

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN ECONOMÍA AGRARIA**

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL**

**DEL TRABAJADOR EN LA MUNICIPALIDAD**

**DISTRITAL DE ITE, AÑO 2019**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

Bach. ADAN BELLODAS TICONA

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

INGENIERO EN ECONOMÍA AGRARIA

**TACNA – PERÚ**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

**Facultad de Ciencias Agropecuarias**

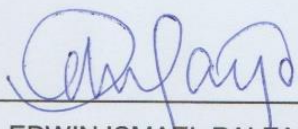
**Escuela Profesional de Ingeniería en Economía Agraria**

**TESIS**

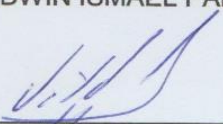
**COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL  
DEL TRABAJADOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
ITE, AÑO 2019**

**TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 18 DE DICIEMBRE DEL 2019,  
SIENDO EL JURADO CALIFICADOR:**

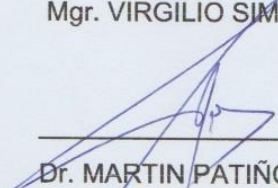
**PRESIDENTE:**

  
\_\_\_\_\_  
MSc. EDWIN ISMAEL PALZA CHAMBE

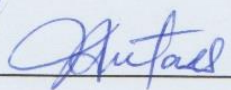
**SECRETARIO:**

  
\_\_\_\_\_  
Mgr. VIRGILIO SIMON VILDOSO GONZALES

**VOCAL:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. MARTIN PATIÑO RAMIREZ

**ASESOR:**

  
\_\_\_\_\_  
MSc. HERNAN HURTADO HURTADO

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mi padre César Augusto Bellodas Yamunaqué, mi madre Roxana Maribel Ticona Ticona, mis hermanos Carlos y Katherine, mis abuelos, tíos, mi esposa Phaola, mi hijo Ethan y a todos los que creen en mí y me acompañan.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios: por estar junto a mí día a día y guiar mis pasos. Por darme fuerza de voluntad, buena salud, su infinita bondad y bendiciones para lograr mí meta.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
INDICE GENERAL .....	iii
INDICE DE TABLAS .....	vi
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	14
EL PROBLEMA.....	14
1.1. Planteamiento del Problema .....	14
1.2. Formulación y sistematización del problema.....	17
1.2.1. Problema general .....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Delimitación de la investigación .....	18
1.4 Justificación.....	18
1.5 Limitaciones .....	19
1.6. Objetivos.....	20

1.6.1. Objetivo general.....	20
1.6.2 Objetivos específicos.....	20
CAPITULO II.....	21
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	21
2.1. Hipótesis.....	21
2.1.1. Hipótesis general.....	21
2.1.2. Hipótesis Especificas.....	21
2.2. Diagrama de variables .....	22
2.3 Indicadores de las variables .....	22
2.4. Operacionalización de las variables.....	24
CAPITULO III.....	28
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	28
3.1. Conceptos generales y definiciones .....	28
3.2. Enfoques teóricos Técnicos.....	16
3.2.1. Competencia Gerencial .....	18
3.2.2. Desempeño laboral del trabajador.....	26
3.3. Marco Referencial .....	47
CAPITULO IV.....	52
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
4.1. Tipo y diseño de la investigación .....	52
4.2. Material .....	54

Recolección de datos .....	41
CAPITULO V.....	43
TRATAMIENTO DE RESULTADOS .....	43
5.1 Técnicas aplicadas en la recolección de la información .....	43
5.2. Instrumentos de medición .....	56
5.3. Resultados y discusión .....	45
5.3.1. Resultados.....	45
CONCLUSIONES .....	66
RECOMENDACIONES.....	681
Referencias.....	70
Anexos.....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable independiente.....	11
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente.....	14
Tabla 3 Población de estudio.....	40
Tabla 4 <i>Niveles del Competencias gerenciales del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.....</i>	<i>45</i>
Tabla 5 <i>Niveles del desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.....</i>	<i>46</i>
Tabla 6 <i>Niveles del enfoque del poder e influencia del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.....</i>	<i>47</i>
Tabla 7 <i>Niveles del enfoque conductual del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.....</i>	<i>48</i>
Tabla 8 <i>Niveles del enfoque de rasgos del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.....</i>	<i>49</i>
Tabla 9 <i>Niveles del enfoque situacional del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.....</i>	<i>50</i>
Tabla 10 <i>Niveles de los factores actitudinales del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.....</i>	<i>51</i>
Tabla 11 <i>Niveles de los factores operativos del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.....</i>	<i>52</i>

