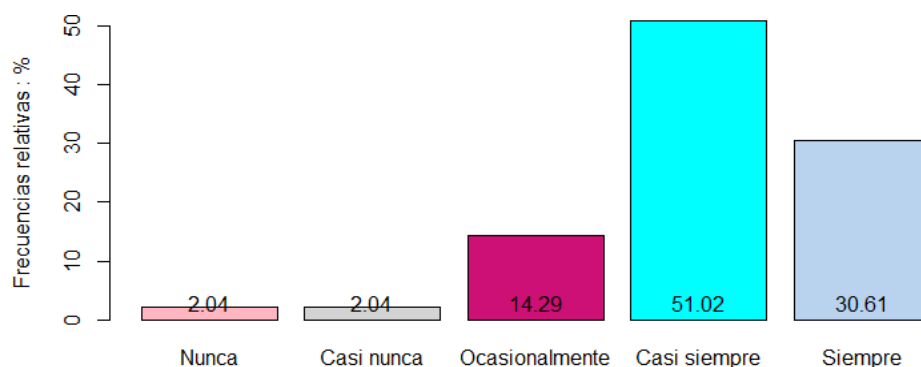
Fuente: Tabla 12

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 4,08% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, el 20,41% “Ocasionalmente”, el 57,14% considera “Casi siempre” y por último el 18,37% considera “Siempre” respecto si comprende las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias institucionales. Por lo que podemos deducir que el 57,14% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos son capaces de comprender las fortalezas y limitaciones de las diversas estrategias institucionales.

**Tabla 13:****¿Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Casi nunca	1	2,0	2,0	4,1
	Ocasionalmente	7	14,3	14,3	18,4
	Casi siempre	25	51,0	51,0	69,4
	Siempre	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 13:****¿Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la institución?**

Fuente: Tabla 13

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Nunca”, asimismo el 2,04% “Casi nunca”, el 14,29% “Ocasionalmente”, el 51,02% considera “Casi siempre” y por último el 30,61% considera “Siempre” respecto si asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la institución. Por lo que podemos deducir que el 51,02% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos son capaces de asignar prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la institución.

### 5.1.1.5 Dimensión Multicultural

**Tabla 14:**

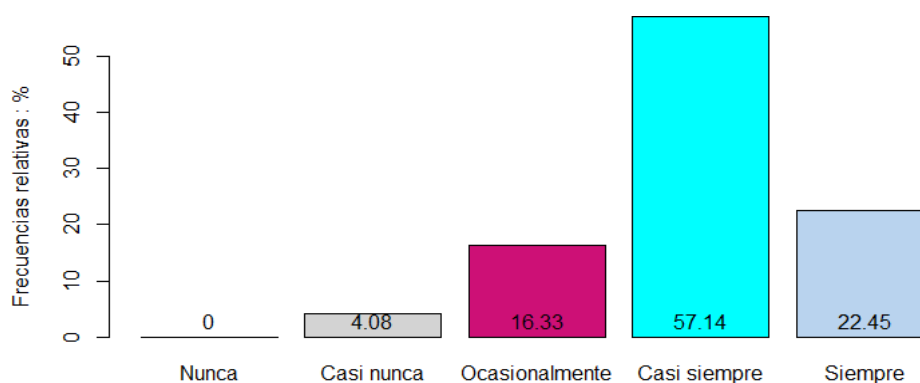
*¿Reconoce las repercusiones que los acontecimientos globales tienen en la organización?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Ocasionalmente	8	16,3	16,3	20,4
	Casi siempre	28	57,1	57,1	77,6
	Siempre	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 14:**

*¿Reconoce las repercusiones que los acontecimientos globales tienen en la organización?*



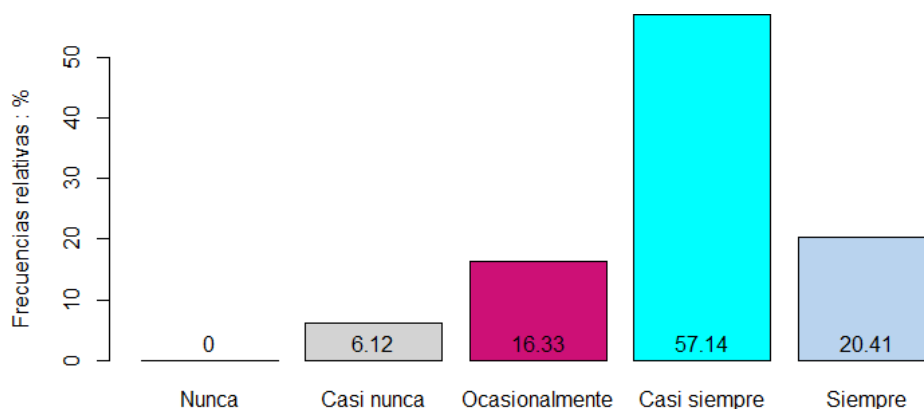
Fuente: Tabla 14

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 4,08% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, asimismo el 16,33% “Ocasionalmente”, el 57,14% considera “Casi siempre” y por último el 22,45% considera “Siempre” respecto si reconoce las repercusiones que los acontecimientos globales tienen en la organización. Por lo que podemos deducir que el 57,14% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos son capaces de reconocer las repercusiones que los acontecimientos globales tienen en la organización.

**Tabla 15:****¿Reconoce que dentro de toda cultura hay grandes variaciones y evita los estereotipos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	6,1	6,1	6,1
	Ocasionalmente	8	16,3	16,3	22,4
	Casi siempre	28	57,1	57,1	79,6
	Siempre	10	20,4	20,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 15:****¿Reconoce que dentro de toda cultura hay grandes variaciones y evita los estereotipos?**

Fuente: Tabla 15

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 6,12% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, asimismo el 16,33% “Ocasionalmente”, el 57,14% considera “Casi siempre” y por último el 22,41% considera “Siempre” respecto si reconoce que dentro de toda cultura hay grandes variaciones y evita los estereotipos. Por lo que podemos deducir que el 57,14% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos son capaces de reconocer que dentro de toda cultura hay grandes variaciones y evitan los estereotipos.



### 5.1.1.6 Dimensión Autoadministración

*Tabla 16:*

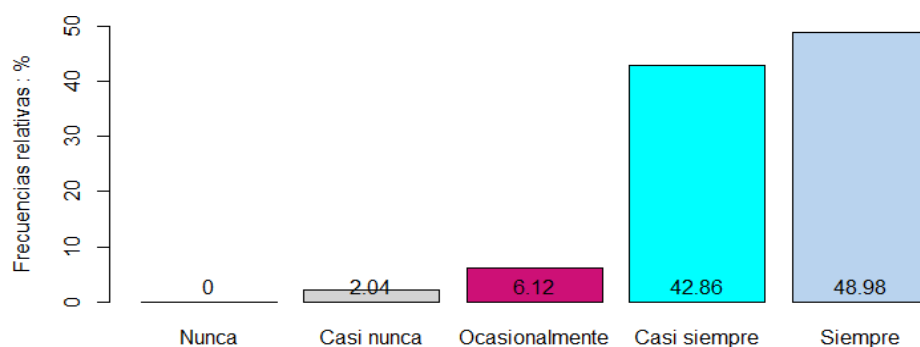
*¿Tiene normas personales claras que establecen las bases para mantener su sentido de integridad y conducta ética?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Ocasionalmente	3	6,1	6,1	8,2
	Casi siempre	21	42,9	42,9	51,0
	Siempre	24	49,0	49,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

*Gráfico 16:*

*¿Tiene normas personales claras que establecen las bases para mantener su sentido de integridad y conducta ética?*



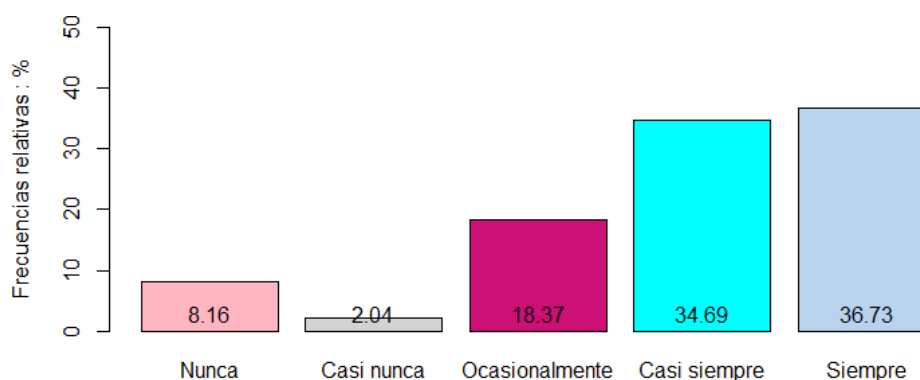
Fuente: Tabla 16

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, asimismo el 6,12% “Ocasionalmente”, el 42,86% considera “Casi siempre” y por último el 48,98% considera “Siempre” respecto si tiene normas personales claras que establecen las bases para mantener su sentido de integridad y conducta ética. Por lo que podemos deducir que el 48,98% de los colaboradores consideran que SIEMPRE los directivos tienen normas personales claras que establecen las bases para mantener su sentido de integridad y conducta ética.

**Tabla 17:****¿Busca responsabilidad más allá de la que requiere su puesto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	8,2	8,2	8,2
	Casi nunca	1	2,0	2,0	10,2
	Ocasionalmente	9	18,4	18,4	28,6
	Casi siempre	17	34,7	34,7	63,3
	Siempre	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 17:****¿Busca responsabilidad más allá de la que requiere su puesto?**

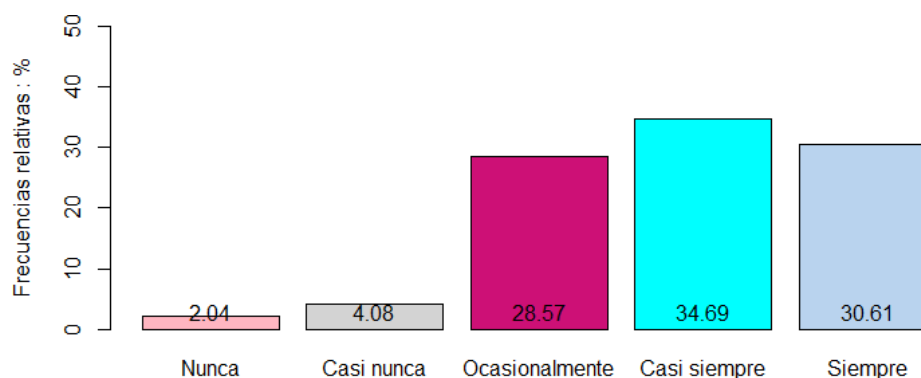
Fuente: Tabla 17

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 8,16% de los encuestados manifestó “Nunca”, asimismo el 2,04% “Casi nunca”, el 18,37% “Ocasionalmente”, el 34,69% considera “Casi siempre” y por último el 36,73% considera “Siempre” respecto si busca responsabilidad más allá de la que requiere su puesto. Por lo que podemos deducir que el 36,73% de los colaboradores consideran que SIEMPRE los directivos buscan responsabilidad más allá de la que requiere su puesto.

