



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE SENATI DIRECCIÓN  
ZONAL CAJAMARCA 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Leonel Eduardo Llaxa Cercado

Asesor:

Dr. Miguel Angel Macetas Hernández

Cajamarca – Perú

2018

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Miguel Ángel Macetas Hernández, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de ADMINISTRACIÓN, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis del estudiante:

Llaxa Cercado, Leonel Eduardo

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: competencias gerenciales y su relación con el desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018 para aspirar al título profesional de: Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al interesado para su presentación.

---

Dr. Miguel Angel Macetas Hernández  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis del estudiante: Leonel Eduardo Llaxa Cercado para aspirar al título profesional con la tesis denominada: competencias gerenciales y su relación con el desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Mg. Liliana Carrillo Carranza  
Presidente

---

Dr. Alex Hernández Torres  
Miembro

---

Mg. Luis Ulloa Zurita  
Miembro

*A Dios, a mis padres, Miguel Llaxa Fuentes y Beatriz Cercado Chacón. A mi esposa, Noemí Atalaya Chaupe y para mis dos hijos, Dayron Smith Llaxa y Thiago André Llaxa y a mis hermanos Henry, Dalila, Mariela, Héctor y Aviacer, y a todos mis familiares y amigos que estuvieron apoyándome constantemente en esta parte de mi vida profesional y así poder culminar exitosamente mis metas y este es uno de mis logros que estoy culminando y comparto con ustedes.*

## AGRADECIMIENTO

*Primero a Dios, por regalarme la salud y por darme la dicha de compartir mis logros a lado de mis familiares y de todos mis amigos.*

*A mis padres por el apoyo constante en mi vida profesional y por ese consejo de perseverancia que se debe de tener como persona.*

*A mi esposa, mis dos hijos y mis suegros que estuvieron apoyándome constantemente y siempre me motivaron a seguir adelante, conservando siempre la humildad que me caracteriza.*

*A mi asesor Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández Por emplear su tiempo y transmitir todos sus conocimientos y que esta investigación sea una realidad.*

## Tabla de contenidos

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS .....</b>	<b>ii</b>
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>xi</b>
<b>1.1. Realidad problemática.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Formulación del problema .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1. Problema general .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2. Problemas específicos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Justificación. ....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEORICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Bases teóricas .....	19
2.2.1 Competencias gerenciales .....	19
2.2.1.1 Definición de Competencias.....	19
2.2.1.2 Características de Competencias gerenciales.....	20
2.2.1.3 Tipos de Competencias gerenciales .....	21
2.2.1.4 Clasificación de Competencias gerenciales.....	21
2.2.1.5 Competencia para la comunicación .....	21
2.2.1.6 Competencia para la planeación y gestión .....	22
2.2.1.7 Competencia para el trabajo en equipo .....	23
2.2.1.8 Competencia para la acción estratégica .....	23
2.2.1.9 La competencia multicultural.....	24
2.2.1.10 Competencia para la autoadministración .....	24
2.2.1.11 Importancia de Competencias gerenciales .....	24
2.2.1.12 Ventajas y desventajas de Competencias gerenciales.....	25
2.2.1.13 Beneficios de Competencias gerenciales .....	25
2.2.1.14 Ventaja gerencial.....	26

2.2.1.15	Teorías de Competencias gerenciales.....	26
2.2.1.16	Dimensiones de Competencias gerenciales.....	27
2.2.2	Definición de desempeño laboral.....	27
2.2.2.1	Características desempeño laboral.....	28
2.2.2.2	Tipos de desempeño laboral.....	28
2.2.2.3	Ventajas y desventajas de desempeño laboral.....	28
2.2.2.4	Métodos para la Evaluación de Desempeño.....	30
2.2.2.5	Teorías de desempeño laboral.....	31
2.2.2.6	Dimensiones de desempeño laboral.....	32
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>		<b>33</b>
3.1.	<b>Hipótesis.....</b>	<b>33</b>
3.2.	<b>Operacionalización de variables.....</b>	<b>34</b>
3.3.	<b>Tipo de investigación.....</b>	<b>35</b>
3.4.	<b>Unidad Muestral.....</b>	<b>35</b>
3.5.	<b>Población.....</b>	<b>35</b>
3.6.	<b>Muestra.....</b>	<b>36</b>
3.7.	<b>Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos: encuesta.....</b>	<b>36</b>
3.8.	<b>Instrumentos: Cuestionario.....</b>	<b>36</b>
3.9.	<b>Procedimiento.....</b>	<b>37</b>
3.10.	<b>Análisis de datos.....</b>	<b>37</b>
<b>Análisis Descriptivo.....</b>		<b>37</b>
<b>Análisis inferencial:.....</b>		<b>37</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</b>		<b>38</b>
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....</b>		<b>44</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>49</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>53</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	34
Tabla 2 Valoración del Coeficiente del Alfa de Cron Bach ( $\alpha$ ) (Landis y Koch, 1977) .....	37
Tabla 3 Competencias gerenciales con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018 .....	38
Tabla 4 Competencias gerenciales de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018 .....	39
Tabla 5 Desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018 .....	40
Tabla 6 Competencias gerenciales con la dimensión desempeño de la tarea de Senati dirección Zonal Cajamarca, 2018. ....	41
Tabla 7 Competencias Gerenciales con la dimensión Civismo de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018 .....	42
Tabla 8 Competencias gerenciales con la dimensión Productividad de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018 .....	43



## ÍNDICE DE FIGURAS

±

Figura 1 Esquema diseño correlacional .....	35
Figura 2 Alfa de Cron Bach .....	36
Figura 3 correlación de Spearman .....	37

## RESUMEN

El objetivo de la investigación ha sido conocer la relación que existe entre las competencias gerenciales y desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018. La población fue enfocada a todos los jefes de área que fueron un total de 12 personas, el tipo de investigación fue, correlacional, No experimental y transversal, el instrumento utilizado fue una encuesta dirigido a los colaboradores de Senati, los resultados de la correlación de las variables de competencias gerenciales y desempeño laboral; demuestran la correlación de Spearman donde ( $r_s = 0.704$ ) y su significación aproximada fue (Sig. Aprox = 0.034) que es menor al nivel de su significancia ( $\alpha = 0.05$ ) esos muestra que si existe una correlación positiva significativa lo cual indica que las competencias gerenciales tienen mucha relación en las organizaciones, y para concluir, las competencias gerenciales y desempeño laboral son muy importantes en una organización la cual es necesario mantener a los colaboradores bien capacitados y de esta manera podamos enfrentar los cambios bruscos que el mundo desafía.

**Palabras clave:** Competencias Gerenciales, Desempeño Laboral y organizaciones.

## ABSTRACT

The objective of the research is to know the relationship between the management competencies and work performance of SENATI zonal direction Cajamarca 2018. The population was focused to all the heads of area, that a total 12 people, the type of research was, non-experimental, correlational and cross, the instrument was used a survey of the collaborators SENATI, the correlation results of the variables of management competences and work performance; show the Spearman's correlation ( $r_s = 0.704$ ) and approximate significance was (Approx. Sig = 0.034) that is below at the level of its significance ( $\alpha = 0.05$ ) those shows that there is a significant positive correlation which leads that management competences influence very much in the organizations, in conclusion the management competence and work performance are very important in an organization which is necessary to keep the trained collaborators in this way we can face the abrupt changes that the world challenges.

**Keywords:** Management competences, work performance and organization

## CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

A nivel internacional para Diaz, (2016). Una empresa necesita colaboradores especializados a cada nivel. Sin embargo, no solo basta con ser un experto en la rama en la cual estará a su cargo, un colaborador necesita de otras habilidades personales para convertirse en competitivo, además ser un líder y mejorar los niveles de desempeño laboral en la organización.

Así, Daft, (2015). Afirmando que el mundo cambia con mayor rapidez que nunca, y los administradores son los responsables de proporcionar a sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades algunos desafíos específicos que los administradores y organizaciones actuales enfrentan, son la globalización, la competencia intensa el escrutinio ético riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor (p. 31).

En términos de Chiavenato, (2009). el mundo cambia a una velocidad increíble y cada vez de una manera más intensa. En la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, pero nunca del tamaño, la velocidad y el efecto de los que ocurren ahora. Diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistemática, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad. En tal sentido, los cambios en el entorno, la economía y los negocios; obliga a modificar la forma de organizar los recursos en general y la participación de todo el personal involucrado, sobre todo de los Directivos. El mundo actual se caracteriza por la globalización a tal punto de que la competencia laboral ya no se resume a una ciudad o país, sino a nivel internacional; siendo cada vez más necesario lograr la excelencia y competir efectivamente en base al desarrollo de habilidades personales, actitudes, conocimientos, diversidad; las que bien enfocadas son las que promueven el crecimiento o decadencia de las organizaciones. Hellriegel, Jackson y Slocum (2009). La palabra administración se emplea para referirse a las tareas que realizan los gerentes. Algunas de ellas son la planeación, organización, dirección y control del trabajo que se desempeña en una organización. Hace poco, General Electric(GE) dividió a GE capital en seis divisiones como finanzas comerciales, Servicios de Salud, Industrial, Finanzas de

Consumo, Infraestructura y NBC Universal para dejar más en claro lo que entraña el trabajo de cada gerente de GE Capital.