Tabla 12 <i>Prueba para la bondad de ajuste de los datos a una distribución Normal</i> .....	53
Tabla 13 <i>Prueba de hipótesis para la correlación entre el Competencias gerenciales y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite.</i> .....	54
Tabla 14 <i>Prueba de hipótesis para la correlación entre el enfoque del poder e influencia y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite.</i> .....	56
Tabla 15 <i>Prueba de hipótesis para la correlación entre el enfoque conductual y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite.</i> .....	58
Tabla 16 <i>Prueba de hipótesis para la correlación entre el enfoque de rasgos y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite.</i> .....	60
Tabla 17 <i>Prueba de hipótesis para la correlación entre el enfoque situacional y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite.</i> .....	62
Tabla 18 <i>Matriz de consistencia</i> .....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles del Competencias gerenciales del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019 .....	45
<i>Figura 2.</i> Niveles del desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019 .....	46
Figura 3. Niveles del enfoque del poder e influencia del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019 .....	47
<i>Figura 4.</i> Niveles del enfoque conductual del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019 .....	48
<i>Figura 5.</i> Niveles del enfoque de rasgos del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019 .....	49
<i>Figura 6.</i> Niveles del enfoque situacional del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019 .....	50
<i>Figura 7.</i> Niveles de los factores actitudinales del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019 .....	51
<i>Figura 8.</i> Niveles de los factores operativos del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019 .....	52

## RESUMEN

La presente investigación de título: “COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ITE, AÑO 2019”; tuvo como objetivo determinar en qué medida se relacionan las competencias gerenciales y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019. La población total para esta investigación será de 101 trabajadores, es de tipo correlacional, diseño de investigación es no experimental u observacional porque no hay manipulación deliberada de las variables. Finalmente se obtuvo una correlación media, positiva y significativa  $r_s = 0,416^{**}$  con nivel de significación  $p = 0,001 < 0,05$ . Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta alterna la cual evidencia que existe relación directa y significativa entre el Competencias Gerenciales y desempeño laboral. Es decir, a mayor Competencias Gerenciales, mayor desempeño laboral y a menor Competencias Gerenciales, menor desempeño laboral.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, desempeño laboral, Ite, trabajador municipal.

## **ABSTRACT**

The present title research: "MANAGEMENT COMPETENCES AND WORKER PERFORMANCE IN THE DISTRICT MUNICIPALITY OF ITE, YEAR 2019"; aimed to determine to what extent the managerial competencies and the work performance of the worker are related in the District Municipality of Ite, year 2019. The total population for this research will be 101 workers, it is of a correlational type, the research design is non-experimental or observational because there is no deliberate manipulation of the variables. Finally, a mean, positive and significant correlation  $r_s = 0.416^{**}$  was obtained with a significance level of  $p = 0.001 < 0.05$ . Therefore, the null hypothesis is rejected and an alternative is accepted which shows that there is a direct and significant relationship between Managerial Competencies and job performance. That is, the higher the Managerial Skills, the higher the job performance and the lower the Managerial Skills, the lower the job performance.

Key word: Management skills, job performance, Ite, municipal worker

## **INTRODUCCIÓN**

En la presente tesis de título: “COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ITE, AÑO 2019” se elaboró de acuerdo al reglamento de presentación de Tesis, y se divide en 5 Capítulos:

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, que contiene; descripción del Problema, formulación del problema, delimitación de la investigación, justificación y Limitaciones.

CAPITULO II: OPERATIVIDAD TEÓRICA que contiene los objetivos, las variables, la matriz de consistencia, operacionalización de variables y la hipótesis.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL que contiene los antecedentes, base teórica, base conceptual

CAPITULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO que contiene los materiales, el método.

CAPITULO V: RESULTADOS que contiene la descripción de resultados.