**Tabla 18:****¿Utiliza salidas constructivas para ventilar sus frustraciones y reducir la tensión?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Casi nunca	2	4,1	4,1	6,1
	Ocasionalmente	14	28,6	28,6	34,7
	Casi siempre	17	34,7	34,7	69,4
	Siempre	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 18:****¿Utiliza salidas constructivas para ventilar sus frustraciones y reducir la tensión?**

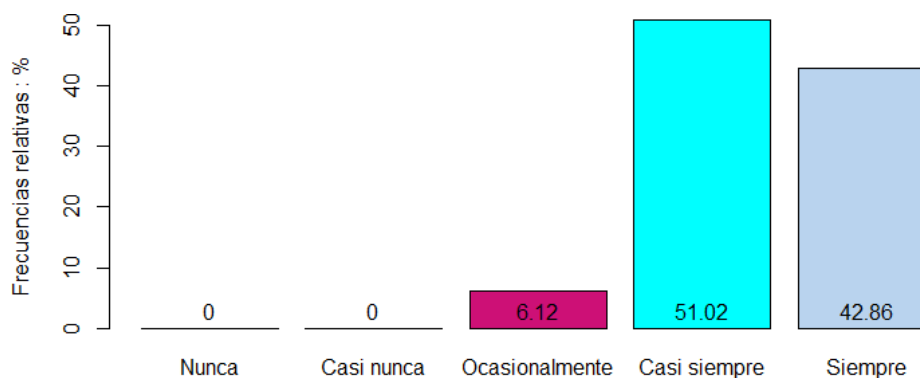
Fuente: Tabla 18

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Nunca”, asimismo el 4,08% “Casi nunca”, el 28,57% “Ocasionalmente”, el 34,69% considera “Casi siempre” y por último el 30,61% considera “Siempre” respecto si utiliza salidas constructivas para ventilar sus frustraciones y reducir la tensión. Por lo que podemos deducir que el 34,69% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos utilizan salidas constructivas para ventilar sus frustraciones y reducir la tensión.

**Tabla 19:****¿Conoce sus valores, sentimientos y terrenos de fortalezas y limitaciones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	3	6,1	6,1	6,1
	Casi siempre	25	51,0	51,0	57,1
	Siempre	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 19:****¿Conoce sus valores, sentimientos y terrenos de fortalezas y limitaciones?**

Fuente: Tabla 19

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 6,12% de los encuestados manifestó “Ocasionalmente”, asimismo el 51,02% considera “Casi siempre” y por último el 42,86% considera “Siempre” respecto si conoce sus valores, sentimientos y terrenos de fortalezas y limitaciones. Por lo que podemos deducir que el 51,02% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos conocen sus valores, sentimientos y terrenos de fortalezas y limitaciones.

## 5.1.2 Resultados descriptivos de la variable 2: Gestión Universitaria

### 5.1.2.1 Dimensión Planeación

*Tabla 20:*

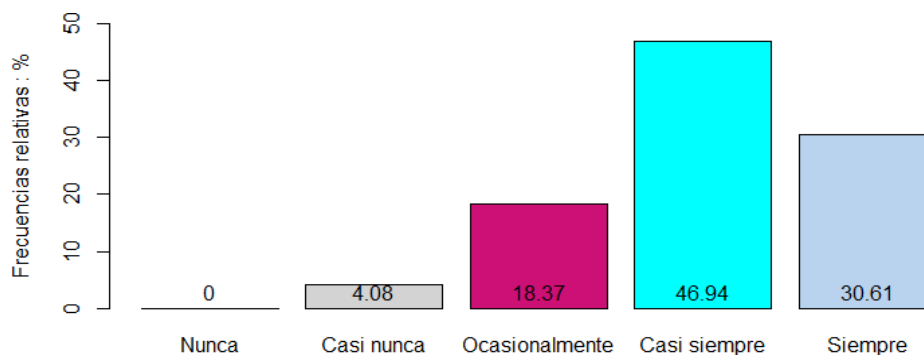
*¿Los objetivos de las unidades académicas son coherentes con la visión y misión de la universidad?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	4,1	4,1	4,1
	Ocasionalmente	9	18,4	18,4	22,4
	Casi siempre	23	46,9	46,9	69,4
	Siempre	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

*Gráfico 20:*

*¿Los objetivos de las unidades académicas son coherentes con la visión y misión de la universidad?*



Fuente: Tabla 20

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 4,08% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, asimismo el 18,37% considera “Ocasionalmente”, el 46,94% considera “Casi siempre” y por último el 30,61% considera “Siempre” respecto si los objetivos de las unidades académicas son coherentes con la visión y misión de la universidad. Por lo que podemos deducir que el 46,94% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos elaboran objetivos para las unidades académicas que son coherentes con la visión y misión de la universidad.

**Tabla 21:**

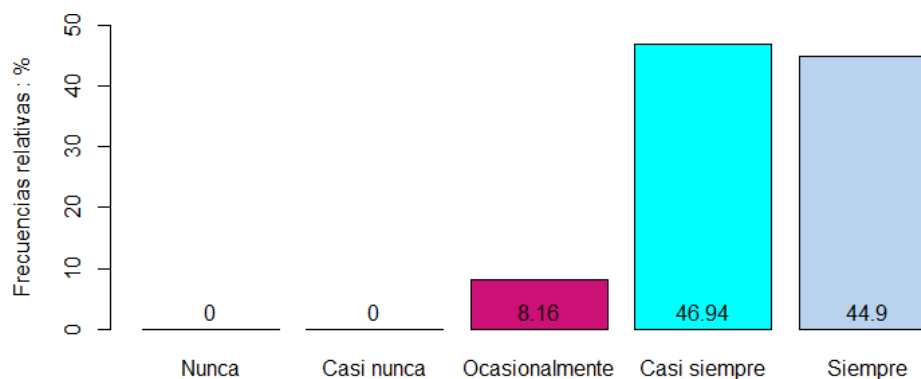
*¿La universidad a través de sus autoridades elabora planes y programas para alcanzar las metas específicas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	4	8,2	8,2	8,2
	Casi siempre	23	46,9	46,9	55,1
	Siempre	22	44,9	44,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 21:**

*¿La universidad a través de sus autoridades elabora planes y programas para alcanzar las metas específicas?*



Fuente: Tabla 21

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 8,16% de los encuestados manifestó “Ocasionalmente”, asimismo el 46,94% considera “Casi siempre” y por último el 44,90% considera “Siempre” respecto si la universidad a través de sus autoridades elabora planes y programas para alcanzar las metas específicas. Por lo que podemos deducir que el 46,94% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE la universidad a través de sus autoridades elabora planes y programas para alcanzar las metas específicas.

**Tabla 22:**

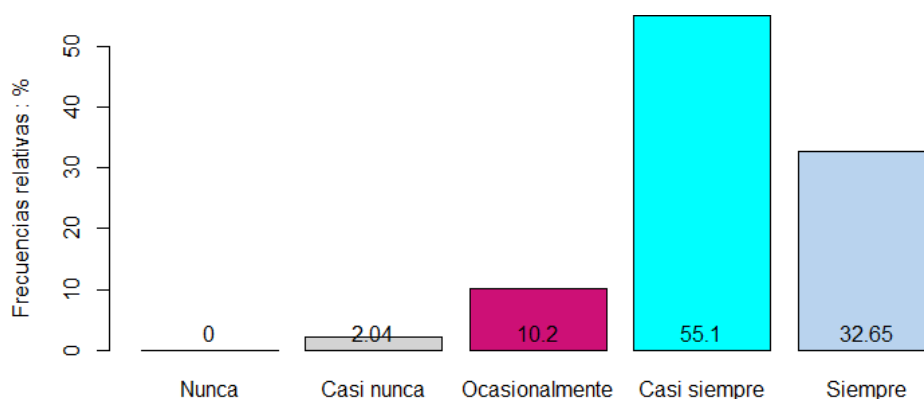
***¿Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la universidad?***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Ocasionalmente	5	10,2	10,2	12,2
	Casi siempre	27	55,1	55,1	67,3
	Siempre	16	32,7	32,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 22:**

***¿Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la universidad?***



Fuente: Tabla 22

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, asimismo el 10,20% considera “Ocasionalmente”, el 55,10% “Casi siempre” y por último el 32,65% considera “Siempre” respecto si asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la universidad. Por lo que podemos deducir que el 55,10% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los directivos asignan prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la universidad.

### 5.1.2.2 Dimensión Organización

*Tabla 23:*

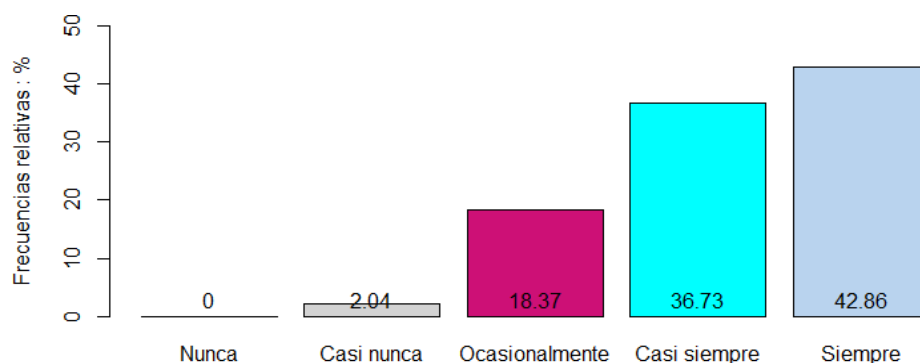
*¿Tiene capacidad para organizar a los colaboradores en torno a tareas específicas a fin de lograr un objetivo común?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Ocasionalmente	9	18,4	18,4	20,4
	Casi siempre	18	36,7	36,7	57,1
	Siempre	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

*Gráfico 23:*

*¿Tiene capacidad para organizar a los colaboradores en torno a tareas específicas a fin de lograr un objetivo común?*



Fuente: Tabla 23

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, asimismo el 18,37% considera “Ocasionalmente”, el 36,73% “Casi siempre” y por último el 42,86% considera “Siempre” respecto si tiene capacidad para organizar a los colaboradores en torno a tareas específicas a fin de lograr un objetivo común. Por lo que podemos deducir que el 42,86% de los colaboradores consideran que SIEMPRE los directivos tienen capacidad para organizar a los colaboradores en torno a tareas específicas a fin de lograr un objetivo común.