También a nivel nacional para Davila y Gamboa, (2017). Las habilidades gerenciales son un aspecto de las competencias gerenciales que permiten alcanzar éxito en las tareas que se enfrentan en su ejercicio profesional cotidiano.

Dicha problemática la que se analizó en el presente trabajo de investigación abarca principalmente el bajo nivel de competencias gerenciales necesarias para el desempeñar los principales cargos de Senati, puesto que dicho panorama afecta la forma significativa la disminución de las brechas económicas, sociales ambientales e institucionales en la región afectando la eficiencia en la prestación de servicios que debería darse a la población.

La ausencia de competencias gerenciales hoy en día afecta mucho el desempeño laboral según las siguientes causas:

Falta: De gestión, productividad, identificación del personal hacia la empresa, estrategias, cumplimiento de horarios, control habilidades gerenciales, comunicación, calidad, atención al cliente, incumplimiento de objetivos institucionales, rendimiento no esperado, no cumplimiento de las tareas, bajo desempeño laboral.

En consecuencia, se presenta lo siguiente: mala gestión empresarial, poco criterio directivo, disminución de motivación, aumento del nivel de estrés, formación inadecuada, ineficiente gestión de tiempo, aumento del volumen del negocio y falta de rentabilidad.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral en Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es el nivel de competencias gerenciales en Senati dirección zonal Cajamarca 2018?

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en Senati dirección zonal Cajamarca 2018?

¿Cuál es la relación de las competencias gerenciales con las dimensiones del desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018?

¿Cuál es la relación del desempeño laboral con las dimensiones de las competencias gerenciales de Senati dirección zonal Cajamarca 2018?

### 1.3. Justificación.

Alarcon, (2104). Nos dice que la corriente de cambio en la educación actual demanda de una nueva gerencia, más proactiva, generadora de cambio, de mucha creatividad e innovación con vastos conocimientos administrativos adaptados a la realidad y al medio, logrando articular el trabajo en equipo con el proceso de aprendizaje y la adaptación permanente para responder a las demandas de cambio interno y externo que día a día sufre el sistema educativo.

Para Vilchis (2008). En la actualidad el tema de competencias gerenciales tiene relación directa con la importancia creciente de las organizaciones, para eso la reforma de sector de educación requiere de recursos humanos con mejores capacidades gerenciales, con el fin de fortalecer las habilidades gerenciales para una mejor administración, por ello que de acuerdo al incremento de la oferta se debe al crecimiento vertiginoso de la demanda en la que los gerentes de dichas organizaciones tratan de tener un potencial o capacidad más elevado y aspirar a colocarse en un nivel más alto.

La presente investigación se relacionó las competencias gerenciales con el desempeño laboral de la ciudad de Cajamarca durante el año 2018 es necesario mencionar que dicha institución se encuentra en el Distrito Baños del Inca, pero fue creada en Cajamarca.

El desarrollo de la tesis, permitió hacer uso de los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de administración de empresas, en la Universidad Privada del Norte. Asimismo, servirá como base, aporte, guía e inspira a futuras tesis y proyectos relacionados con las competencias gerenciales y desempeño laboral enfocados a las instituciones privadas tecnológicas.

La justificación social en el presente trabajo de investigación fue concientizar a las personas jefes de oficinas que tienen a su cargo otras personas colaboradoras para Senati. De inculcarlas a ser competentes no solo en el trabajo sino en la vida diaria de cada persona. Dicha investigación servirá como guía de otras investigaciones relacionadas con las competencias gerenciales de instituciones tecnológicas.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación de las competencias gerenciales con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de competencias gerenciales en Senati dirección zonal Cajamarca 2018.
- Identificar el nivel de desempeño laboral en Senati dirección zonal Cajamarca 2018.
- Identificar la relación de las competencias gerencias con las dimensiones del desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018
- Identificar la relación del desempeño laboral con las dimensiones de las competencias gerenciales de Senati dirección zonal Cajamarca 2018.

## CAPÍTULO 2 MARCO TEORICO

### 2.1 Antecedentes

#### **Antecedentes internacionales.**

Alarcon, (2104). En la ciudad de Venezuela, en una tesis presentada para obtener el grado de magister en Gerencia Avanzada, sustento su tesis titulada habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo. Dicha investigación tuvo como objetivo describir las habilidades gerenciales e importancia en la satisfacción laboral y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa, el estudio se enmarco en una investigación descriptiva de campo y un diseño no experimental. La población objeto de un estudio se constituyó por diecinueve docentes que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra el mismo número de población por ser esta muy reducida permitiendo abarcar la totalidad de la misma es decir por 19 docentes. La información se recolecto a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual se constituyó por 26 preguntas con 4 alternativas de respuesta fundamentada en el uso de una escala de valoración tipo Likert. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de alfa de cron Bach para representar los resultados obtenidos se utilizó cuadros estadísticos, mediante representación de frecuencia y porcentaje se concluyó que hay poca comunicación con el personal la toma de decisiones no es consensuado y no existe trabajo en equipo dentro de la organización el gerente no maneja estrategias para solucionar conflictos.

Camacho, (2015). En la ciudad Maracaibo – venezuela en una tesis para obtener el grado de magister en ciencias, sustento su tesis titulada competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en las escuelas basicas. Cuya investigaciopn tuvo como objetivo determinar la relacion entre las competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en escuelas basicas del municipio san francisco I del estado Zuli. La investigacion fue de tipo descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental, transeccional correlacional, dirigido a una poblacion comformada por dos estrados: el primero constituido por tres directivos y el segundo por cuarentay cuatro docentes de escuelas basicas del municipio san fransisco I del estado Zulia. Para la recoleccion de datos se empleo la tecnica de la encuesta y dos cuestionarios ambos estructurados por 22 items y una escala de 5 alternativas de respuestas (05). Estas fueron validados mediante el juicio de expertoy para determinar su confiabilidad se aplico el coeficiente de alpha de cronbach el cual arrojó un coeficiente de 0,72 y 0.83 respectivamente para establecer la asociacion entre variables se empleo la formula de omega al cuadrado. Al establecer la asociacion entre las competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes se comprovo que si existe una asociacion



estadísticamente significativa entre las variables indicando que a medida que aumentaron las competencias gerenciales del personal directivo igualmente aumentaba en un 98% el desempeño laboral de los docentes que laboran en las escuelas básicas del municipio San Francisco I del estado de Zulia.

### **Antecedentes Nacionales**

Sánchez, (2013). en la ciudad de Chiclayo – Perú, en una tesis para obtención del grado académico de magister en gestión de talento humano, sustentó su tesis titulada relación de las competencias Profesionales con el desempeño laboral de los docentes de la escuela de administración a distancia, Chiclayo, 2013; cuyo objetivo de la tesis fue conocer la relación del desempeño docente y las competencias, así mismo identificar los problemas y las necesidades que sirve para poder seleccionar de una mejor manera al docente que dictará cursos en la escuela académico profesional de administración a distancia y así utilizar adecuadamente las TIC para generar una mejor enseñanza aprendizaje. Las conclusiones de esta investigación permitieron demostrar que si existe una relación altamente significativa entre las competencias profesionales y el desempeño laboral igual a 0.68 según Pearson.

Díaz y Delgado, (2014) en la ciudad de Chiclayo – Perú, en una tesis para obtención del grado académico de magister en educación, sustentó su tesis titulada competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación. Cuyo objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas secundarias de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la educación para lo cual se hizo un profundo estudio de diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo con una muestra de estudios de 262 profesionales entre directivos y profesores de educación básica que pertenece a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tiene como población estudiantil se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente cuyos resultados nos han permitido identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas se propone un modelo teórico sobre estas competencias y la Operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño

Veliz, (2016). En la ciudad de Lima – Perú, en una tesis para obtención del grado académico de magister en gestión pública, sustentó su tesis titulada competencias gerenciales y administración del talento humano en la subgerencia de organizaciones vecinales, municipalidad de Lima 2015 – 2016; cuyo objetivo de la tesis fue conocer la relación que existe

entre las variables competencias gerenciales y administración del talento humano en la subgerencia de organizaciones vecinales de la municipalidad de Lima 2015 – 2016. Los resultados obtenidos son: se ha encontrado que existe una correlación directa entre competencias gerenciales y administración del talento humano en la subgerencia de organizaciones vecinales en la municipalidad de Lima, 2015 – 2016, ya que la mayoría de los 45 encuestados se ubicaron en la categoría 'malo' con 68.89%, seguido por la categoría 'regular' con 31.11% respecto a las competencias gerenciales en la subgerencia de organizaciones vecinales en la municipalidad de Lima, 2015 - 2016.