Y finalmente las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

La Municipalidad Distrital de Ite, es un órgano de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines según (Municipalidad Distrital de Ite, 2016), La creación política del distrito de Ite data del 26 de abril de 1961, mediante Ley N° 13660, promulgada posteriormente con fecha 12 de junio del mismo año, por el Presidente Constitucional de la Republica Don Manuel Prado Ugarteche, y el Ministro Ricardo Elías Aparicio. Su capital es el pueblo del mismo nombre y actualmente sus anexos son: Camiara, Talamolle, Alfarillo, la Sopladera, Miramar, Casa Blanca, San Isidro, Nuevo Ite, El Mirador, Centro poblado Menor las Vilcas, Pampa Baja y Pampa Alta (Municipalidad Distrital de Ite, 2019).

La Municipalidad Distrital de Ite está conformada por las siguientes unidades orgánicas Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Planificación y Presupuesto, Gerencia de Infraestructura y Obras, Gerencia de Desarrollo Económico y Gerencia de Desarrollo Social; lamentablemente estas unidades orgánicas presentan Un sistema de planeamiento desconectado es decir el Gobierno no

necesariamente recoge las necesidades de la población y, por ende, realiza planes que no están articulados con las brechas que debe cubrir. Por lo tanto, el planeamiento no termina siendo una herramienta efectiva de gestión y no se alinea con el presupuesto público.

Así mismo su estructura de organización y funciones ineficaces; las organizaciones de decenas de entidades públicas no están diseñadas de acuerdo a sus objetivos. Puede ser porque fueron diseñadas con una organización jerárquica sin claridad en los procesos que realizan para entregar sus servicios de manera oportuna y responsable. Por otra parte, la producción de bienes y servicios inadecuados la mayoría de instituciones no tienen los recursos ni capacidades para optimizar sus procesos.

Por otra parte, uno de los problemas más importantes es la desarticulación entre los sistemas administrativos. Por ello, solo le interesa cumplir sus funciones sin buscar la satisfacción de la ciudadanía; sumado a esto una articulación gubernamental débil por los mecanismos de coordinación establecidos en nuestro marco legal suelen contar con limitaciones en su diseño y han sido poco efectivos al momento de la articulación entre instituciones. Este debe ser mejorado para que la descentralización nacional pueda ser una realidad. En el contexto político, económico y social existen cambios vertiginosos, por lo que es necesario realizar un buen manejo en relación a las competencias gerenciales con el propósito de hacer

que el personal desarrolle capacidades, habilidades y destrezas de una forma adecuada y competitiva; cuyos resultados se vean reflejados en el incremento del desempeño laboral del trabajador. A la actualidad, la Municipalidad Distrital de Ite cuenta con un total de 101 trabajadores; y están interactuando constantemente con todas las áreas de esta institución a fin de brindar una óptima atención al usuario.

La entidad en estudio por el mismo manejo político y social los colaboradores no están muy conformes con las remuneraciones recibidas, el ambiente físico y estructural, la distribución y delegación de funciones y no existe una adecuada comunicación entre los niveles jerárquicos; viéndose reflejado en las deficiencias de atención, recurrentes quejas de usuarios, impuntualidad de los trabajadores, ausentismo laboral y sobre todo la falta de compromiso institucional, considerando que su atención no solo es para sus trabajadores sino también para la población. A todo esto, el personal que se encuentra trabajando en la actualidad en el mayor de los casos, no se encuentra capacitado para desarrollar labores administrativas municipales, siendo sus características: desconocimiento de software administrativos especializados, escaso conocimiento de los procedimientos gubernamentales y no gubernamentales.

El desarrollo de competencias gerenciales es un tema de gran importancia, por lo cual la Municipalidad Distrital de Ite, como entidad

pública debe buscar un continuo mejoramiento del mismo, ya que de ello se puede obtener un mejor rendimiento en cuanto al desempeño laboral del trabajador de los trabajadores, como todos saben la gran mayoría de municipalidades son manejadas políticamente, por tanto, no siempre existe dentro de estas instituciones conformidad en el aspecto laboral, lo cual finalmente repercute en el desempeño laboral del trabajador de cada uno de sus integrantes.

Finalmente cabe precisar, que la entidad dispone de los recursos necesarios por el canon y regalías mineras, además de un presupuesto asignado anualmente, para dirigir costos en capacitación del personal y realizar convenios interinstitucionales con el propósito de mejorar el desempeño de sus trabajadores.