**Tabla 24:**

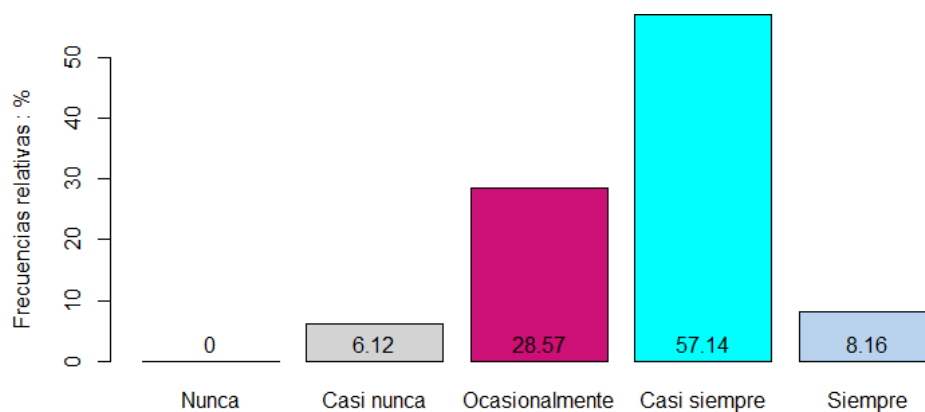
*¿Los trabajadores están capacitados con la tecnología implementada en la universidad?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	6,1	6,1	6,1
	Ocasionalmente	14	28,6	28,6	34,7
	Casi siempre	28	57,1	57,1	91,8
	Siempre	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 24:**

*¿Los trabajadores están capacitados con la tecnología implementada en la universidad?*



Fuente: Tabla 24

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 6,12% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, asimismo el 28,57% considera “Ocasionalmente”, el 57,14% “Casi siempre” y por último el 8,16% considera “Siempre” respecto si los trabajadores están capacitados con la tecnología implementada en la universidad. Por lo que podemos deducir que el 57,14% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE los trabajadores están capacitados con la tecnología implementada en la universidad.

**Tabla 25:**

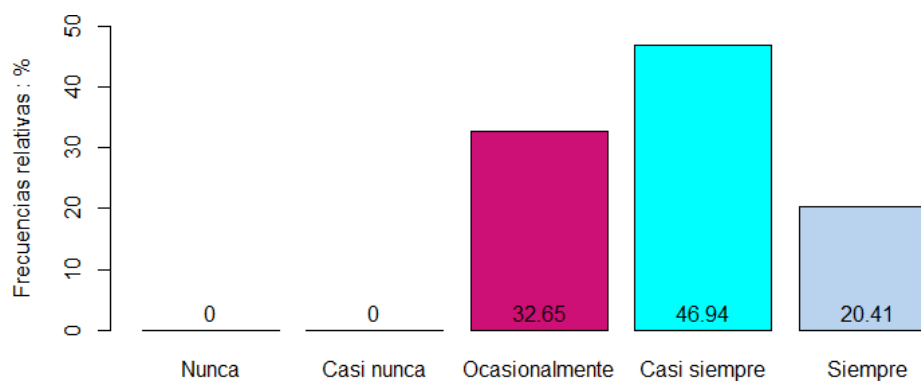
*¿La estructura del sistema jerárquico de la universidad está diseñado en base a una comunicación efectiva en la ejecución de tareas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	16	32,7	32,7	32,7
	Casi siempre	23	46,9	46,9	79,6
	Siempre	10	20,4	20,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 25:**

*¿La estructura del sistema jerárquico de la universidad está diseñado en base a una comunicación efectiva en la ejecución de tareas?*



Fuente: Tabla 25

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 32,65% de los encuestados manifestó “Ocasionalmente”, asimismo, el 46,94% considera “Casi siempre” y por último el 20,41% considera “Siempre” respecto si la estructura del sistema jerárquico de la universidad está diseñado en base a una comunicación efectiva en la ejecución de tareas. Por lo que podemos deducir que el 46,94% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE la estructura del sistema jerárquico de la universidad está diseñado en base a una comunicación efectiva en la ejecución de tareas.

### 5.1.2.3 Dimensión Dirección

*Tabla 26:*

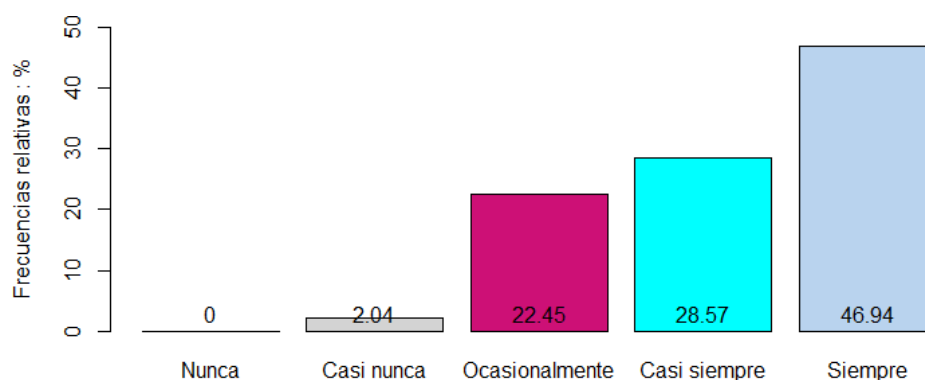
*¿Proporciona a los miembros del equipo una visión clara de lo que debe lograr?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Ocasionalmente	11	22,4	22,4	24,5
	Casi siempre	14	28,6	28,6	53,1
	Siempre	23	46,9	46,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

*Gráfico 26:*

*¿Proporciona a los miembros del equipo una visión clara de lo que debe lograr?*



Fuente: Tabla 26

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Casi nunca”, asimismo el 22,45% “Ocasionalmente”, el 28,57% considera “Casi siempre” y por último el 46,94% considera “Siempre” respecto si proporciona a los miembros del equipo una visión clara de lo que debe lograr. Por lo que podemos deducir que el 46,94% de los colaboradores consideran que SIEMPRE la dirección proporciona a los miembros del equipo una visión clara de lo que deben lograr.

**Tabla 27:**

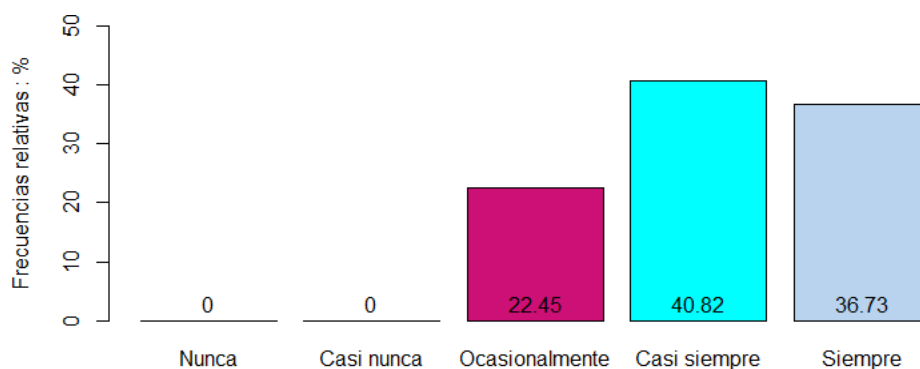
*¿Considera las implicaciones que las decisiones tendrán para la universidad a largo plazo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	11	22,4	22,4	22,4
	Casi siempre	20	40,8	40,8	63,3
	Siempre	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 27:**

*¿Considera las implicaciones que las decisiones tendrán para la universidad a largo plazo?*



Fuente: Tabla 27

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 22,45% de los encuestados manifestó “Ocasionalmente”, asimismo, el 40,82% considera “Casi siempre” y por último el 36,73% considera “Siempre” respecto si considera las implicaciones que las decisiones tendrán para la universidad a largo plazo. Por lo que podemos deducir que el 40,82% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE la dirección considera las implicaciones que las decisiones tendrán para la universidad a largo plazo.

**Tabla 28:**

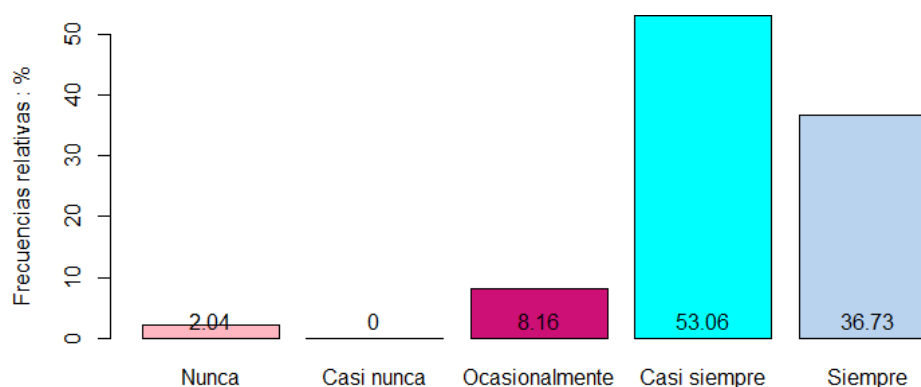
*¿Asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivas competencias e intereses?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,0	2,0	2,0
	Ocasionalmente	4	8,2	8,2	10,2
	Casi siempre	26	53,1	53,1	63,3
	Siempre	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

**Gráfico 28:**

*¿Asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivas competencias e intereses?*



Fuente: Tabla 28

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 2,04% de los encuestados manifestó “Nunca” asimismo, el 8,16% “Ocasionalmente”, el 53,06% considera “Casi siempre” y por último el 36,73% considera “Siempre” respecto si asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivas competencias e intereses. Por lo que podemos deducir que el 53,06% de los colaboradores consideran que CASI SIEMPRE la dirección asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivas competencias e intereses.