Ramirez, (2014). En Jaén – Cajamarca – Perú en una tesis presentada para obtener el grado de maestro en ciencias, sustento su tesis titulada competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución educativa n° 16093 José Gálvez Chucchuquillo – Colasay 2014. Cuyo objetivo fue estudiar la correlación entre las competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución educativa. Y la hipótesis fue que, si existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la calidad educativa de Colasay, la población y muestra estuvo conformada por un director y 22 docentes el tipo de investigación fue descriptiva correlacional, diseño no experimental. El instrumento utilizado fue el cuestionario aplicado a la muestra de estudio. Los resultados de la correlación de variables de las competencias gerenciales del director y la Calidad Educativa; demuestra que el valor de chi-cuadrado igual a 0.733 nos indica que si existe correlación positiva significativa lo cual implica que los cambios de las competencias básicas influyen en la organización y gestión de la Institución Educativa. Los resultados de la investigación demuestran que los objetivos se han cumplido y la hipótesis confirmada.

Vega, (2016). En Cajamarca – Perú en su tesis presentada para obtener el título profesional en Administración, sustento su tesis titulada "capacidades gerenciales del gerente en las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca y su influencia en la competitividad" cuya investigación tiene como objetivo analizar las capacidades gerenciales presentes en el gerente general de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca y su influencia en la competitividad tomando en cuenta dos variables: capacidades gerenciales empleadas por el gerente general de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera y como las capacidades gerenciales empleadas influyen en la competitividad. Desde el punto de vista metodológico, se tomó como base el metodológico hipotético deductivo y enfoque de tipo cuantitativo: este estudio se realizó sobre una muestra de 69 gerentes generales (dueños) de las micro empresas de transformación de madera de la zona urbana de Cajamarca. Para recolección de datos se aplicó un instrumento

cuestionario conformado por (26) preguntas para el gerente general, relacionados con el quehacer diario en la organización con el propósito de conocer como es su desempeño laboral.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Competencias gerenciales

#### 2.2.1.1 Definición de Competencias

Para el Ministerio de Educación del Perú – MINEDU, (2017). “Son las capacidades, estándares de aprendizaje y desempeños. Cuatro conceptos centrales del nuevo currículo a través de los cuáles se concretan los aprendizajes que deberán lograr los estudiantes al término de su educación” (p. 2). Igualmente lo confirma Ejes de la Educación, (2013) “Las competencias gerenciales es un conjunto de responsabilidades que competen a quienes tiene funciones gerenciales dentro de una organización” (p.36).

Azuaje, (2008). Las competencias gerenciales son el conjunto identificable y evaluable de conocimientos y actitudes valores y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios según estándares utilizados en el área ocupacional. Las competencias profesionales abarcan conocimientos en áreas, oficios o disciplinas que permiten que permiten el abordaje del quehacer profesional u ocupación. Su acción conlleva al fortalecimiento de la gestión consecución y conservación del empleo.

Diligenti, (2012). Las competencias gerenciales son características fundamentales del hombre que van desde aspectos centrales y profundos del individuo, hasta aspectos observables y modificables con cierta facilidad e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo, se considera también un conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencias y acción con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción

Según Psicología y Empresa, (2011). Son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales” (p. 47).

Por otra parte, Marchant, (2005). Menciona que la competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales), el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

Finalmente recuerda (Arroyo, 2017). Que:

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones. En la actualidad, en el trabajo no solo se juzga a una persona por su inteligencia sino también por su capacidad de manejar y administrar a otras personas (p. 67).

Hellrieegel, Jackson y Slocum (2009). Las competencias gerenciales 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 una competencia gerencial se refiere a la combinación de conocimientos habilidades comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal (p.36).

#### **2.2.1.2 Características de Competencias gerenciales.**

Para Marchant, (2005). Las características de competencias gerenciales son:

- ❖ El gerenciamiento de la motivación personal: es tener la capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes.
- ❖ Conducción de grupos de trabajo: capacidad para desarrollar consolidar y conducir un equipo de y trabajo alentando a sus miembros de trabajar con autonomía y responsabilidad.
- ❖ Liderazgo: habilidad necesaria para orientar .la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo establecer objetivos, darle adecuado seguimiento y retroalimentación, integrado las opiniones de los otros.
- ❖ Comunicación eficaz: capacidad de escuchar hacer preguntas expresar conceptos e ideas de forma efectiva. capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal expresando emociones positivas lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- ❖ Dirección de personas: esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás a partir un apropiado análisis de previo de las necesidades de las personas y de la organización.

- ❖ **Gestión de cambio y desarrollo de la organización:** habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo. Planear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

### 2.2.1.3 Tipos de Competencias gerenciales

Para Alles, (2010). las competencias se dividen en tres grupos:

- **Competencias cardinales:** Estas competencias hacen referencia a lo principal en el ámbito de la organización, por su naturaleza son requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.
- **Competencias específicas por área:** Son aquellas competencias que será requeridos los que trabajen en un área particular; por ejemplo, como producción o finanzas.
- **Competencias específicas gerenciales:** son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros.

### 2.2.1.4 Clasificación de Competencias gerenciales

Según Hellrieege, Jackson y Slocum, (2009). Nos muestra seis habilidades gerenciales claves para una buena Competencia Gerencial

### 2.2.1.5 Competencia para la comunicación

Se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad. Dado que la administración implica desempeñar el trabajo por medio de otras personas, la competencia para la comunicación es esencial para el buen desempeño de un administrador e incluye

- La comunicación informal
- La comunicación formal
- La negociación.

La competencia para la comunicación va más allá de utilizar un medio de comunicación particular. Es decir, una buena comunicación tal vez implique sostener una conversación cara a cara, preparar un documento formal por escrito, participar en una reunión global por medio de una teleconferencia, pronunciar un discurso ante cientos de personas o utilizar el correo electrónico para coordinar al equipo de un proyecto, cuyos miembros están trabajando en diferentes zonas del país o del mundo.

La comunicación no es algo que usted hace a otras personas, sino algo que usted hace con ellas. Es informal y también formal. Por lo común se trata de un proceso

dinámico de tomar y dar que implica tanto recibir mensajes que envían otras personas como enviar mensajes a otras personas. El proceso implica hablar y escribir y también escuchar, observar el lenguaje corporal y captar las señales sutiles que las personas utilizan en ocasiones para modificar el significado de sus palabras.

Es probable que, de las seis competencias gerenciales señaladas, la que se refiere a la comunicación sea la fundamental. Si usted no puede expresarse ni entender a otros por medio de la comunicación escrita, la oral y la no verbal (es decir, las expresiones del rostro y las posturas del cuerpo), entonces tampoco podrá aplicar las otras competencias de forma efectiva para desempeñar las tareas por medio de otras personas. En tal caso, usted tampoco podría manejar con efectividad la vasta red de relaciones que le vinculan con las otras personas que hay dentro y fuera de su organización.

#### **2.2.1.6 Competencia para la planeación y gestión**

Según Hellrieegel, Jackson y Slocum, (2009). Implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas. La competencia para la planeación y gestión es lo primero que llega a la mente de muchas personas cuando piensan en los gerentes y la administración. Algunas de las actividades que incluye esta competencia son:

- Recolección de información
- Análisis y solución de problemas
- Planeación y organización de proyectos
- Administración del tiempo
- Elaboración de presupuestos y administración financiera.

La planeación y organización de proyectos por lo general significa que se trabaja con los empleados para aclarar los objetivos generales, analizar la asignación de recursos y convenir fechas de terminación, los gerentes también son los responsables de elaborar presupuestos y administrar los recursos financieros.

### **2.2.1.7 Competencia para el trabajo en equipo**

Según Hellrieegel, Jackson y Slocum, (2009). La competencia para el trabajo en equipo significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados. En las organizaciones que utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si:

- Diseñar equipos de forma correcta.
- Crear un entorno que apoye a los equipos.
- Administrar bien la dinámica de los equipos.

Cuando las personas piensan en el trabajo en equipo suelen hacer una diferencia entre los miembros del equipo y el líder del mismo. Los autores no vemos el trabajo en equipo de esa manera, sino que consideramos que se trata de una competencia que implica asumir el liderazgo en algunas ocasiones, apoyar a los que están actuando como líderes en otras y colaborar con otros elementos de la organización en proyectos en los cuales ni siquiera existe un líder designado para el equipo. Vemos la competencia para el trabajo en equipo de esta manera, porque casi todo el trabajo de los gerentes implica que ellos desempeñen todas estas actividades de forma simultánea.

### **2.2.1.8 Competencia para la acción estratégica**

Según Hellrieegel, Jackson y Slocum, (2009). La competencia para la acción estratégica consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos. La competencia para la acción estratégica incluye: a) El conocimiento de la industria, b) El conocimiento de la organización y c) La acción estratégica.