## **1.2. Formulación y sistematización del problema**

### **1.2.1. Problema general**

- ¿En qué medida se relacionan las competencias gerenciales y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿El enfoque del poder e influencia se relaciona con el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019?

- ¿Cómo se da la relación entre el enfoque conductual y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019?
- ¿Cómo se relaciona el enfoque de rasgos y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019?
- ¿Existe relación entre el enfoque situacional y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019?

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### **a. Delimitación espacial**

La presente tesis se desarrollo con información obtenida desde el Municipio de Ite.

#### **b. Delimitación temporal**

La recolección de información se centro en el periodo comprendido: 2014 al 2019.

### **1.4 Justificación**

#### **Justificación social**

Se justifica porque tiene relevancia social ya que sus resultados permitieron mostrar a la población, la importancia de aplicar adecuadamente un plan de competencias gerenciales, lo cual repercute finalmente en el desempeño laboral del trabajador de los trabajadores

## **Justificación Teórica y practica**

Tiene justificación teórica porque dicho estudio se realizo tomando en consideración teorías ya existentes en cuanto a las variables de estudio, además los resultados de la investigación contribuyo a que los servidores públicos sean capaces de reconocer factores relacionados que interceden en el buen desempeño de sus funciones, de tal manera se pueda controlar, todo esto con la finalidad de lograr un ambiente armonioso y favorable para tener un buen desempeño laboral del trabajador, salvaguardando la salud mental de los usuarios internos y externos.

## **Justificación Metodológica**

Tiene justificación metodológica porque para resolver los objetivos planteados en la investigación, se procedió con la elaboración de instrumentos de evaluación, las cuales permitieron obtener información fiable y por ende resultados verídicos fundamentados, a través de los antecedentes de investigación.

### **1.5 Limitaciones**

Las limitaciones de estudio son el tiempo establecido para obtener resultados, la negación a la participación en la investigación por algunos trabajadores y los costos asociados al mismo.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

- Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Establecer como el enfoque del poder e influencia se relaciona con el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.
- Demostrar cómo se da la relación entre el enfoque conductual y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.
- Explicar cómo se relaciona el enfoque de rasgos y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.
- Determinar qué relación existe entre el enfoque situacional y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

## **CAPITULO II**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1. Hipótesis**

##### **2.1.1. Hipótesis general**

- Existe una relación alta, directa y significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

##### **2.1.2. Hipótesis Especificas**

- El enfoque del poder e influencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.
- Existe relación entre el enfoque conductual y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.
- El enfoque de rasgos y el desempeño laboral del trabajador se relacionan significativamente en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.
- Existe relación significativa entre el enfoque situacional y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

## **2.2. Diagrama de variables**

### **– Variable 1: Competencias gerenciales**

- Las competencias son características fundamentales del hombre que van desde aspectos centrales y profundos del individuo, según Crosby (1999) un gerente debe ser: un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar, estando constantemente en busca de información; ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia, quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.

### **– Variable 2: Desempeño laboral del trabajador**

- Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral del trabajador brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

## **2.3 Indicadores de las variables**

### **Indicadores de la variable competencias gerenciales**

- Presentaciones orales eficaces
- Solución de problemas gerenciales
- Manejo de conflictos
- Imagen y lenguaje corporal gerencial
- Poder e influencia

- Pensamiento estratégico
- Administración del tiempo
- Reuniones
- Gestión del desempeño
- Control y seguimiento como destreza gerencial
- Automotivación
- Motivación de los demás
- Comunicaciones electrónicas
- Pensamiento creativo
- Coaching y mentoría
- Reclutar y seleccionar miembros del equipo

#### **Indicadores de la variable desempeño laboral**

- Disciplina
- Actitud cooperativa
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Habilidad de seguridad
- Discreción
- Presentación personal
- Interés
- Creatividad
- Capacidad de realización
- Conocimiento del trabajo
- Cantidad
- Exactitud
- Trabajo en equipo