### 5.1.2.4 Dimensión Control

*Tabla 29:*

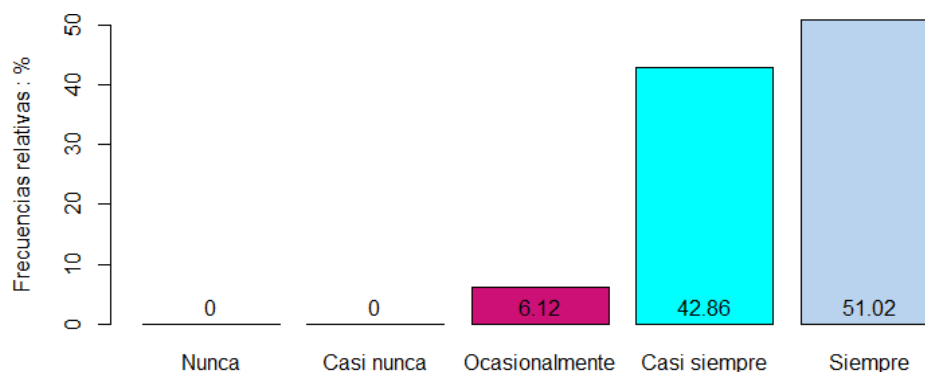
*¿Los resultados obtenidos en la universidad están vinculados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	3	6,1	6,1	6,1
	Casi siempre	21	42,9	42,9	49,0
	Siempre	25	51,0	51,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia SPSS 25

*Gráfico 29:*

*¿Los resultados obtenidos en la universidad están vinculados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos?*



Fuente: Tabla 29

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados podemos observar que el 6,12% de los encuestados manifestó “Ocasionalmente”, asimismo, el 42,86% considera “Casi siempre” y por último el 51,02% considera “Siempre” respecto si los resultados obtenidos en la universidad están vinculados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por lo que podemos deducir que el 51,02% de los colaboradores consideran que SIEMPRE los resultados obtenidos en la universidad están vinculados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### 5.1.3 Resultados correlacional de las variables Competencias Gerenciales y Gestión Universitaria

**Tabla 30:**

***Relación entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria***

			Competencias Gerenciales	Gestión Universitaria
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	0,627**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	49	49
	Gestión Universitaria	Coeficiente de correlación	0,627**	1,000
Sig. (bilateral)		0,000	.	
N		49	49	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De la Tabla 30, se desprende que existe un relación positiva o directa de 0,627 significando una correlación moderada entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria (Sánchez, 2020).

**Tabla 31:**

***Relación entre la variable competencias gerenciales y las dimensiones de la variable gestión universitaria: Planeación, organización, dirección y control***

			Planeación	Organización	Dirección	Control
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	0,497**	0,325**	0,711**	0,392**
		Sig. (bilateral)	0,000	0,023	0,000	0,005
		N	49	49	49	49

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la Tabla 31 se observa que existe una relación de 0,497 entre competencias gerenciales y planeación, indicando una débil correlación; mientras que, existe una relación de 0.325 entre competencias gerenciales y organización, indicando una débil correlación; así mismo, existe una relación de 0.711 entre competencias gerenciales y dirección, indicando una fuerte correlación; y finalmente, existe una relación de 0.392 entre competencias gerenciales y control, indicando una débil correlación (Sánchez, 2020).

## 5.2 Contrastación de Hipótesis

### 5.2.1 Contraste de la hipótesis general

#### Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

$$H_0: \rho_s = 0$$

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

#### Paso 02: Elección del estadístico de prueba

El estadístico de prueba elegido fue la Rho de Spearman, debido a que las variables fueron medidas con una escala de Likert, El estadístico de prueba de Rho-Spearman, como hay empates entre los valores finales de las variables estos originan rangos empatados por ello se utilizó:

$$r_{s,o} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

En la fórmula se tiene:

- Variable 1 (x): Competencias gerenciales
- Variable 1 (y): Gestión universitaria



–  $n$  : Tamaño de la muestra

### Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión

El nivel de significancia elegido fue  $\alpha=0,05$ ; como el tamaño de la muestra es mayor que 30 el valor crítico se halló con:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z_{\alpha/2}}{\sqrt{n-1}}$$

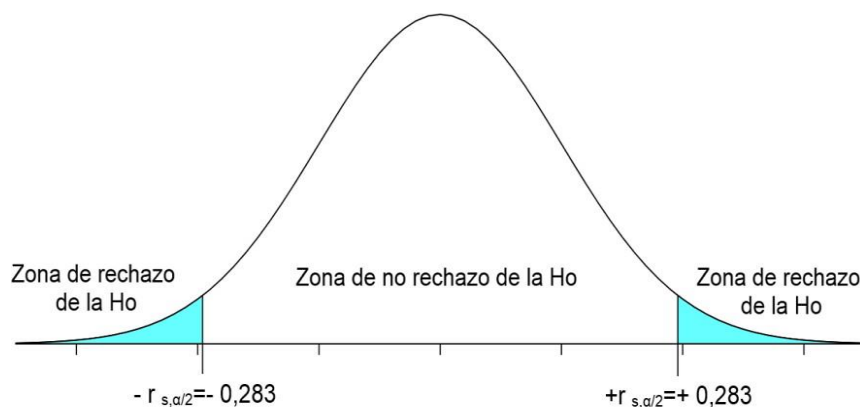
Se obtuvo el siguiente valor crítico:

$$r_{s,\alpha/2} = \frac{\pm Z_{\alpha/2}}{\sqrt{n-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{49-1}} = \pm 0,283$$

Con el valor crítico se estableció la regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_{s,o} < -r_{s,\alpha/2}$  Ó  $r_{s,o} > +r_{s,\alpha/2}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha/2} \leq r_{s,o} \leq +r_{s,\alpha/2}$

Gráficamente tenemos:



*Figura 1: Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general*

#### Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

El estadístico de prueba fue calculado con el software estadístico SPSSv.26, como se aprecia en la siguiente tabla:

*Tabla 32: Correlación entre la variable Competencias Gerenciales y Gestión Universitaria*

			Competencias Gerenciales	Gestión Universitaria
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	0,627**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	49	49
	Gestión Universitaria	Coeficiente de correlación	0,627**	1,000
Sig. (bilateral)		0,000	.	
N		49	49	

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia basado en la investigación

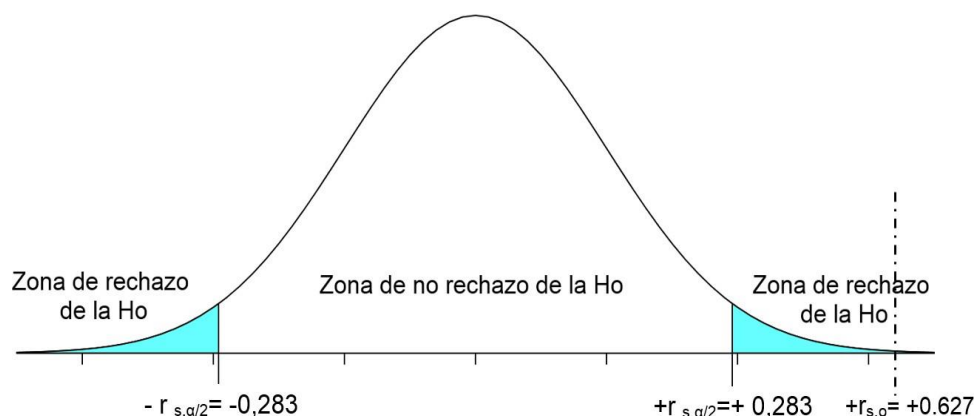
En la tabla se observa que el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman fue  $r_{s,o} = + 0,627$ .

#### Paso 05: Decisión

Para decidir si la hipótesis nula se rechaza o no se rechaza se siguió la regla de decisión obteniendo:

$$r_{s,o} = +0,627 > r_{s,\alpha/2} = +0,283 \rightarrow \text{Rechazamos la hipótesis nula general.}$$

En la figura se observa que el estadístico de prueba cae en la zona derecho:



*Figura 2: Decisión de la hipótesis nula general*

### **Paso 06: Conclusión**

Por lo tanto, podemos afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que existe una relación directa y significativa ( $p$  valor  $0,000 < 0,05$ ) entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

### **5.2.2 Contraste de la primera hipótesis específica**

#### **Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis**

$H_0$ : No existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

## Paso 02: Elección del estadístico de prueba

El estadístico de prueba elegido fue la Rho de Spearman, debido a que las variables fueron medidas con una escala de Likert, El estadístico de prueba de Rho-Spearman, Como hay empates entre los valores finales de las variables estos originan rangos empatados por ello se utilizó:

$$r_{s,o} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

En la formula se tiene:

- *Variable 1 (x)*: Competencias gerenciales
- *Variable 2 (y)*: Planeación
- *n* : Tamaño de la muestra

## Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión

El nivel de significancia elegido fue  $\alpha=0,05$ ; como el tamaño de la muestra es mayor que 30 el valor crítico se halló con:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z_{\alpha/2}}{\sqrt{n-1}}$$

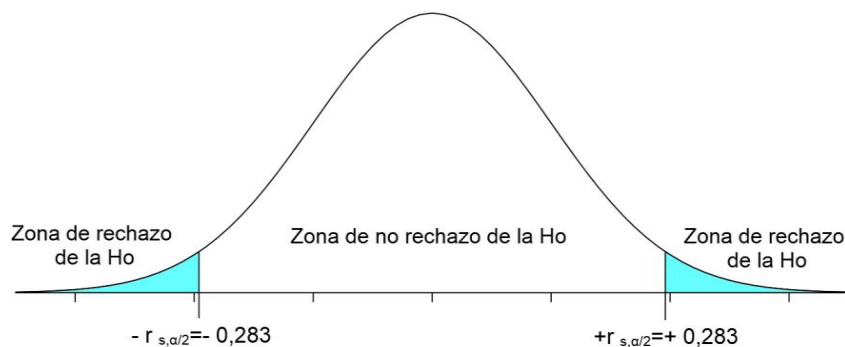
Se obtuvo el siguiente valor crítico:

$$r_{s,\alpha/2} = \frac{\pm Z_{\alpha/2}}{\sqrt{n-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{49-1}} = \pm 0.283$$

Con el valor crítico se estableció la regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_{s,o} < -r_{s,\alpha/2}$  ó  $r_{s,o} > +r_{s,\alpha/2}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha/2} \leq r_{s,o} \leq +r_{s,\alpha/2}$

Gráficamente tenemos:



*Figura 3: Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general*

#### Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

El estadístico de prueba fue calculado con el software estadístico SPSSv.26, como se aprecia en la siguiente tabla:

*Tabla 33: Correlación entre la variable Competencias Gerenciales y la Planeación*

		Competencias Gerenciales		Planeación
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,497**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	49	49
	Planeación	Coeficiente de correlación	,497**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	49	49

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

Fuente: Elaboración propia basado en la investigación

En la tabla se observa que el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman fue

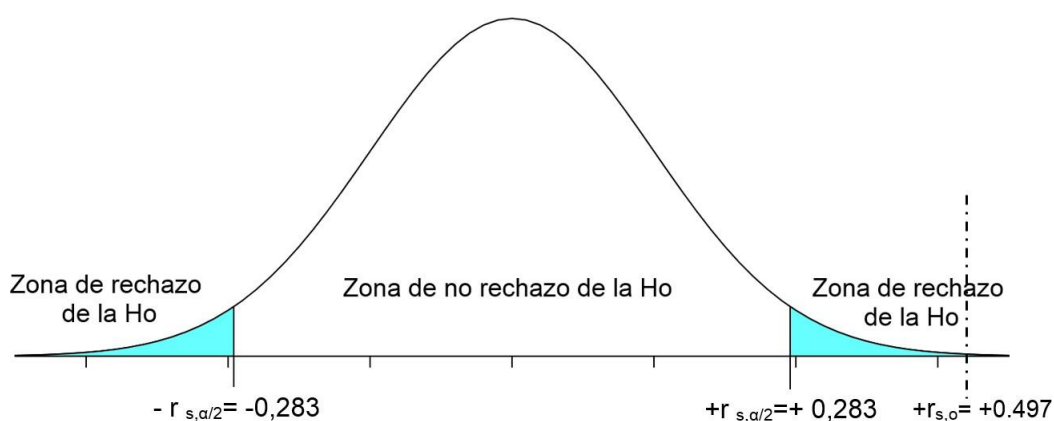
$r_{s,o} = + 0,497$  .