La competencia para la acción estratégica también implica conocer a la organización (y no solo la unidad particular en la que trabaja el gerente) como un sistema de partes interrelacionadas. Esto incluye comprender la forma en que los departamentos, las funciones y las divisiones se relacionan entre si y también como un cambio en una de ellas afectara a las demás. Un gerente con una buena competencia para la acción estratégica podrá diagnosticar y evaluar distintas clases de problemas y cuestiones administrativas que pudieran surgir. Un gerente así piensa en términos de prioridades relativas, más que en metas y criterios fijos. Todos los gerentes, pero sobre todo los gerentes de nivel alto necesitan de la competencia para la acción estratégica.

### **2.2.1.9 La competencia multicultural**

Según Hellrieegel, Jackson y Slocum, (2009). Es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países. No todas las organizaciones tienen mercados globales para sus productos y servicios. No todas las organizaciones cuentan con operaciones en otros países para sacar provecho de las leyes fiscales o de la mano de obra más barata o más capacitada. No obstante, en el transcurso de su carrera es probable que usted trabaje en una organización que tenga una división o un departamento internacional. A efecto de estar preparado para tal oportunidad, debe comenzar a desarrollar su competencia multicultural, la cual se reflejará en:

- Conocimiento y comprensión de distintas culturas
- apertura y sensibilidad culturales.

Los gerentes no comparten los mismos conocimientos y comprensión de la cultura en todo el mundo. Los gerentes globales deben entender las religiones, idiomas, valores, leyes y ética de otras sociedades. El conocimiento de los comportamientos que generan otras culturas ayudará a determinar cuál curso de acción es más conveniente. Encontrará más detalles acerca de la competencia multicultural.

### **2.2.1.10 Competencia para la autoadministración**

Según Hellrieegel, Jackson y Slocum, (2009). La competencia para la autoadministración se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Cuando las cosas marchan mal, las personas a menudo dicen que otras personas o las circunstancias son culpables de la situación en que se encuentran. Los gerentes no caen en esta trampa. La competencia para la autoadministración incluye: a) Integridad y conducta ética. b) Ímpetu y flexibilidad personales. c) Equilibrio entre la vida laboral y personal. d) Conocimiento y desarrollo de uno mismo.

### **2.2.1.11 Importancia de Competencias gerenciales**

El desarrollo de las competencias gerenciales es necesario para lograr la excelencia profesional y es necesario que los futuros administradores cuenten con un conocimiento sólido de las competencias que se necesitan para administrar y liderar sin importar cuándo, dónde o cómo se tienen que utilizar; Hellrieegel, Jackson y Slocum (2009) indican que un gerente es una persona que se encarga de Plan Según Hellrieegel, Jackson y Slocum, (2009). Planear organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos



humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización. Entre los distintos tipos de gerentes se encuentran los gerentes de departamento, los gerentes de producto, los gerentes de cuenta, los gerentes de planta, los gerentes de división, los gerentes de distrito y los gerentes de fuerza de tarea. El punto común entre todos ellos es que son los encargados de las actividades que desarrollará un grupo de personas que comparten una meta y también de dar acceso al grupo a los recursos que empleará para alcanzarla (p.7).

#### **2.2.1.12 Ventajas y desventajas de Competencias gerenciales.**

Para Yach, (2011). Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz y tiene tres componentes: (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización), y tiene sus ventajas y desventajas:

##### **Ventajas**

- se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativas

##### **Desventajas**

- La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- La planeación cuesta mucho dinero.
- La planeación tiene barrera psicológica.
- La planeación ahoga la iniciativa.
- La planeación demora las acciones

#### **2.2.1.13 Beneficios de Competencias gerenciales**

Para Galicia, (2013). No dice que los beneficios se dividen en:

**Menos costo y más producción.** a) Al contar con un sistema integrado de recursos humanos se identifican y disminuyen las redundancias y los gastos. b) Se incentiva a los departamentos por cooperar coordinar el trabajo. c) Los individuos observan los beneficios de ser eficientes y productivos. d) Se invierte en menos tiempo y material.

#### 2.2.1.14 Ventaja gerencial

- Las metas cooperativas y las de los empleados quedan alineadas lo que renueva el poder de la organización.
- Se incrementa la comunicación efectiva.
- Se mejoran las medidas de calidad y productividad.

**Empleados motivados comprometidos:** a) El sistema de competencias involucra a los trabajadores desde el principio, lo que asegura su compromiso con el modelo. B) Debido a que el sistema se basa en medidas objetivas, recompensan logros reales y cotidianos del trabajador, lo que pueden hacerlo sentir más justamente evaluado y mejor reconocido. C) Los empleados saben hacia donde enfocar sus esfuerzos de mejora como trabajadores y como personas.

**Incrementa la efectividad,** a) Como los esfuerzos de todos los niveles de la organización están en sintonía, la efectividad general aumenta notablemente. B) Al aumentar el interés por mejorar las competencias personales claves se logra una empresa que funciona también de manera más competente.

**Facilita los cambios mejora el clima.** a) Al estar orientado hacia la misma dirección estratégica de la empresa maña los cambios necesarios se implementan más fácilmente ya que se hace de forma planificativa y comprendida por todos los protagonistas. B) El empoderamiento aumenta.

#### **Mayor permanencia en el mercado**

- Hay un cambio general de la percepción que hace que la organización responda a las circunstancias externas no como amenazas sino como retos.
- A todos los niveles la meta deja de ser la supervivencia individual y pasa a ser la agrupación grupal.

#### 2.2.1.15 Teorías de Competencias gerenciales

Hellrieegel, Jackson y Slocum (2009) Las competencias gerenciales 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.36).

Para Gutierrez, (2010). Las competencias gerenciales son una combinación de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas, características comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos (p.18).

#### **2.2.1.16 Dimensiones de Competencias gerenciales.**

Para los autores, Lombana, Cabeza, Castrillon, y Zapata (2014). Las dimensiones de competencias gerenciales se dividen en dos partes

- **Genéricas.**

El administrador está ligado a las acciones propias del ser para motivar y conducir a metas comunes que incluyan a otras personas (relaciones interpersonales) y a su propio desempeño (autonomía), dicha capacidad de liderar e influir en el comportamiento de otros surge de las habilidades interpersonales, el asertividad y la inteligencia emocional por ello también el administrador para lograr y conseguir las metas de la organización se funda en una capacidad de influir en el comportamiento de la organización a partir del liderazgo gerencial.

- **Específicas.**

El administrador requiere identificar las interrelaciones funcionales de la organización como fundamento de la relación del ser como empresa en sus aspectos sociales y técnicos.

#### **2.2.2 Definición de desempeño laboral**

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. En tal sentido, el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para las organizaciones, funcionando el individuo con una gran labor satisfacción laboral (Chiavenato, 2002, p. 354).

Como señala Campbell (1990), citado por Arnold y Randall (2012) al desempeño como comportamiento, conducta, asociada a las actividades que demanda el trabajo para el cual una persona ha sido contratada. Es voluntario, sin embargo, exigido por la tarea o el puesto y está bajo el control de la persona que lo realiza.

### 2.2.2.1 Características desempeño laboral.

Chiavenato, (2002). manifiesta:

**Calidad de Trabajo**, representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella.

**Proactividad**, consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades.

**Toma de decisiones**, es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir (p. 357).

### 2.2.2.2 Tipos de desempeño laboral

Según Dolores, Díaz y Cabrera, (2014). se distinguen dos tipos de desempeño laboral:

#### **El desempeño en la tarea.**

Se refiere al rol prescrito que debe cumplir cada empleado relacionado directamente con la eficacia con la que este realiza las actividades que contribuyen a las metas organizacionales

#### **El desempeño contextual (también denominado cívico).**

Este se define como el conjunto de comportamientos que no se encuentran directamente relacionados con el desarrollo de las tareas asignadas al puesto de trabajo pero que tienen gran importancia ya que promueve un adecuado contexto organizacional.

### 2.2.2.3 Ventajas y desventajas de desempeño laboral.

Chiavenato, (2002). Establece que todos los miembros de la organización deben salir beneficiados.

**Ventajas para los gerentes.** Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a variables y factores de evaluación, por medio de un conjunto de partes bien establecidos; es decir un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado, identificar las necesidades de capacitación de su personal, le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de

los subordinados, permite la comunicación con los subalternos, le da la oportunidad de planificar de manera organizada el trabajo.

**Ventajas para el subordinado.** Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más a sus colaboradores, conoce cuales son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, sabe qué medidas toma el gerente con el fin de mejorar su desempeño, como los programas de entrenamiento, capacitación o desarrollo, adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol, se siente estimulado para laborar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la organización.