## 2.4. Operacionalización de las variables

Tabla 1  
*Operacionalización de la variable independiente*

Variable	Dimensión	Indicador	N°	Enunciados	Ítems	Escala de medición
<b>Competencias gerenciales</b>	Enfoque del poder e influencia	Presentaciones orales eficaces	01	Siempre me planteo un objetivo a lograr con la presentación oral y verifico que lo haya logrado	1 y 2	Categorica – ordinal Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5.
			02	Hago un esfuerzo específico y consciente de mantener mis exposiciones orales al mínimo necesario para transmitir el mensaje y lograr el objetivo de la presentación		
			03	Conozco y aplico un método sistemático de toma de decisiones para la solución de los problemas significativos en mi ejercicio profesional y vida personal		
		Solución de problemas gerenciales	04	Antes de tomar una decisión importante, me aseguro de tener el máximo de opciones posibles de acción y analizo objetivamente cada una de las distintas opciones	3,4 y 5	
			05	Antes de ejecutar una decisión importante, analizo objetivamente las consecuencias de la acción, a corto y a largo plazo, sobre las personas que pueden resultar afectadas y sobre la organización		
		Manejo de conflictos	06	Soy hábil para separar el conflicto de las personas para resolver las situaciones sin lastimar o perjudicar a los involucrados	6,7,8 y 9	
			07	Soy hábil para encontrar los bloqueadores para encontrar las soluciones y mover el conflicto hacia la mejor solución.		
			08	Puedo analizar objetivamente las causas de los conflictos sin involucrarme emocionalmente en el conflicto mismo		
		Imagen y lenguaje corporal gerencial	09	Busco diversas soluciones antes de seleccionar la más apropiada para resolver los conflictos.	9 y 10	
			10	Mi postura es firme, asertiva, transmite seguridad.		
			11	Interpreto las distintas manifestaciones del lenguaje corporal y utilizo este conocimiento para comprender mejor el mensaje que estoy recibiendo de mis interlocutores		
		Poder e influencia	12	Conozco las fuentes de poder en mi organización y aprovecho aquellas a las que tengo acceso	12,13 y 14	
			13	Las cuotas de poder que he logrado a lo largo de mi trayectoria se basan en ejercer el buen juicio, mi esfuerzo, dedicación y desempeño profesional y la		

Variable	Dimensión	Indicador	N°	Enunciados	Ítems	Escala de medición	
Enfoque conductual	Pensamiento estratégico			capacidad de influir en los demás, más que en la autoridad formal que me otorga mi puesto.	15,16 y 17		
			14	Jamás utilizo el poder que tengo en formas inapropiadas, como la intimidación o la coerción			
			15	Soy capaz de aplicar el juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras en forma exitosa			
			16	Domino los conceptos de valores, visión, misión y estrategia en el ámbito organizacional en el que me desempeño			
			17	Hay afinidad y congruencia entre mis valores personales y los de la organización en la que trabajo			
	Administración del tiempo		18	Puedo separar eficazmente lo urgente de lo importante y no descuido las actividades que garantizan mi éxito a largo plazo			
			19	Diariamente planifico mis actividades en forma priorizada			18,19,20 y 21
			20	Delego todo aquello que no requiere mi atención personalizada			
	21	Mi planificación diaria es objetiva y realizable, con un buen balance entre trabajo y vida personal					
	Reuniones		22	Siempre que programo alguna reunión, por más sencilla que sea, defino previamente los objetivos y los resultados deseados			22,23 y 24
			23	Cuando participo o conduzco reuniones, soy puntual y hago un uso óptimo del tiempo			
24			En las reuniones, participo para lograr el consenso, obtener conclusiones y tomar decisiones				
25			Cuando doy retroalimentación a alguien sobre su desempeño, enfatizo lo positivo y la importancia de crecer y desarrollarse, más que la solución inmediata del problema				
Gestión del desempeño		26	Establezco objetivos claros con todos mis subalternos, los acordamos previamente y los evalúo según los resultados y el cumplimiento de estos objetivos	25 y 26			
		27	Oriento mis actividades de control y seguimiento del desempeño de mis subalternos hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización				
Control y seguimiento como destreza gerencial		28	Comparo el desempeño de la unidad organizacional a mi cargo contra los estándares más exigentes relevantes	27 y 28			
		29	Sé cómo mantener mi nivel interno de motivación en un estado óptimo y lo aprovecho para transmitir mi motivación a los demás en mi equipo				
Enfoque de rasgos	Automotivación			29 y 30			