### Paso 05: Decisión

Para decidir si la hipótesis nula se rechaza o no se rechaza se siguió la regla de decisión obteniendo:

$$r_{s,o} = +0,497 > r_{s,\alpha/2} = +0,283 \rightarrow \text{Rechazamos la hipótesis nula.}$$

En la figura se observa que el estadístico de prueba cae en la zona derecho:



*Figura 4: Decisión de la hipótesis nula*

### Paso 06: Conclusión

Por lo tanto, podemos afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que existe relación directa y significativa ( $p$  valor  $0,000 < 0,05$ ) entre las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

#### 5.2.3 Contraste de la segunda hipótesis específica

##### Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

$$H_0: \rho_s = 0$$

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

### **Paso 02: Elección del estadístico de prueba.**

El estadístico de prueba elegido fue la Rho de Spearman, debido a que las variables fueron medidas con una escala de Likert, El estadístico de prueba de Rho-Spearman, Como hay empates entre los valores finales de las variables estos originan rangos empatados por ello se utilizó:

$$r_{s,o} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

En la fórmula se tiene:

- *Variable 1 (x)*: Competencias gerenciales
- *Variable 2 (y)*: Organización
- *n* : Tamaño de la muestra

### **Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión**

El nivel de significancia elegido fue  $\alpha=0,05$ ; como el tamaño de la muestra es mayor que 30 el valor crítico se halló con:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z_{\alpha/2}}{\sqrt{n-1}}$$

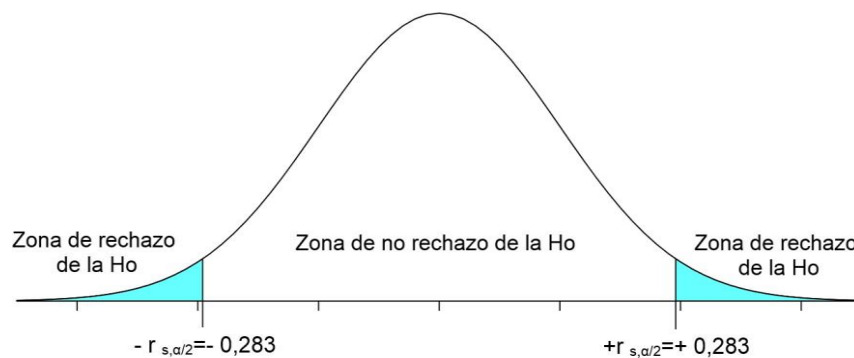
Se obtuvo el siguiente valor crítico:

$$r_{s,\alpha/2} = \frac{\pm Z_{\alpha/2}}{\sqrt{n-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{49-1}} = \pm 0,283$$

Con el valor crítico se estableció la regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_{s,o} < -r_{s,\alpha/2}$  Ó  $r_{s,o} > +r_{s,\alpha/2}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha/2} \leq r_{s,o} \leq +r_{s,\alpha/2}$

Gráficamente tenemos:



*Figura 5: Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general*

#### **Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba**

El estadístico de prueba fue calculado con el software estadístico SPSSv.26, como se aprecia en la siguiente tabla:



**Tabla 34: Correlación entre la variable Competencias Gerenciales y la Organización**

		Competencias Gerenciales	Organización
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,325*
		N	49
	Organización	Coeficiente de correlación	0,325*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	49

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia basado en la investigación

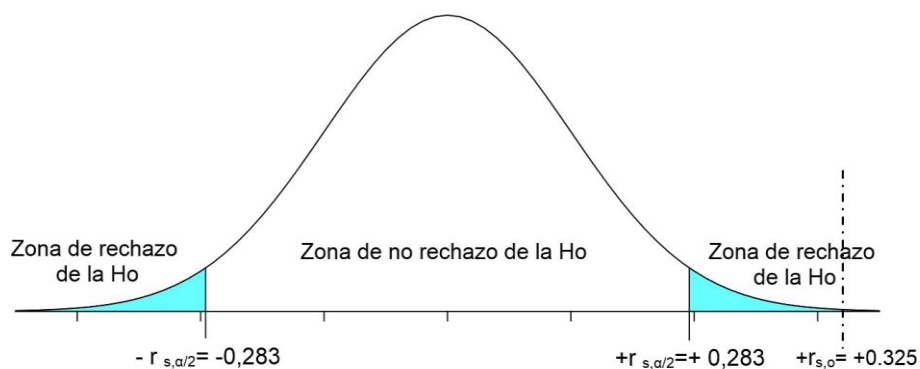
En la tabla se observa que el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman fue  $r_{s,o} = + 0,325$ .

### Paso 05: Decisión

Para decidir si la hipótesis nula se rechaza o no se rechaza se siguió la regla de decisión obteniendo:

$$r_{s,o} = +0,325 > r_{s,\alpha/2} = +0,283 \rightarrow \text{Rechazamos la hipótesis nula.}$$

En la figura se observa que el estadístico de prueba cae en la zona derecho:



**Figura 6: Decisión de la hipótesis nula**

## **Paso 06: Conclusión**

Por lo tanto, podemos afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que existe relación directa y significativa ( $p$  valor  $0,023 < 0,05$ ) entre las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

### **5.2.4 Contraste de la tercera hipótesis específica**

#### **Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis**

$H_0$ : No existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

#### **Paso 02: Elección del estadístico de prueba.**

El estadístico de prueba elegido fue la Rho de Spearman, debido a que las variables fueron medidas con una escala de Likert, El estadístico de prueba de Rho-Spearman, Como hay empates entre los valores finales de las variables estos originan rangos empatados por ello se utilizó:

$$r_{s,o} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

En la fórmula se tiene:

- *Variable 1 (x)*: Competencias gerenciales
- *Variable 2 (y)*: Dirección
- *n* : Tamaño de la muestra

### **Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión**

El nivel de significancia elegido fue  $\alpha=0,05$ ; como el tamaño de la muestra es mayor que 30 el valor crítico se halló con:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z_{\alpha/2}}{\sqrt{n-1}}$$

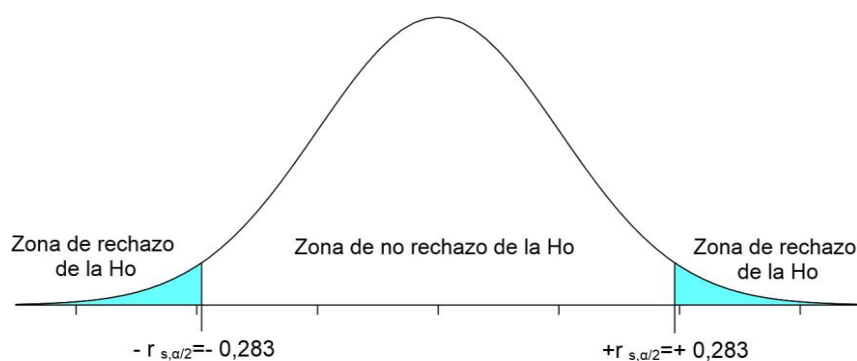
Se obtuvo el siguiente valor crítico:

$$r_{s,\alpha/2} = \frac{\pm Z_{\alpha/2}}{\sqrt{n-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{49-1}} = \pm 0.283$$

Con el valor crítico se estableció la regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_{s,o} < -r_{s,\alpha/2}$  ó  $r_{s,o} > +r_{s,\alpha/2}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha/2} \leq r_{s,o} \leq +r_{s,\alpha/2}$

Gráficamente tenemos:



**Figura 7: Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general**

#### **Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba**

El estadístico de prueba fue calculado con el software estadístico SPSSv.26, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 35: Correlación entre la variable Competencias Gerenciales y la Dirección**

		Competencias Gerenciales		Dirección
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,711**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	49	49
	Dirección	Coeficiente de correlación	,711**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	49	49

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia basado en la investigación

En la tabla se observa que el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman fue

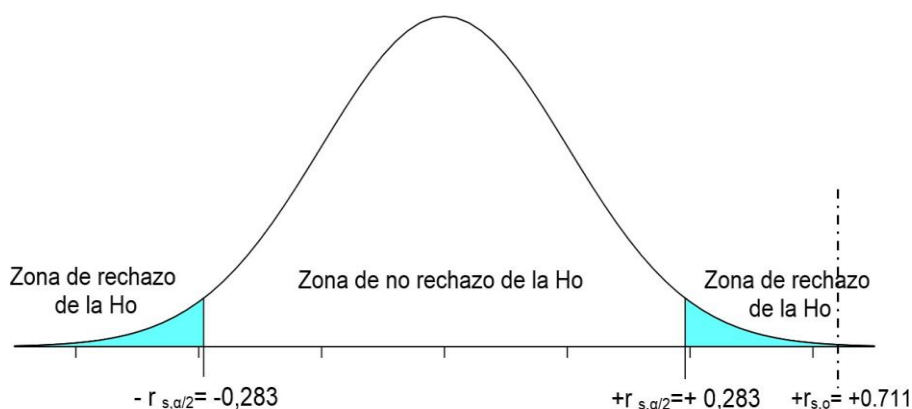
$$r_{s,o} = + 0,711.$$

#### **Paso 05: Decisión**

Para decidir si la hipótesis nula se rechaza o no se rechaza se siguió la regla de decisión obteniendo:

$$r_{s,o} = +0,711 > r_{s,\alpha/2} = +0,283 \rightarrow \text{Rechazamos la hipótesis nula.}$$

En la figura se observa que el estadístico de prueba cae en la zona derecho:



*Figura 8: Decisión de la hipótesis nula*

#### **Paso 06: Conclusión**

Por lo tanto, podemos afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que Existe relación directa y significativa ( $p$  valor  $0,000 < 0,05$ ) entre las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

### **5.2.5 Contraste de la cuarta hipótesis específica**

#### **Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis**

$H_0$ : No existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

$$H_0: \rho_s = 0$$

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

### Paso 02: Elección del estadístico de prueba

El estadístico de prueba elegido fue la Rho de Spearman, debido a que las variables fueron medidas con una escala de Likert, El estadístico de prueba de Rho-Spearman, Como hay empates entre los valores finales de las variables estos originan rangos empatados por ello se utilizó:

$$r_{s,o} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

En la formula se tiene:

- Variable 1 (x): Competencias gerenciales
- Variable 2 (y): Control
- n : Tamaño de la muestra

### Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión

El nivel de significancia elegido fue  $\alpha=0,05$ ; como el tamaño de la muestra es mayor que 30 el valor crítico se halló con:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z_{\alpha/2}}{\sqrt{n-1}}$$

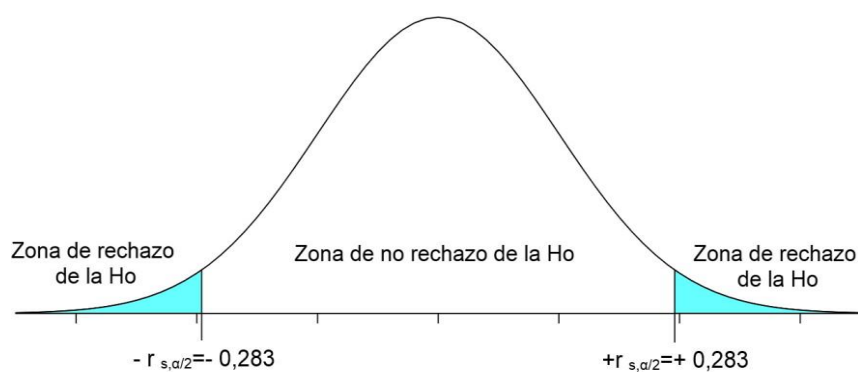
Se obtuvo el siguiente valor crítico:

$$r_{s,\alpha/2} = \frac{\pm Z_{\alpha/2}}{\sqrt{n-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{49-1}} = \pm 0,283$$

Con el valor crítico se estableció la regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_{s,o} < -r_{s,\alpha/2}$  ó  $r_{s,o} > +r_{s,\alpha/2}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha/2} \leq r_{s,o} \leq +r_{s,\alpha/2}$

Gráficamente tenemos:



*Figura 9: Zonas de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general*

#### **Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba**

El estadístico de prueba fue calculado con el software estadístico SPSSv.26, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 36: Correlación entre la variable Competencias Gerenciales y el Control**

		Competencias Gerenciales	Control
Rho de Spearman	Competencias Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,392**
		N	49
	Control	Coeficiente de correlación	,392**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	49

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia basado en la investigación

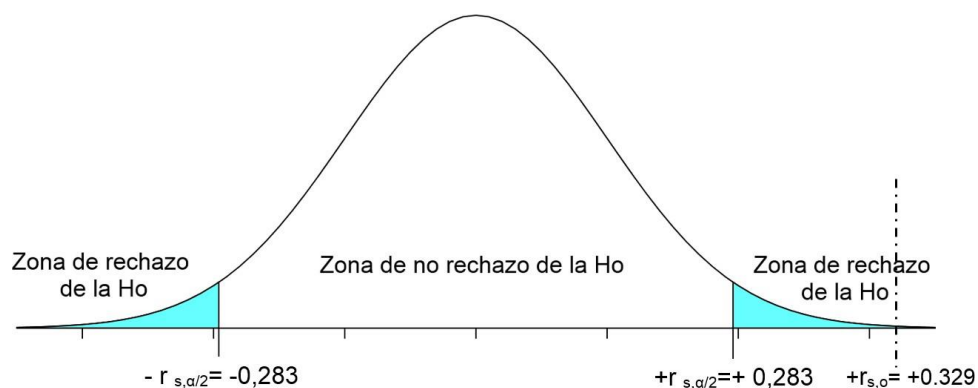
En la tabla se observa que el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman fue  $r_{s,o} = + 0,329$ .

### Paso 05: Decisión

Para decidir si la hipótesis nula se rechaza o no se rechaza se siguió la regla de decisión obteniendo:

$$r_{s,o} = +0,329 > r_{s,\alpha/2} = +0,283 \rightarrow \text{Rechazamos la hipótesis nula.}$$

En la figura se observa que el estadístico de prueba cae en la zona derecho:



**Figura 10: Decisión de la hipótesis nula**

### Paso 06: Conclusión



Por lo tanto, podemos afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que existe relación directa y significativa ( $p$  valor  $0,005 < 0,05$ ) entre las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para el desarrollo de la presente discusión se ha mantenido una posición independiente y autocrítica en medida de los resultados obtenidos. La investigación: **COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA - 2019**, buscó establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019. Puesto que las competencias gerenciales aseguran el éxito futuro de los directivos al crear nuevas formas de pensar para la administración de sus organizaciones.

Haciendo un análisis de la validez interna de la investigación desarrollada, se puede considerar que la investigación es válida por la veracidad de la realización de la encuesta, la cual se aplicó con instrumentos de medición para cada variable y no existieron problemas en el trabajo de campo. Cabe recalcar que los instrumentos utilizados han sido adecuadamente validados. Se presentaron ciertas limitaciones tales como el tamaño de la muestra, ya que las personas que participaron en ella, son el total de los colaboradores que laboran en la institución, siendo no más de 49, sin embargo, la muestra si ha sido completada. Es difícil hallar una relación significativa ya que los datos obtenidos son probables a estar sujetos a variaciones por la relación que los colaboradores tengan con los directivos. Estos datos obtenidos no se pudieron verificar de manera independiente, por lo que no se utilizó entrevistas y grupos focales, entonces se puede afirmar que el método utilizado ha sido adecuado pero incompleto. El siguiente autoanálisis que se presenta es la ausencia de un diagnóstico más profundo que sirva como estudios previos sobre el tema, por lo que ésta

sería una oportunidad para identificar nuevas hipótesis relacionadas para investigaciones futuras.

Los resultados obtenidos son parcialmente confiables, puesto que los porcentajes de aceptación y aprobación de la gestión en su mayoría son óptimos por parte de los colaboradores, sin embargo, partiendo de la premisa que el éxito de una organización se mide en función a los objetivos realizados, es observable que en el caso de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma aún existen deficiencias que mejorar. Los encuestados priorizan y demandan las competencias de sus directivos indistintamente de su gestión, resultado que debe ser tomado con cuidado ya que en ocasiones pueden ser a consecuencia de la confianza en sus capacidades o del tipo de relación que los encuestados establecen con sus directivos.

Haciendo un análisis de la validez externa se puede generalizar los resultados de la investigación en otros contextos, puesto que el desarrollo de las competencias gerenciales, permite a las organizaciones solucionar de forma eficiente la escasez de talento. Los encuestados coincidieron en señalar que contar con un equipo gerencial integrado por administradores con habilidades de gestión que la institución requiere, le hace viable el logro de sus objetivos propuestos. Así también, modernizar la gestión basada en un enfoque de calidad, suma importancia en llegar a las expectativas del cliente en cuestión de valor de los bienes y servicios. El manejo de competencias gerenciales es aplicable en distintos tipos de organizaciones lo cual garantiza el éxito de la gestión, considerando que la clave está en la combinación de integrar las competencias gerenciales dentro de los enfoques administrativos.

Dentro de los niveles establecidos para el análisis de las variables de la investigación, se halló lo siguiente:

En su mayoría con respecto a la variable competencias gerenciales, la comunicación informal, formal y la negociación que los directivos poseen es casi siempre óptima y realizada, según la percepción de los encuestados. En el caso de la planeación y gestión casi siempre los directivos gestionan la información, solucionan los problemas, preparan planes y organizan y manejan la administración del tiempo. En cuestión del trabajo en equipo casi siempre los directivos están en condiciones de diseñar equipos, promueven entornos favorables y dinámicas de equipos. En lo que se refiere a la acción estratégica casi siempre los directivos tienen conocimiento del mercado, de la institución y dan prioridad al desarrollo de estrategias de la institución. En el aspecto de la competencia multicultural que los directivos poseen, casi siempre tienen conocimiento de las culturas y manejan una apertura y sensibilidad cultural. Así también los directivos casi siempre buscan mayor responsabilidad de la que su puesto requiere, destacando así su competencia de autoadministración, poseen normas personales y claras, manejan un equilibrio entre su vida personal y laboral, así como también tienen conocimiento y desarrollo de sí mismos.

Comparando estos resultados con la información previa obtenida, existe cierta relación con lo que afirma Jiménez (2018), donde indica que las competencias gerenciales del personal de salud en un 44.3% se presentan en un mediano nivel de engagement, esto guarda relación con los resultados de la presente investigación por considerar según la percepción de los encuestados que si existe casi siempre competencias gerenciales que se manifiestan en la gestión. Así también lo afirma Fernández (2016), quien manifiesta que los directores poseen las competencias gerenciales para construir organizaciones inteligentes. Por el contrario según López (2015), concluye que las competencias y habilidades que poseen los gerentes de Pymes y empresas familiares de la ciudad de Rosario, se encuentran desactualizadas, se mostraron mayormente reactivos que proactivos frente a las circunstancias que afrontan. Esta comparación nos lleva a suponer que los directivos,

gerentes y administradores poseen competencias gerenciales y las manifiestan hacia su personal y la institución, esta información es valiosa al reconocer que existe un gran potencial que está en la cabeza de las organizaciones, sin embargo, cabe la propuesta de investigar la percepción psicológica de los encuestados que podría estar influenciada por factores externos tanto de experiencias, crianza, la sociedad, cultura y creencias.

Con respecto a la variable gestión universitaria, el resultado en su mayoría es casi siempre óptimo por parte de los directivos, según la percepción de los encuestados. Ellos manifiestan que los objetivos son coherentes con la visión y misión, que se elaboran planes y programas para alcanzar las metas, que se asignan prioridades congruentes con la misión y estrategias. Existe capacidad de organización en torno a tareas para el logro de una meta en común, se cuenta con trabajadores capacitados en tecnología, existe una estructura diseñada en base a la ejecución de tareas. El liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo son claros, previsivos y de responsabilidad y congruencia. Así también los encuestados consideran que los resultados obtenidos en la institución, casi siempre, están vinculados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Comparando estos resultados con la información previa obtenida, difiere con los resultados obtenidos según Ordoñez, Ramos & Rodríguez (2019), en donde indican que la gestión educativa universitaria de la modalidad semipresencial en la educación superior contemporánea a nivel universal, y particularmente en el contexto latinoamericano y ecuatoriano, reclama de la integración de un conjunto de fundamentos teóricos y metodológicos sobre administración que se interrelacionen de manera armónica. Esto nos lleva a deducir que la gestión universitaria no está integrada según los enfoques administrativos existentes para llevar a cabo su proceso de gestión.