**Ventajas para la organización.** Evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazo y definir y la contribución, puede identificar a los colaboradores que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen promoción o transferencias, puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofrece oportunidades a los empleados tanto de crecimiento como desarrollo personal, mejora la productividad y las relaciones humanas en el trabajo, al mismo tiempo se señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

### **Desventajas de la evaluación de desempeño**

Chiavenato, (2002), manifiesta:

#### **Imprecisión de la información.**

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa y se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

#### **Los prejuicios personales.**

Si el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

### **Efecto de acontecimientos recientes.**

Las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del colaborador. Es más probable que estas acciones buenas o malas, estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir el efecto.

#### **2.2.2.4 Métodos para la Evaluación de Desempeño**

Mondy y Noé, (2005). Indican que la evaluación de desempeño que se seleccione depende del propósito que se tenga. Se mencionan algunos métodos de evaluación del desempeño.

##### **Escalas de calificación.**

Se utiliza para clasificar a los colaboradores de acuerdo a factores específicos, se registran en una escala los juicios acerca del desempeño, se divide la escala en categorías, normalmente de 5 a 7 en números que con frecuencia se dividen en objetivos. Este método permite el empleo de más de un criterio de desempeño.

##### **Incidentes críticos.**

Se caracteriza por mantener por la exigencia de mantener registros ya sean positivos o negativos en la realización de trabajo a lo cual se le denomina incidente crítico. Al final de una etapa establecido se califican los mismos además de otros aspectos deseados para lograr la evaluación de desempeño.

##### **Normas de trabajo.**

Compara el desempeño de cada colaborador con un nivel esperado de producción. Es factible determinar normas de trabajo para todos los puestos, en la mayor parte de casos se utiliza para el área de producción.

##### **Administración por objetivos.**

Este método evalúa y utiliza la contribución de los colaboradores, por lo que puede ser efectivo para evaluar el desempeño. Este enfoque del proceso de evaluación para los atributos personales del colaborador a su desempeño en el puesto, y el rol del supervisor se cambia al de consejero y facilitador, por lo que el papel del evaluado pasivo cambia al de activo, por esta razón es que este método es muy utilizado en numerosas empresas.

##### **Retroalimentación de 360°.**

Es un método muy popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. Este método, todas las personas que se

relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el colaborador mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos y externos, le asignan una calificación.

### **Pasos para la evaluación de desempeño**

Chiavenato, (2002). Señala que tanto el evaluador y el evaluado consideren ciertos aspectos durante o antes de la evaluación.

El evaluador debe ayudar en reparar la evaluación, ser directo y cuidadoso, ser claro en el problema sus defectos y expectativas futuras, pedir ideas y sugerencias al evaluado.

El evaluado puede ayudar en escuchas abiertamente, asumir el problema, formular preguntas para aclarar el problema.

Koontz, (2004). Señala que es esencial la aplicación de los diferentes pasos en un proceso de evaluación, además brinda información confiable y segura. Inicia con la elección de criterios relacionados con el puesto, desarrollo de ejemplos de comportamiento observable, selección de evaluadores, elaboración de los respectivos formatos de evaluación, llenado de los formatos por los evaluadores, el análisis de resultados y elaboración de informe.

#### **2.2.2.5 Teorías de desempeño laboral**

Para la revista de República de Cuba, (2018). El desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación lo cual permite demostrar su idoneidad.

Pernía y Carrera, (2014). Señala que el rendimiento laboral es la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales que atribuye su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual su profesionalidad.

Isea, (2013). infiere que es el desempeño laboral que muestra un trabajador haciendo uso de sus habilidades capacidades y profesionalismo con la eficiencia de sus funciones las cuales permiten el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad pública o privada.

Uzcategui, (2011). es el desempeño laboral ejecutado por el colaborador, evidenciando cada uno de sus capacidades y habilidades que le permitan a realizar sus actividades de

manera eficiente, contribuyendo con el cumplimiento de cada uno de sus objetivos planteados en una primera instancia

#### 2.2.2.6 Dimensiones de desempeño laboral.

Para Robins, (2013). En el pasado la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban sus tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales menos jerárquicas y más orientadas al servicio, capitales de conductas que contribuyen el desempeño laboral, Y sus dimensiones son:

**Desempeño de la tarea.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio. O la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.

**Civismo.** se refiere a las acciones que contribuyen en el ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

**Productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.



## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. Hipótesis

#### 3.1.1. Hipótesis general

Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018.

#### 3.1.2. Hipótesis específicas.

- ❖ Los colaboradores están de acuerdo con el nivel de competencias gerenciales en el Senati dirección zonal Cajamarca 2018
- ❖ Los colaboradores están de acuerdo con el nivel de desempeño laboral en el Senati dirección zonal Cajamarca 2018
- ❖ Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con las dimensiones del desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018
- ❖ El desempeño laboral se relaciona significativamente con las dimensiones de las competencias gerenciales de Senati dirección zonal Cajamarca 2018

### 3.2. Operacionalización de variables.

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Competencias Gerenciales	Hellrieegel, Jackson y Slocum, (2009). Las competencias gerenciales 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.36).	Son un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes y se dividen en competencias genéricas y específicas el cual nos servirá planear, organizar, dirigir y controlar a una organización.	Genéricas	1. Creatividad 2. Comunicación 3. Motivación 4. Habilidad autónoma
			Específicas	5. Interrelaciones funcionales 6. Liderazgo para el logro de metas
Desempeño laboral	El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. En tal sentido, el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para las organizaciones, funcionando el individuo con una gran labor satisfacción laboral. Chiavenato, (2002, p. 354).	El desempeño laboral, es la capacidad que tienen una persona para desempeñarse en un trabajo, para ello se considera tres pasos importantes para dicha actividad. Desempeño en la tarea, civismo y productividad esto servirá para que la organización se mantenga bien económicamente.	Desempeño de la tarea	1. Obligaciones 2. Responsabilidades en la producción
			Civismo	3. Respeto a los compañeros 4. Sugerencias constructivas 5. Comentarios en el trabajo
			productividad	6. Daños a la propiedad 7. Comportamiento agresivo 8. Ausentarse con frecuencia

### 3.3. Tipo de investigación

La investigación es, No experimental y correlacional, transversal

**Es no experimental**, para Hernández, Fernández y Baptista, (2014). nos dice que podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir que se trata de hacer estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural.

**Transversal**, para Hernández, Fernández y Baptista, (2014). Los diseños de investigación transversal son los que recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único

**Correlacional**, para Hernández, Fernández y Baptista, (2014). Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. a veces únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causan efecto. en esta investigación se hará la correlación entre las variables competencias gerenciales y desempeño laboral

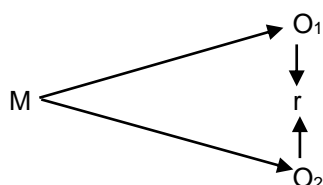


Figura 1 Esquema diseño correlacional

Donde

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la V<sub>1</sub>

O<sub>2</sub> = Observación de la V<sub>2</sub>

r = Correlación entre dichas variables

### 3.4. Unidad Muestral

El jefe de cada área de administración de Senati dirección zonal Cajamarca 2018

### 3.5. Población

Fueron los 12 jefes de área de Senati dirección zonal Cajamarca 2018

### 3.6. Muestra

Muestreo no probabilístico por conveniencia donde se seleccionó a 9 jefes de área de Senati dirección zonal Cajamarca 2018.

#### Criterio de inclusión

Libre consentimiento del colaborador  
Ambos sexos

#### Criterio de exclusión

Los colaboradores que estaban de vacaciones

### 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos: encuesta

Técnicas. - Se utilizó la técnica de encuesta para la variable competencias gerenciales (Independiente), cuyo objetivo fue evaluar las competencias puestas en práctica en Senati Cajamarca. Para la variable de desempeño laboral (independiente) se utilizó la técnica de encuesta, su objetivo fue conocer la percepción de los clientes, acerca del desempeño laboral en Senati dirección zonal Cajamarca.

### 3.8. Instrumentos: Cuestionario

Para la variable de competencias gerenciales se utilizó un cuestionario que consto de 12 preguntas de respuestas cerradas en la escala de Likert de 5 niveles: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutral (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

Y para la segunda variable de desempeño laboral también se utilizó un cuestionario el cual constó de 16 preguntas cerradas también en la escala de Likert. Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutral (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

Para comprobar la fiabilidad del instrumento de recolección de datos se utilizó el alfa de Cron Bach  $\alpha = 0.739$

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Figura 2 Alfa de Cron Bach

Donde:

K : Es el número de ítems  
 $\sum S_i^2$  : Sumatoria de varianza de los ítems

$S_T^2$  : Varianza de suma de los ítems  
 $a$  : Varianza de la suma de los ítems

Tabla 2 Valoración del Coeficiente del Alfa de Cron Bach ( $\alpha$ ) (Landis y Koch, 1977).