Variable	Dimensión	Indicador	N°	Enunciados	Ítems	Escala de medición	
Enfoque situacional	Motivación de los demás	de	30	Empiezo cada día con optimismo y dispuesto a aprovechar las oportunidades que me presente	31 y 32		
			31	Utilizo las técnicas de motivación para reducir la resistencia al cambio en mis subalternos y seguidores			
			32	Utilizo comúnmente la gerencia participativa para mantener un nivel de motivación apropiado para el desempeño de mis subalternos y seguidores			
	Comunicaciones electrónicas		33	Demuestro un profundo respeto por el tiempo y privacidad de las personas con quienes me comunico electrónicamente	33,34 y 35		
			34	Utilizo la tecnología de comunicación para mejorar mi desempeño gerencial y de liderazgo			
			35	Siempre tengo presente que cada envío electrónico es mi carta de presentación y me desvelo por conservar y mejorar mi imagen gerencial en las comunicaciones electrónicas			
	Pensamiento creativo		36	Busco ideas y soluciones novedosas y diferentes para resolver los asuntos.	36		
			37	Comprendo bien lo que es el coaching y busco activamente las oportunidades de coaching para mí, por parte de mis jefes y personas que admiro			
	Reclutar y seleccionar miembros del equipo	y	del	38	He buscado y acudo con frecuencia a una persona con más experiencia y competencias de liderazgo y gerencia, para que me oriente en mi crecimiento personal como líder y gerente	37 y 38	
				39	Conozco cuáles son las posibles fuentes para los mejores candidatos para mi equipo de trabajo		
				40	Tengo la capacidad para crear estrategias para atraer los mejores candidatos para mi equipo de trabajo		
			41	Sé distinguir cuáles son las características indispensables requeridas para un puesto, no necesariamente lo que puede aprenderse sino lo que debe ser parte integral de la persona para poder desempeñar el puesto exitosamente	39,40 y 41		

– Fuente: Elaboración propia

Tabla 2  
Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	N°	Enunciados	Ítems	Escala de medición	
DESEMPEÑO LABORAL	Factores actitudinales	Disciplina	01	Al cumplir con mi tarea tomo en cuenta a mi jefe y a mi empresa	1,2,3,4,5,6 y 7  8 9,10 y 11  12,13 y 14  17 y 18 19 20 21 22 23 24 25 26,27 y 28	Categoría - Ordinal(Nunca = 1; Casi nunca = 2; A veces = 3; Casi Siempre = 4; y Siempre = 5)	
			02	Cumplo con las promesas que hago			
			03	Llego puntual a mi trabajo			
			04	Rindo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí			
		Actitud cooperativa	05	Utilizo un buen vocabulario en el trabajo			
			06	Reconozco la autoridad de mis superiores			
			07	Respeto a mis compañeros de trabajo			
		Iniciativa	08	Escucho la opinión de los demás			
			09	Entrego los trabajos antes del tiempo solicitado			
		Factores operativos	Responsabilidad	10			Pongo todo mi esfuerzo en las tareas que me encomiendan
				11			Hago más de lo solicitado
			Habilidad de seguridad	12			Hay congruencia entre lo que digo y mi forma de actuar
				13			Cuando recibo una orden, cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto
			Discreción	14			Cumplo con los reglamentos de la empresa
	15			Evito los errores en el desempeño de mi trabajo			
	Presentación personal		16	Tomo mis propias decisiones en lo referente a mi trabajo			
			17	Hablo bien de mis jefes de trabajo			
	Interés		18	Repruebo los chismes en el trabajo			
			19	Mantengo limpio y ordenado mi sitio de trabajo			
	Creatividad	20	Aprovecho mi tiempo haciendo la mayor cantidad de trabajo				
		21	Me preocupo por optimizar los recursos con los que trabajo				
	Capacidad de realización	Conocimiento del trabajo	22	Participo en actividades con mi familia y con mis compañeros de trabajo			
			23	Apoyo los programas de mejoramiento de la empresa			
		Cantidad	24	Aprendo a realizar diversas funciones requeridas por la Empresa			
			25	Cumplo con las políticas laborales de la empresa			
	Exactitud	Trabajo en equipo	26	Si alguien me pide ayuda respondo positivamente			
			27	Ayudo al compañero de trabajo sin que me lo pida			
		28	Busco la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con mis compañeros				

– Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO III**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **3.1. Conceptos generales y definiciones**

##### **a. Competencia**

La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.