A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Trujillo (2016), Fernández (2016) y López (2015), quienes señalan que las competencias gerenciales son requeridas para construir organizaciones inteligentes, con la capacidad de afrontar ambientes complejos. Por lo que un directivo con excelentes competencias y completas, son altamente beneficiosos para el desarrollo de la gestión en su organización, lo cual no es algo muy sencillo, y se recomienda incluso llevar el acompañamiento de un coach que le facilite el aprendizaje y la toma de decisiones concretas para el logro de las metas. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

En lo que respecta a la relación directa entre las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019, en este estudio si se encuentra relación. Por lo que se confirma la hipótesis. Dado que se considera a la planeación como el inicio de toda gestión, puesto que se establecen objetivos y estrategias que en un futuro se deberán cumplir e implementar, la visión debe estar muy clara y sobre todo comunicada hacia los distintos ejes de la organización, por lo tanto, es muy importante que los directivos posean las competencias que se requiere en el diseño de planes de la institución.

Existe relación directa entre las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019, en éste estudio si se encuentra relación. Por lo que se confirma la hipótesis. Dado que la organización identifica y clasifica las tareas que se requieren en la institución, la capacidad

de agrupar a las personas en funciones necesarias de acorde a las habilidades y destrezas de cada una de ellas para el logro de metas en común, es gestionar la organización con criterio y responsabilidad. De esta manera en la investigación, se refleja que, según los resultados, los directivos de la institución sí manejan un criterio de organización muy claro y sobre todo de una comunicación fluida.

Existe relación directa entre las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019, en este estudio si se encuentra relación. Por lo que se confirma la hipótesis. Dado que la dirección está sostenida en la coordinación e integración de quienes forman parte de la institución, es rescatable ver en los resultados que los trabajadores encuentran ese soporte y conducción hacia ellos por parte de sus gerentes. Lo esencial en los trabajos de dirección es hacer que los trabajadores se integren, todos con las metas claras y manteniendo sus valores. Es lograr el engranaje de un sistema funcional, apto para cualquier cambio, todo guiado al logro de metas y objetivos ya planificados en un inicio. Esto quiere decir que sí se cumple, entonces existe la capacidad de liderazgo dentro de la institución.

Existe relación directa entre las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma - 2019, en este estudio si se encuentra relación. Por lo que se confirma la hipótesis. Dado que el control mide el desarrollo de cómo se está ejecutando la gestión, y además corrige, si existiera algún cuello de botella en el momento idóneo, sin necesidad de esperar a que el proceso nuevamente se inicie, es recomendable una retroalimentación de aquello que no está funcionando correctamente, para así garantizar el cumplimiento de objetivos y lograr los planes ideados. Una buena gestión implica también que, dentro de la etapa de control, se certifica la conducta de la institución, esto quiere decir que existen límites ya fijados en un

inicio, y si el actuar de la empresa cumple o pasa por encima de ellos. Entonces podemos determinar que el control va muy ligado a la planificación, puesto que avala lo que en un inicio la empresa asumió a concretizar, si no está encaminada entonces se toman medidas correctivas de inmediato.



## CONCLUSIONES

1. A un nivel de significancia del 0,05 existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.
2. A un nivel de significancia del 0,05 existe relación directa entre las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.
3. A un nivel de significancia del 0,05 existe relación directa entre las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.
4. A un nivel de significancia del 0,05 existe relación directa entre las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.
5. A un nivel de significancia del 0,05 existe relación directa entre las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.

## RECOMENDACIONES

1. Mantener una perspectiva externa que permita captar y comprender los cambios fuera del negocio, así como también mantener una perspectiva hacia dentro, que le permita conocer con sinceridad las capacidades de cada quien y reconocer aquellas debilidades, y a partir de ese punto anticipar hechos que ayuden a continuar con las fortalezas a largo plazo a la vez que uno se atreve a crear innovaciones, esto permite a los directivos operar y tomar decisiones en la gestión apoyada en sus competencias.
2. Desarrollar en los directivos la competencia para la acción estratégica, puesto que la planeación y la estrategia institucional guían el camino de la institución, un directivo con competencias para la acción estratégica hace que los recursos asignados sean guiados a alcanzar las metas deseadas, con conocimiento del mercado. Los líderes deben guiar su mirada hacia industrias y culturas más grandes, y después girar hacia dentro con el fin de adaptarlas o transformarlas en la senda correcta.
3. Aplicar la diferenciación y la integración, para así designar tareas especializadas a las unidades, haciendo uso de distintos métodos de trabajo extendiendo las competencias gerenciales hacia el resto de la organización. Así también coordinar el trabajo en pro de las metas en común.
4. Gestionar con calidad como un reto para la institución, con la intención de someterse a procesos de evaluación, para medir los niveles de calidad que en el camino se vayan logrando, así también, no dejar de lado la constante retroalimentación de las competencias gerenciales que los líderes posean, para mover las subculturas hacia nuevos horizontes, manteniendo el involucramiento del trabajo en equipo.

5. Desarrollar la competencia para la comunicación dentro del control, logrando así diagnosticar y corregir los problemas dentro de la institución, esto hace que se evalúen las causas de las desviaciones que no están acorde a la normatividad, que se respeten las reglas, los reglamentos y las normas con la intención de asegurar que su funcionamiento sea el correcto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, G. L. (2006). La universidad del siglo XXI. Una epistemología de la educación superior ante la sociedad del conocimiento. México: UNESCO.
- Aparicio y Medina (2015). Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo (Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado – Lima – Perú).
- Araujo (2018). Influencia de las competencias gerenciales sobre el clima organizacional en microempresas ubicadas en el Cantón Rumiñahui. (Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador).
- Becker, G. (1964). Human Capital: a theoretical and Empirical analysis, whith special reference to education. Columbia University Press for (2), 55.
- Blanes, “El control de Gestión”. Ed. Index.
- Calderón (2019). Perspectivas de la Gestión Universitaria y el Emprendimiento en el Desarrollo Productivo de las Mypes (Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Educación, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado – Lima – Perú).
- Cardona P y García P. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas, Harvard Deusto Business Review-Núm. 89-abril/mayo.
- Cejas, M. J., y Alfonso, R. D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. Gestión Universitaria. Buenos Aires. Argentina, 5(1).

- Chiavenato, I. (2004). *Administración: proceso administrativo* (3a. ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, R. L. (2004) *Administración* (6ª ed.). México: Thompson.
- De Zuani (2005) *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Ed. Maktub. México.
- Fernández (2016). *Competencias Gerenciales de los directivos para Organizaciones Inteligentes* (Tesis para optar el título de Magíster Scientiarum en la Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, Universidad del Zulia – Venezuela).
- Garza, J. G. (2000) *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, Jackson & Slocum (2010) *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning, 11ª Edición, México.
- James Stoner, Edward Freeman, y Daniel Gilbert. *Administración*. Prentice - Hall, 6a Edición., México.
- Jiménez (2018). *Competencias gerenciales relacionadas al engagement de los profesionales del equipo salud, Micro Red de Salud Zamacola, Arequipa – 2018* (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias: Salud Pública con Mención en Gerencia de Servicios de Salud, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Escuela de Posgrado – Arequipa – Perú).
- Larocca M. y otros “*Dirección de organizaciones*”. Ed. Macchi.
- López (2015). *Análisis de la incidencia de competencias y habilidades requeridas para la gestión sobre entornos complejos e gerentes de la ciudad de Rosario* (Tesis para

obtener la licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Abierta Interamericana – Buenos Aires – Argentina).

Louffat (2015). Administración: fundamentos del proceso administrativo. 4a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Martínez Nogueira (2000) cuando cita a la CONEAU (1997).

Mertens, L. (2002), Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias, Montevideo, Cinterfor/OIT.

Munch L. y García J. (2004). Fundamentos de Administración. México, D.F.: Trillas.

Ordóñez Coello, R., Ramos Serpa, G., & Rodríguez Morell, J. (2019). Modelo teórico-metodológico para perfeccionar la gestión educativa universitaria semipresencial en Uniandes Babahoyo. Uniandes Episteme, 6(1), 148-61.

Ordoñez, Ramos & Rodríguez (2019) Modelo teórico–metodológico para perfeccionar la gestión educativa universitaria semipresencial en UNIANDES – Babahoyo, Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación: Uniandes EPISTEME – Ecuador (Trabajo de investigación, Uniandes EPISTEME – Ecuador).

Ramos (2017). Control interno y la gestión universitaria de la Universidad Amazónica de Madre de Dios – 2017 (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado – Lima – Perú).

Reyes (2016). Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Tesis para obtener el título de Psicóloga Industrial / Organizacional en el Grado Académico de Licenciada, Universidad Rafael Landívar – Guatemala).

- Sánchez, F. (2020). Estadística para tesis y uso del SPSS. Centrum Legalis, Perú.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1998). Metodología y diseños en la investigación científica. Editorial Mantaro, Perú.
- Soltura Laseria, A (2009) Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis Doctoral. CETDIR. La Habana.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2005) Administración. Prentice Hall, 8ª Edición, México.
- Thomas Bateman y Scott Snell. Administración un nuevo panorama competitivo. MacGraw Hill, 6ª Ed.
- Trujillo (2016). Competencias Gerenciales y la Gestión Institucional de los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos Públicos de Lima Metropolitana – 2016 (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado – Lima – Perú).
- Véliz, B. V. (2017). Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Tecnológica de la Habana "José Antonio Echeverría". Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.