Valor del CCI	Fuerza de la concordancia
>0,90	Muy buena
0,71-0,90	Buena
0,51-0,70	Moderada
0,31-0,50	Mediocre
<0,30	Mala o nula

**3.9. Procedimiento.** Primero se visitó a la organización y a vio algunos problemas dentro de la organización en base a eso se elaboró las preguntas, Después se elaboró la encuesta con el apoyo de tecnología de google drive y posteriormente se les envió a todas las personas jefes de área en el cual se demoraron un promedio de 24 horas en contestarlas, en la cual fueron contestadas 9 respuestas y se procedió a tabularlos con el programa de SPS para luego obtener los resultados existentes, por lo cual los resultados de google drive servirán para análisis de investigación y posteriormente sabremos cual es la relación que existe entre las dos variables.

### 3.10. Análisis de datos

**Análisis Descriptivo** Se ingresó la información de las encuestas al programa estadístico SPSS versión 25, para elaboración de las tablas según los objetivos.

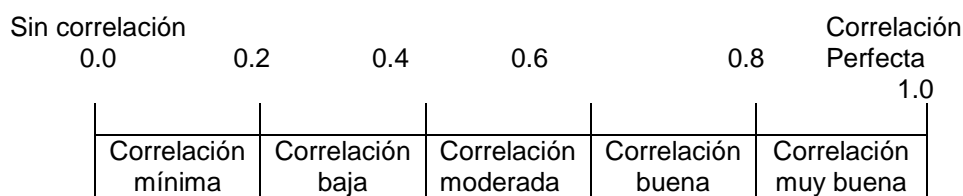
**Análisis inferencial** Para comprobar las hipótesis de investigación se utilizó la correlación de Spearman para variables ordinales con la siguiente formula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Figura 3 correlación de Spearman

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden variable 1 – variable 2. N es el número de parejas.

Para interpretar el coeficiente de correlación de Spearman el valor de p debe ser menor que 0.05



## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

**Objetivo General:** Conocer la relación de las competencias gerenciales con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018

Tabla 3 Competencias gerenciales con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018

Desempeño Laboral	Competencias Gerenciales											
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Neutral	1	11.1%	0	0.0%	1	11.1%	1	11.1%	0	0.0%	3	33.3%
De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	44.4%	2	22.2%	6	66.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>11.1%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>1</b>	<b>11.1%</b>	<b>5</b>	<b>55.6%</b>	<b>2</b>	<b>22.2%</b>	<b>9</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de Senati Dirección Zonal Cajamarca 2018.

De los 66.7% los colaboradores opinaron que están de acuerdo con el desempeño laboral en el Senati Dirección Zonal Cajamarca de los cuales el 44.4% de colaboradores opinaron está de acuerdo con las competencias gerenciales y solo un 22.2% de colaboradores opinaron estar totalmente de acuerdo.

Para comprobar la hipótesis se realizó la correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r_s = 0.704$ ) con su significación aproximada (Sig. Aprox = 0.034) es menor que su nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe correlación positiva buena de las competencias gerenciales con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018.

Objetivo específico: el nivel de competencias gerenciales en Senati dirección zonal Cajamarca 2018.

Tabla 4 Competencias gerenciales de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018

Competencias Gerenciales	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	1	11.1%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	1	11.1%
De acuerdo	5	55.6%
Totalmente de acuerdo	2	22.2%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de Senati Dirección Zonal Cajamarca 2018.

De los 9 colaboradores de Senati dirección zonal Cajamarca opinaron el 55.6% que están de acuerdo con las competencias gerenciales y un 22.2% opinaron que están totalmente de acuerdo y un 11.1% no opinan y lo demás están en desacuerdo.

Objetivo específico: Identificar el nivel de desempeño laboral en Senati dirección zonal Cajamarca 2018.

Tabla 5 Desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018

Desempeño Laboral	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	3	33.3%
De acuerdo	6	66.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
Total	9	100.0%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de Senati Dirección Zonal Cajamarca 2018.

De los 9 colaboradores de Senati dirección zonal Cajamarca opinaron el 66.7% que están de acuerdo con el desempeño laboral y un 33.3% no opinaron.



Objetivo específico: Conocer la relación entre las competencias gerencias con las dimensiones del desempeño de la tarea de Senati dirección zonal Cajamarca 2018

Tabla 6 Competencias gerenciales con la dimensión desempeño de la tarea de Senati dirección Zonal Cajamarca, 2018.

Desempeño de la tarea	Competencias Gerenciales											
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
En desacuerdo	1	11.1%	0	0.0%	1	11.1%	2	22.2%	0	0.0%	4	44.4%
Neutral	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	33.3%	1	11.1%	4	44.4%
De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%	1	11.1%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>11.1%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>1</b>	<b>11.1%</b>	<b>5</b>	<b>55.6%</b>	<b>2</b>	<b>22.2%</b>	<b>9</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de Senati Dirección Zonal Cajamarca 2018.

De los 9 de los colaboradores encuestados de Senati dirección zonal Cajamarca, solo el 11.1% opinaron que están totalmente de acuerdo con el desempeño en la tarea y de del total de los encuestados el 44.4% no opinan, pero el 33.3% están de acuerdo con las competencias gerenciales, y el 11.1% están totalmente de acuerdo con las competencias gerenciales.

Para comprobar la hipótesis se realizó la correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r_s = 0.739$ ) con su significación aproximada (Sig. Aprox = 0.023) es menor que su nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que correlación positiva buena entre las competencias gerenciales con la dimensión del desempeño de la tarea de Senati dirección zonal Cajamarca 2018.

Objetivo específico: Conocer la relación entre el desempeño laboral y las dimensiones civismo de Senati dirección zonal Cajamarca 2018.

Tabla 7 Competencias Gerenciales con la dimensión Civismo de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018

Civismo	Competencias Gerenciales											
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%	1	11.1%	0	0.0%	2	22.2%
En desacuerdo	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	22.2%	0	0.0%	3	33.3%
Neutral	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	22.2%	1	11.1%	3	33.3%
De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%	1	11.1%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>11.1%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>1</b>	<b>11.1%</b>	<b>5</b>	<b>55.6%</b>	<b>2</b>	<b>22.2%</b>	<b>9</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de Senati Dirección Zonal Cajamarca 2018.

De los 9 colaboradores encuestados de Senati dirección zonal Cajamarca, solo 11.1% opinaron que están totalmente de acuerdo con el civismo y del total de 33.3% no opinan sobre el civismo, pero el 22.2% están de acuerdo con las competencias gerenciales, y el 11.1% están totalmente de acuerdo con las competencias gerenciales.

Para comprobar la hipótesis se realizó la correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r_s = 0.677$ ) con su significación aproximada (Sig. Aprox = 0.045) es menor que su nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que correlación positiva buena entre el desempeño laboral con la dimensión civismo de Senati dirección zonal Cajamarca 2018.

Objetivo específico: Conocer la relación entre las competencias gerenciales con la dimensión falta de productividad Senati dirección zonal Cajamarca 2018.

Tabla 8 Competencias gerenciales con la dimensión Productividad de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018

productividad	Competencias Gerenciales											
	Totalmente											Total
	en		En		Neutral		De		Totalmente			
	desacuerdo		desacuerdo				acuerdo		de acuerdo			
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%	1	11.1%	0	0.0%	2	22.2%
En desacuerdo	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	22.2%	0	0.0%	3	33.3%
Neutral	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	22.2%	1	11.1%	3	33.3%
De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%	1	11.1%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>11.1%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>1</b>	<b>11.1%</b>	<b>5</b>	<b>55.6%</b>	<b>2</b>	<b>22.2%</b>	<b>9</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de Senati Dirección Zonal Cajamarca 2018.

De los 9 colaboradores encuestados de Senati dirección zonal Cajamarca solo el 11.1% opinaron que están de acuerdo con la falta de productividad, y del total de 33.3% no opinaron sobre la productividad, y el 22.2% están de acuerdo con las competencias gerenciales y el 11.1% están totalmente de acuerdo con las competencias gerenciales.

Para comprobar la hipótesis se realizó la correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r_s = 0.677$ ) con su significación aproximada (Sig. Aprox = 0.045) es menor que su nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que correlación positiva buena entre el desempeño laboral con la dimensión falta de productividad Senati dirección zonal Cajamarca 2018.

## CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

### Discusión

Identificar la relación de las competencias gerenciales con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018

Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018.

Para comprobar la hipótesis se realizó la correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r_s = 0.704$ ) con su significación aproximada (Sig. Aprox = 0.034) es menor que su nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe correlación positiva buena de las competencias gerenciales con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018. Lo cual nos confirma también Camacho, (2014). que si existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables indicando que a medida que aumentaron las competencias gerenciales del personal directivo igualmente aumentaba en un 98% el desempeño laboral de los docente.

Identificar el nivel de competencias gerenciales en Senati dirección zonal Cajamarca 2018. Los colaboradores están de acuerdo con el nivel de competencias gerenciales en el Senati dirección zonal Cajamarca 2018, y confirma con el resultado de la investigación, de los 9 colaboradores de Senati dirección zonal Cajamarca opinaron el 55.6% que están de acuerdo con las competencias gerenciales y un 22.2% opinaron que están totalmente de acuerdo. También lo confirma Sánchez, (2013). en su investigación nos dice que las competencias gerenciales si existen una relación altamente significativa con el desempeño laboral igual a 0.68 según Pearson.