##### **b. Competitividad:**

La competitividad es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa.

##### **c. Capacidad gerencial**

Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

**d. Competencias gerenciales**

Las competencias gerenciales 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.

**e. Desempeño laboral:**

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. El desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar, las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir

**3.2. Enfoques teóricos Técnicos**

**3.2.1. Competencia Gerencial**

En primer lugar, conviene subrayar que algunos autores señalan en relación al Competencia gerenciales son cualitativamente diferentes, en efecto son mutuamente exclusivos, los gerentes son personas que hacen las cosas correctamente y los líderes son personas que hacen las cosas correctas (Gómez, 2007).

Por otra parte, Zalesnik (1977) mencionó que los gerentes tienen particular interés en conseguir que las cosas se hagan al contrario los líderes se interesan en lo que las cosas simbolizan para la gente, entre los líderes está en que ellos influyen en el compromiso

de las personas, en cambio los gerentes buscan cumplir con sus responsabilidades asignadas y ejercen mando.

Para Páez y Yepes (2004) las Competencia gerenciales un fenómeno social que está presente en el momento que el gerente logra que su grupo de trabajadores muestre compromiso para lograr la visión corporativa. La gran parte de las investigaciones realizadas están clasificadas desde el poder-influencia, la conducta del líder, los rasgos del líder, además de considerar los factores situacionales relacionados a la conducta, los rasgos o el poder del líder.

Yukl (1990) afirma que un individuo puede ser un líder sin necesariamente se un gerente, y que un individuo puede gerenciar sin liderar, por lo que nadie ha propuesto que gerentear y liderar sean términos equivalentes, sin embargo, existen marcados desacuerdos.

El líder gerencial es el individuo que, por sus cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas en el contexto organizacional, en cierto tiempo, inspira, genera confianza y credibilidad en un grupo determinado de empleados, mediante factores como la sinergia, motivando a su personal fortaleciendo el compromiso con los objetivos empresariales. El líder gerencial es aquella persona que logra alinear la visión general con las necesidades y deseos particulares de todos los trabajadores motivándolos y principalmente inspirando a sus seguidores.

Beuses y Pérez (2013) explican que según Lazzati y Sanguinetti el Competencia gerenciales el que es ejercida por los gerentes, dentro las áreas que se encuentran bajo su mando y hacer que estos logren resultados mediante su gente. Es decir, en el proceso activo de liderazgo, el gerente debe realizar funciones relacionadas con sus actividades propias y otras que tengan estrecha vinculación con la gestión de los recursos humanos.

Según Lee (2009) El liderazgo cumple una función de rol que incluyen compromiso por el liderazgo, así mismo Jaques señala que el carácter inherente en el rol gerencial y el compromiso por el liderazgo tiene implicancia en el término Competencias gerenciales, y en todos los roles gerenciales. Mientras que González (2011) argumenta que el liderazgo se fundamenta en acciones donde fluye energía interna de los individuos, lo que permite entender que esto involucra la participación de los intereses, sentimientos, aspiraciones, valores, actitudes y reacciones humanas de los trabajadores.

#### **3.2.1.1. Enfoque del poder e influencia**

Yukl (1990) argumenta que la investigación desarrollada desde el enfoque del poder e influencia hace aproximaciones explicativas sobre “la efectividad del liderazgo en términos la cantidad de poder poseída por el líder, los tipos de líder y como el poder es ejercido” (p. 446). Así mismo dicho poder no solo es

importante para influenciaren los subordinados, sino también para influenciar en los colegas, los superiores y gente que es ajena a la organización tales como los clientes y suplidores.

La principal inquietud dada por la teoría e investigación se basa en las fuentes de poder de las personas que interactúan para poder encontrar y determinar que tanto poder tiene determinada persona, otra inquietud es acerca de cómo el poder es ganado o perdido a través de procesos de influencia mutua.

Según Mintzberg (1983) menciona que aparte del nivel individual del poder de las personas está el nivel macro del poder de unidades y grupos dentro de la organización, donde básicamente la efectividad del liderazgo es calificada mediante la adaptación de la organización a su contexto.