# **ANEXOS**



## ANEXO N°1

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA, 2019**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera las competencias gerenciales se relacionan con la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. ¿Cuál es la relación de las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación de las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p> <p>2. Establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>1. Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la planeación de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p> <p>2. Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la organización de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p>	<p><b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b></p> <p>Hellriegel, Jackson y Slocum (2010). Son 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.</p> <p><b>GESTIÓN UNIVERSITARIA</b></p> <p>Alvarado (1999). La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales. Gutiérrez (2007). La gestión universitaria está determinada por las competencias o elementos gerenciales que manejan sus cuadros directivos, quienes en la gran mayoría de las universidades del mundo son sus académicos, elegidos por elección popular y por compromisos políticos.</p>	<p><b>V1:</b></p> <p><b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b></p> <p>D1: Comunicación D2: Planeación y gestión D3: Trabajo en equipo D4: Acción estratégica D5: Multicultural D6: Autoadministración</p> <p><b>V2:</b></p> <p><b>GESTIÓN UNIVERSITARIA</b></p> <p>D1: Planeación D2: Organización D3: Dirección D4: Control</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Básica</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Descriptivo-correlacional</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>No experimental de corte transversal.</p> <p>Esquema:</p> <pre> graph LR   M --- O1   M --- O2   O1 --- O2   O1 --&gt; O2   </pre> <p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>N = 63</p>

<p>3. ¿Cuál es la relación de las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación de las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019?</p>	<p>Tarma, 2019.</p> <p>3. Establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p> <p>4. Establecer la relación que existe entre las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p>	<p>Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p> <p>3. Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la dirección de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p> <p>4. Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y el control de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.</p>			<p><b>MUESTRA</b></p> <p>n = 49</p> <p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p> <p>Encuesta</p> <p>Cuestionario (escala Likert)</p> <p><b>MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS</b></p> <p>Uso de tablas de frecuencia, gráfico de barras, coeficiente de correlación de Spearman y prueba de hipótesis.</p>
---	---	---	--	--	--

## ANEXO N° 2

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p style="text-align: center;"><b>DEPENDIENTE</b></p> <p style="text-align: center;">COMPETENCIAS GERENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Planeación y gestión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Acción estratégica</li> <li>• Multicultural</li> <li>• Autoadministración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación informal</li> <li>▪ Comunicación formal</li> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Recolección de información y análisis</li> <li>▪ Solución de problemas</li> <li>▪ Planeación y organización</li> <li>▪ Administración del tiempo</li> <li>▪ Diseño de equipos</li> <li>▪ Entorno favorable</li> <li>▪ Dinámica de equipos</li> <li>▪ Conocimiento del mercado</li> <li>▪ Estrategias</li> <li>▪ Conocimiento de culturas</li> <li>▪ Apertura y sensibilidad cultural</li> <li>▪ Integridad, cultura ética</li> <li>▪ Ímpetu, flexibilidad personales</li> <li>▪ Equilibrio entre la vida laboral y personal</li> <li>▪ Conocimiento y desarrollo de sí mismo</li> </ul>	ORDINAL
<p style="text-align: center;"><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p style="text-align: center;">GESTIÓN UNIVERSITARIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión, Misión</li> <li>▪ Objetivos y metas</li> <li>▪ Estrategias y políticas</li> <li>▪ Estructura orgánica</li> <li>▪ Tecnología</li> <li>▪ Estructura social</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Proceso de control</li> </ul>	ORDINAL

## ANEXO N° 3

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la gestión universitaria de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2019.	VARIABLE 1  COMPETENCIAS GERENCIALES	1. Comunicación	Comunicación informal	1.¿Cuándo habla con otras personas capaz de conseguir que se sientan cómodas en distintas situaciones?	Escala de medición de Likert.  Índices:  1. Nunca 2. Casi nunca 3. Ocasionalmente 4. Casi siempre 5. Siempre	CUESTIONARIO  Desarrollo de Competencias Gerenciales
			Comunicación formal	2.¿Hace presentaciones persuasivas, de gran impacto, ante grupos?		
			Negociación	3.¿En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar - ganar?		
		2. Planeación y Gestión	Recolección de información y análisis	4.¿Obtiene y utiliza información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes?		
			Solución de problemas	5.¿Cuándo asume riesgos es capaz de anticipar las consecuencias negativas y positivas?		
			Planeación y organización	6.¿Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas?		
			Administración del tiempo	7.¿Monitorea y se ajusta a un programa o negocia cambios a éste si es necesario?		
		3.Trabajo en equipo	Diseño de equipos	8.¿Elije de forma correcta a los miembros del equipo, tomando en		

				cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas?		
			Entorno favorable	9. ¿Actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo?		
			Dinámica de equipos	10. ¿Mantiene al equipo moviéndose hacia sus metas?		
		4. Acción estratégica	Conocimiento del mercado	11. ¿Es capaz de analizar las tendencias generales del mercado educativo superior y comprende sus implicaciones para el futuro?		
			Conocimiento de la institución	12. ¿Comprende las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias institucionales?		
			Estrategias	13. ¿Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la institución?		
		5. Multicultural	Conocimiento de culturas	14. ¿Reconoce las repercusiones que los acontecimientos globales tienen en la organización?		
			Apertura y sensibilidad cultural	15. ¿Reconoce que dentro de toda cultura hay grandes variaciones y evita los estereotipos?		
		6. Autoadministración	Integridad, cultura ética	16. ¿Tiene normas personales claras que establecen las bases para		

				mantener su sentido de integridad y conducta ética?		
			Ímpetu, flexibilidades personales	17. ¿Busca responsabilidad más allá de la que requiere su puesto?		
			Equilibrio entre la vida laboral y personal	18. ¿Utiliza salidas constructivas para ventilar sus frustraciones y reducir la tensión?		
			Conocimiento y desarrollo de sí mismo	19. ¿Conoce sus valores, sentimientos y terrenos de fortalezas y limitaciones?		
	<b>VARIABLE 2</b>  <b>GESTIÓN UNIVERSITARIA</b>	1. Planeación	Visión, Misión	1. ¿Los objetivos de las unidades académicas son coherentes con la visión y misión de la universidad?	Escala de medición de Likert.  Índices:  1. Nunca 2. Casi nunca 3. Ocasionalmente 4. Casi siempre 5. Siempre	CUESTIONARIO  Evaluación de la Gestión Universitaria
Objetivos y metas			2. ¿La universidad a través de sus autoridades elabora planes y programas para alcanzar las metas específicas?			
Estrategias y políticas			3. ¿Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la universidad?			
2. Organización		Estructura orgánica	4. ¿Tiene capacidad para organizar a los colaboradores en torno a tareas específicas a fin de lograr un objetivo común?			
		Tecnología	5. ¿Los trabajadores están capacitados con la tecnología implementada en la universidad?			

			Estructura social	6. ¿La estructura del sistema jerárquico de la universidad está diseñado en base a una comunicación efectiva en la ejecución de tareas?		
		3. Dirección	Liderazgo	7. ¿Proporciona a los miembros del equipo una visión clara de lo que debe lograr?		
			Toma de decisiones	8. ¿Considera las implicaciones que las decisiones tendrán para la universidad a largo plazo?		
			Trabajo en equipo	9. ¿Asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivas competencias e intereses?		
		4. Control	Proceso de control	10. ¿Los resultados obtenidos en la universidad están vinculados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos?		

## ANEXO N° 4

## CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**Instrucciones:** Estimado señor(a) colaborador(a), a continuación, se le presenta una serie de interrogantes referentes al tema: **COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA, 2019**, las mismas que deberá responder con *sinceridad*, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) aquella proposición que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo a los siguientes códigos:

1 = Nunca	2 = Casi nunca	3 = Ocasionalmente	4 = Casi siempre	5 = Siempre
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

N°	DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES	1	2	3	4	5
1	¿Cuándo habla con otras personas es capaz de conseguir que se sientan cómodas en distintas situaciones?					
2	¿Hace presentaciones persuasivas, de gran impacto, ante grupos?					
3	¿En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar - ganar?					
4	¿Obtiene y utiliza información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes?					
5	¿Cuándo asume riesgos es capaz de anticipar las consecuencias negativas y positivas?					
6	¿Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas?					
7	¿Monitorea y se ajusta a un programa o negocia cambios a éste si es necesario?					
8	¿Elije de forma correcta a los miembros del equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas?					



<b>9</b>	¿Actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo?					
<b>10</b>	¿Mantiene al equipo moviéndose hacia sus metas?					
<b>11</b>	¿Es capaz de analizar las tendencias generales del mercado educativo superior y comprende sus implicaciones para el futuro?					
<b>12</b>	¿Comprende las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias institucionales?					
<b>13</b>	¿Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la institución?					
<b>14</b>	¿Reconoce las repercusiones que los acontecimientos globales tienen en la organización?					
<b>15</b>	¿Reconoce que dentro de toda cultura hay grandes variaciones y evita los estereotipos?					
<b>16</b>	¿Tiene normas personales claras que establecen las bases para mantener su sentido de integridad y conducta ética?					
<b>17</b>	¿Busca responsabilidad más allá de la que requiere su puesto?					
<b>18</b>	¿Utiliza salidas constructivas para ventilar sus frustraciones y reducir la tensión?					
<b>19</b>	¿Conoce sus valores, sentimientos y terrenos de fortalezas y limitaciones?					

**¡Muchas Gracias!**

## CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**Instrucciones:** Estimado señor(a) colaborador(a), a continuación, se le presenta una serie de interrogantes referentes al tema: **COMPETENCIAS GERENCIALES Y GESTIÓN UNIVERSITARIA DE LA COMISIÓN ORGANIZADORA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA, 2019**, las mismas que deberá responder con *sinceridad*, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) aquella proposición que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo a los siguientes códigos:

1 = Nunca	2 = Casi nunca	3 = Ocasionalmente	4 = Casi siempre	5 = Siempre
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

N°	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA	1	2	3	4	5
<b>1</b>	¿Los objetivos de las unidades académicas son coherentes con la visión y misión de la universidad?					
<b>2</b>	¿La universidad a través de sus autoridades elabora planes y programas para alcanzar las metas específicas?					
<b>3</b>	¿Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la universidad?					
<b>4</b>	¿Tiene capacidad para organizar a los colaboradores en torno a tareas específicas a fin de lograr un objetivo común?					
<b>5</b>	¿Los trabajadores están capacitados con la tecnología implementada en la universidad?					
<b>6</b>	¿La estructura del sistema jerárquico de la universidad está diseñado en base a una comunicación efectiva en la ejecución de tareas?					
<b>7</b>	¿Proporciona a los miembros del equipo una visión clara de lo que debe lograr?					
<b>8</b>	¿Considera las implicaciones que las decisiones tendrán para la universidad a largo plazo?					

<b>9</b>	¿Asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivas competencias e intereses?					
<b>10</b>	¿Los resultados obtenidos en la universidad están vinculados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos?					

**¡Muchas Gracias!**

### **Consideraciones Éticas de la Investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado los procedimientos adecuados respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes.

La información, los registros, datos que fueron incluidos en el trabajo de investigación son fidedignas. Por cuanto, con el propósito de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, entre otros, se ha considerado desde la presentación del proyecto, y será considerado hasta la sustentación de la tesis.

Por consiguiente, me someto a las pruebas respectivas de validación del contenido de la presente investigación.

"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
 "Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

Tarma, 24 de setiembre 2019

**CARTA N° 047-2019-UNAAT/CO-P**

Señora:  
 DELIA CCENTE RUIZ  
 TESISISTA

**Ciudad. -**

Asunto: Autorización para realizar encuestas.

Referencia: Carta N° 002-2019-DCCR

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted, a fin de expresarle un cordial saludo y en atención al documento de la referencia, autorizarle la aplicación de encuestas a la Comisión Organizadora y personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma Atoandina de Tarma, para que pueda realizar su trabajo de investigación.

Sin otro particular, es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA  
 COMISIÓN ORGANIZADORA  
 Dr. Edgardo Félix Palomino Torres  
 PRESIDENTE

EFPT/jco  
 Cc. Archivo

RECIBIDO  
 25/09/19  
 Hora: 8:09 am  
 [Handwritten signature]