Identificar el nivel de desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018, Los colaboradores están de acuerdo con el nivel de desempeño laboral en el Senati dirección zonal Cajamarca 2018 se confirma con el resultado de los 9 colaboradores de Senati dirección zonal Cajamarca opinaron el 66.7% que están de acuerdo con el desempeño laboral del mismo modo lo confirma Veliz, (2016). Dice también existe una correlación directa entre competencias gerenciales y desempeño laboral.

Identificar la relación de las competencias gerenciales con las dimensiones del desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018. Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con las dimensiones del desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018 la cual se confirma con el resultado de los 9 colaboradores encuestados de Senati dirección zonal Cajamarca solo el 11.1% opinaron que están de acuerdo con la falta de productividad, y del total de 33.3% no opinaron sobre la falta de productividad, y el 22.2% están de acuerdo con las competencias gerenciales y el 11.1% están totalmente de acuerdo con las competencias gerenciales. También lo confirma Ramirez, (2014). si existe una relación

significativa entre las competencias gerenciales y la calidad educativa de Colasay con un valor de chi - cuadrado de 0.733 eso nos dice que existe correlación significativa positiva.

Identificar la relación del desempeño laboral con las dimensiones de las competencias gerenciales de Senati dirección zonal Cajamarca 2018, la hipótesis será el desempeño laboral se relaciona significativamente con las dimensiones de las competencias gerenciales de Senati dirección zonal Cajamarca 2018 y se comprueba con el resultado Para comprobar la hipótesis se realizó la correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r_s = 0.677$ ) con su significación aproximada (Sig. Aprox = 0.045) es menor que su nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que correlación positiva buena entre el desempeño laboral con la dimensión falta de productividad Senati dirección zonal Cajamarca 2018. También lo confirma Vega, (2016). las capacidades gerenciales empleadas influyen en la competitividad y desempeño laboral.

Los resultados nos muestran que, si existen porcentajes pertinentes acordes a los niveles óptimos en las competencias gerenciales y el desempeño laboral de la mencionada organización, demostrándonos visiblemente que si existe relación entre las dos variables lo cual nos confirma también Sánchez, (2014). En su investigación las competencias profesionales y desempeño laboral nos dice que si existe una relación altamente significativa igual a 0.68 según Pearson.

Las muestran que existen porcentajes similares Acorde a los niveles, es decir que existen similitud en los niveles de desarrollo de las competencias gerenciales y el desempeño laboral de la institución superior demostrándonos visiblemente que, si existe relación entre una variable y la otra lo cual también corrobora lo expresado

La relación que existe entre las dos variables competencias gerenciales y el desempeño laboral se observa que existe una correlación mayor en la habilidad personal que en las habilidades técnicas. Por eso en este estudio reafirma la convicción de que el gerente de Senati tiene un papel fundamental en el desarrollo de capacitaciones a sus colaboradores y de esa manera tener clientes satisfechos y alcanzar sus metas trazadas.

Al ver las necesidades que tienen las organizaciones, por los diferentes avances de la tecnología y la ciencia, las organizaciones están obligadas a tener personal más capaz con diferentes habilidades y estar preparados para diferentes puestos de trabajo de esta manera poder mejorar y resolver problemas de organización de la mejor manera posible y sin tener problemas con la sociedad de igual modo lo afirma Hellrieegel, Jackson y Slocum, (2009). Las competencias gerenciales 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 una

competencia gerencial se refiere a la combinación de conocimientos habilidades comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal (p.36).

Del mismo modo también nos referimos a los colaboradores de la organización. Para un mejor desempeño laboral, hay que prepararlos a los trabajadores y tener personas idóneas para cargos específicos ya que sabemos que el personal es el recurso más valioso que tiene cada organización para ello también lo afirma Para la revista de EcuRed, (2018). El desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación lo cual permite demostrar su idoneidad y capacidad como colaborador.

De igual modo lo afirma vega, (2016). en su investigación capacidades gerenciales del gerente en la micro y pequeña empresa de transformación de madera de la zona urbana. En esta tesis su objetivo es analizar las capacidades gerenciales presentes en el gerente general de las micro y pequeñas se tomó en cuenta a 69 gerentes y el cuestionario consta de 26 preguntas con el cual lo confirmamos que las capacidades gerenciales si influyen en las micro y pequeñas empresas.

Y para terminar esta parte, una organización que tiene colaboradores competitivos vamos tener mejores resultados y lo afirma Hellrieegel, Jackson y Slocum (2009) indican que un gerente es una persona que se encarga de Plan Según Hellrieegel, Jackson y Slocum, (2009). Planear organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización.

## CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo conocer la relación de las competencias gerenciales con el desempeño laboral el cual hemos llegado a la conclusión que si existe relación significativa de ( $r_s = 0.704$ ) eso nos quiere decir que en la organización de Senati todos los colaboradores tienen competencias gerenciales y por ello se refleja mucho en el desempeño laboral, para demostrar esto primero se realizó un análisis de la situación actual en la que se encuentra dicha organización, en la cual lo podemos medir la relación que queríamos conocer. Definitivamente observamos que los colaboradores de Senati tienen sus objetivos bien establecidos.

La hipótesis de las competencias gerenciales y desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018. queda demostrado por cuanto existe relación positiva y significativa con todas las dimensiones de dicha organización.

La relación que existe entre las competencias gerenciales y la dimensión del desempeño de la tarea si existe una relación con una significación aproximada (Sig. Aprox = 0.023) que es menor que su nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ).

La relación que existe entre las competencias gerenciales y la dimensión de civismo de Senati dirección zonal Cajamarca 2018 si existe una relación con una significación aproximada de (Sig. Aprox = 0.045) que es menor al nivel de su significancia ( $\alpha = 0.05$ ).

La relación que entre las competencias gerenciales y la dimensión falta de productividad de Senati dirección zonal Cajamarca 2018 si existe una relación con una significancia aproximada (Sig. Aprox = 0.045) la cual es menor a su nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ).

Ante esta situación concluimos que tanto las competencias gerenciales y el desempeño laboral son muy importantes en una organización la cual es necesario mantener a los colaboradores bien capacitados para de esta manera podamos enfrentar los cambios bruscos que el mundo nos desafía.

### **Recomendaciones**

Al ver las competencias gerenciales que si se relacionan con el desempeño laboral se les recomienda a los gerentes de área mantener y/o mejorar esta estadística ya que a largo tiempo seremos reconocidos una de las mejores organizaciones a nivel de Cajamarca que mediante las competencias gerenciales que tenemos como jefes tendremos colaboradores que mejor se desempeñan en sus labores diarias.

Al ver los resultados de competencias gerenciales un 77.8%, y desempeño laboral un 66.7% que, si son positivos, se recomienda también seguir implantando métodos que nos ayuden a ser mejores competitivos y mejores en desempeño laboral.

Al relacionar las competencias gerenciales con las dimensiones de desempeño laboral (de acuerdo 22.2% y totalmente de acuerdo un 11.1), vemos resultados muy bajos, pero así vemos resultados que, si se relacionan entre variables, se les recomienda implementar medidas inmediatas para tener mejores resultados entre competencias gerenciales y las dimensiones de desempeño laboral



## REFERENCIAS

- Alarcon, N. (2104). *habilidades gerenciales y la satisfacion laboral de los docentes de educacion basica*. Venezuela.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Comportamiento Humano en el Ámbito Laboral*. Quinta Edición. México: Pearson educación.
- Arroyo, R. (2017). *Competencias Gerenciales*. Colombia: Ecoe.
- Chiavenato, E. (2002). *gestion del talento humano*. México: Epson.
- Chiavenato, E. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico.
- Chiavenato, E. (2011). *Introducción General de la Administración*. Octava Edición. México: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los Recursos Humanos*. Quinta Edición. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Daft, R. (2015). Teorias y diseño organizacional . *cergage learnig*, 31.
- Davila Montenegro , j. A., & Gamboa Rodriguez, L. E. (2017). Nivel de havilidades gerenciales en estudiantes de ingenieria empresarial de la ucv filial chiclayo en el 2017. *UCV*, 5.
- Diaz Cabrera Dolores, H. f. (2014). Factores relevantespara aumentar la pricision, la viabilidad y el exito de los sistemas de evauacion del desempeño laboral. *Redalyc.org*, 116.

Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones educativas de Chiclayo una Propuesta de socioformación*. Perú.

Díaz, M. (2016). *Habilidades Gerenciales*. Gerens, 15.

Educación, E. d. (2013). *Competencias Gerenciales*. México: Educación Eje S.C.

Empresa, P. y. (2011). *Competencias Gerenciales. Psicología y Empresa, renovando empresas con talento humano*, 01.

Galicia, E. (2013). *Beneficios de trabajar con competencias gerenciales*. Guatemala.

Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales (Habilidades, Conocimientos y Actitudes)*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, Jr, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México.

Isea, J. (2013). *Programa de capacitación para optimizar el desempeño laboral: propuesta formativa para el desarrollo del talento humano en las organizaciones*. México.

Koontz, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global. 12ª Edición*. México: Mc. Graw-Hill.

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillon, J., & Zapata, A. (2014). *Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración*. Colombia: Ecoe Ediciones.

- Marchant, R. (2005). *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. Chile: Patagonia Impresores Ltda.
- MINEDU. (2017). Currículo Nacional de educación Básica, Balance y recomendaciones para su implementación 2018. *Edugestores Propone*, 2.
- Mondy, R., & Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición*. México: Pearson Educación.
- Ñupas, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá Colombia.
- Pernia, K., & Carrera, M. (2014). *Competencias gerenciales y el desempeño laboral*. Mexico.
- Porter, M. (2002). *La Ventaja Competitiva*.
- Ramirez Ch, E. (2014). competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución educativa n° 16093 Jose Galvez Chucchuquillo - Colasay 2014. *UNC*, 13.
- República de Cuba. (2018). Desempeño Laboral. *EcuRed*, 1.
- Reyes, M, K. (2016). habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. *investigación*. , 11.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2008). *Supervisión Quinta edición*. México : Pearson Educación.
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento Organizacional 10ª*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, L. (2013). Relación de las competencias profesionales con el desempeño laboral de los docentes de la escuela de administración a distancia. *escuela de administración*, 15.

- Suarez, L. (2012). *Determinacion de competencias gerenciales en la universidad bolivariana de venezuelay mision Sucre en el estado Merida. Venezuela.*
- Uzcategui, J. (2013). *Recursos Humanos, Gestion del Talento Humano. Mexico.*
- Vega E, M. (2016). capacidades gerenciales del gerente general en las micro y pequeñas empresas de transformacion de maderas de la zona urbana de la ciudad de cajamarca y su influencia en la competitividad . *UNC*, 16.
- Veliz R, E. (2016). competencias gerenciales y administración del talento humano en la sub gerencia de organizaciones vecinales, municipalidad delima 2015 - 2016. *UCV*, 13.
- Yach, H. (2011). Competencias Gerenciales Desventajas y Ventajas . *Competencias Gerenciales. , 2.*

## ANEXOS

Incluir toda la información complementaria como fotos, planos, tablas adicionales, código fuente, data, etc.

Cada uno de los instrumentos, evidencias u otros insertados en los anexos, va en hoja independiente. No pueden ir dos anexos en una misma hoja. Cada hoja que contenga un anexo debe ser numerada: ANEXO n.º 1. Título del anexo.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE SENATI DIRECCION ZONAL CAJAMARCA 2018

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL		
	Determinar la relación de las competencias gerenciales con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018	Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de Senati Dirección Zonal Cajamarca, 2018.		
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo se relaciona las competencias gerenciales con el desempeño laboral en Senati Dirección Zona Cajamarca, 2018?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Identificar el nivel de competencias gerenciales en Senati dirección zonal Cajamarca 2018. · Identificar el nivel de desempeño laboral en Senati dirección zonal Cajamarca 2018. · Identificar la relación que existe entre las competencias gerencias y las dimensiones del desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018 · Identificar la relación que existe entre el desempeño laboral y las dimensiones de las competencias gerenciales de Senati dirección zonal Cajamarca 2018.		Variable 1 COMPETENCIAS GERENCIALES	Genéricas
				Específicas
			Variable 2 DESEMPEÑO LABORAL	Desempeño en la tarea Civismo Falta de productividad

## ENCUESTA PARA MEDIR LA COMETENCIA GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo relacionar las competencias gerenciales y el desempeño laboral de la organización mediante la cual mediremos el valor que tiene las dos variables. La encuesta **es anónima** para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta. Solo se necesita que señale la organización en la cual labora.

Edad: Entre 18 a 35 años  Entre 36 a 52 años  De 53 a más años

Sexo: Masculino  Femenino

### INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

I. COMPETENCIAS GERENCIALES		1	2	3	4	5
1.1	<b>Genéricas</b>					
1	¿Usted cree que en su empresa desarrolla una buena capacidad creativa?					
2	¿Usted como jefe de área cree que se emplea la capacidad creativa para una mejora continua?					
3	¿Para usted, cree que los niveles de las habilidades interpersonales son importantes en la organización?					
4	¿Usted cree que a un colaborador nuevo que ingresa se debe evaluar las habilidades interpersonales que posee?					
5	¿Cree usted que el nivel de motivación influye mucho en el desempeño laboral?					
6	¿Consideras tú que la organización en la que trabajas emplea un programa sobre motivación hacia sus colaboradores?					
7	¿Usted como jefe de área, crees que sea el nivel de autonomía es muy buena en la empresa?					
8	¿Cree usted que el nivel de autonomía ayudara mucho a la organización?					
1.2	<b>Específicas</b>					
9	¿Cree usted que las interrelaciones que tienen entre áreas son buenas?					
10	¿Cree usted que las interrelaciones en la organización son lo suficiente?					
11	¿Cree usted que el nivel de liderazgo en la organización es muy bueno?					
12	¿Usted como líder en su área cree que es necesario implementar un programa de auto liderazgo?					
<b>II. DESEMPEÑO LABORAL</b>						
2.1	<b>Desempeño de la tarea</b>					
13	¿Cree usted que los colaboradores están cumpliendo con sus obligaciones?					
14	¿Usted cree que los cumplimientos de sus obligaciones ayuden a la organización a un buen crecimiento?					
15	¿Usted cree que los todos los colaboradores están suficientemente capacitados para asumir responsabilidades en la producción?					
16	¿Usted cree que las responsabilidades de la producción es la mejor manera de demostrar que los colaboradores estén bien preparados?					
2.2	<b>Civismo</b>					

17	¿Usted cree que el respeto hacia los compañeros de la organización es bueno?					
18	¿Usted como jefe de área consideras que existen trabajadores que se faltan el respeto como lo calificas?					
19	¿Consideras que una sugerencia constructiva de un trabajador hacia un jefe de área se buena?					
20	¿Consideras que el nivel del puesto de trabajo depende mucho para dar sugerencias constructivas?					
21	¿Si existiera alguna reforma para prevenir los hurtos en la organización sería bueno?					
<b>2.3</b>	<b>Falta de productividad</b>					
22	¿Usted considera que si existiera algún daño a la propiedad de organización sería separados de la institución?					
23	¿Considera que deben existir programas de capacitación para cuidar los bienes de la institución?					
24	¿Usted considera muy mal a una persona agresiva dentro de la organización?					
25	¿Cómo jefe de área como considera el bulling de los compañeros de trabajo hacia alguien de la institución?					
26	¿Se considera una persona irresponsable si un personal falta mucho a sus labores?					
27	¿Se considera excelente al sistema digital para marcar la asistencia?					

**FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1 Experto ..... Lic. Verónica Quiroz Miranda.
- 1.2 Especialidad ..... Administradora
- 1.3 Cargo actual ..... Dounte tiempo completo
- 1.4 Grado Académico ..... Maestro
- 1.5 Institución ..... UNC - Cajamarca.
- 1.6 Tipo de Instrumento ..... Cuestionario - Encuesta
- 1.7 Lugar y Fecha ..... 15/08/2018

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulación con lenguaje apropiado		✓				
3	Adecuados para los sujetos del estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiente para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	✓					
8	Expresado con hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
<b>TOTAL</b>		49					

Coefficiente de valoración porcentual: C = .....

**III. NOMBRE DE LA TESIS**

.....  
 .....

**IV. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....  
 .....

*Leonel Eduardo Llaxa Cercado*

Firma del experto

Llaxa Cercado, Leonel Eduardo



**FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1 Experto Raynas Fontavega Castro
- 1.2 Especialidad Administración de Empresas
- 1.3 Cargo actual Docente
- 1.4 Grado Académico Doctor
- 1.5 Institución UPN
- 1.6 Tipo de Instrumento Encuesta - Cuestionario
- 1.7 Lugar y Fecha .....

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulación con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiente para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	/					
8	Expresado con hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos	/					
<b>TOTAL</b>							

Coefficiente de valoración porcentual: C = 100%

**III. NOMBRE DE LA TESIS**

.....

.....

**IV. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....

.....

  
.....  
Firma del experto

Llaxa Cercado, Leonel Eduardo

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Tiempo Parcial UPNC
- 1.4. Grado académico:
  - Licenciado en Administración de Empresas
  - MBA (Magister en Administración de Negocios)
  - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 28 de agosto de 2018

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>				
			<b>6</b>				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 82\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento validado del Bachiller Leonel Eduardo Llaxa Cercado



.....

Firma y sello del Experto