French y Raven propusieron una taxonomía sobre el enfoque de poder e influencia, llamándolo también poder de recompensa que la capacidad de ofrecer incentivos positivos para la conducta deseada (Ascensos, aumentos, vacaciones, etc.), poder coercitivo donde la empresa puede castigar a un trabajador por una conducta no deseada (incluye despidos, reducción de sueldos, asignación de tareas laborales desagradables), poder legítimo también denominado autoridad, el trabajador cree que el poder de la empresa que esta sobre él es totalmente legítimo; un ejemplo cotidiano sucede si un jefe solicita a un empleado, que trabaje horas extras,

esto se percibe como legítimo, por la condición de la autoridad del jefe.

Pero si un compañero de trabajo solicita lo mismo podría negarse, debido a que el compañero no goza de ninguna autoridad legítima para pedirselo sin embargo el compañero está en posibilidad de aceptar por temas de amistad, poder experto donde el trabajador pretende que los demás compañeros de trabajo son expertos en ciertas áreas y que se debe contar con el apoyo necesario del experto, dicha fuente del poder experto es la experiencia con la que cuenta, la capacidad de conocimiento y finalmente el poder de referencia el cual se observa cuando un trabajador puede administrar o tener cierto control sobre la otra persona, o tener intenciones de ser similar a esa persona, y buscar caerle bien a esa persona, un trabajador puede administrar a otra persona, intenta ser como esa persona, y querer caer simpático a esa persona, por lo tanto los diversos factores culturales pueden contribuir a estas cualidades.

### **3.2.1.2. Enfoque conductual**

Yukl (1990) El enfoque conductual apuesta por la fuerza en lo que los líderes y gerentes hacen verdaderamente en sus trabajos y en correspondencia entre esa conducta y la eficacia gerencial. Las vitales preguntas y resultados de indagación son revisados rápidamente.

Las investigaciones referentes la particularidad del trabajo gerencial se desarrollan en habitual a través de métodos descriptivos tales como los análisis directos, diarios y anécdotas conseguidas a través de entrevistas.

Una de las vertientes de indagación conductual se interesa en revelar cuáles son las actividades típicas del trabajo gerencial. El patrón característico de acción gerencial expresa los dilemas enfrentados por la mayoría de los gerentes. La averiguación notable existe solo en las mentes de gente dispersa adentro y superficialmente de la organización. Los gerentes necesitan tomar decisiones referentes la base de información que es a la vez rudimentaria y abrumadora.

Ellos requieren de la colaboración de muchos individuos de las cuales no tienen mando formal. La indagación descriptiva evidencia que la actividad laboral de un gerente es substancialmente frenético, cambiado, dividido, reactivo y alterado. Gran fragmento de las actividades consiste de interacciones orales cortas que proporcionan la oportunidad de alcanzar información actual valiosa, evidenciar problemas y aquejar otros para implementar estrategias. Muchas de las interacciones incluyen personas que no son subordinados, que pueden ser colegas en el trabajo superior y gente externa a la institución.

Los procesos de acuerdo son en extremo políticos y la más importante parte de la acción de planificación es informal y de fácil adaptación a las diversas situaciones es que son cambiantes. Los gerentes positivos amplían una agenda intelectual contenida de objetivos y estrategias de breve y extenso plazo (Kotter, 1982). La red de relaciones determinadas por los gerentes internamente y fuera de sus unidades de trabajo es aplicada para efectuar planes y estrategias.

Para propagar estrategias que involucran innovaciones reveladoras o que afectan la distribución de poder y como de recursos; el gerente tiene que consentir una asociación de sustentadores y favorecedores. Esto pueden envolver la privación de expandir la red de contactos y socios (kanter 1983; Los gerentes efectivos son capaces de mostrarse de acuerdo una disposición entre los problemas, propósitos y ocasiones con las que se relacionan. Establecer una adecuada relación entre los problemas y sus propósitos informales un gerente puede hallar oportunidades para solucionar crecidamente de una dificultad al mismo tiempo.

Northouse (2007) señala que en este camino está establecido en el prototipo de conducta que tiene el poder de afectar a los integrantes de una organización, hallar los componentes de conducta que caracterizan a los líderes encaminado a las acciones que buscan interminablemente la ganancia de objetivos. Horton y Farnham (2007) el líder es la miembro que busca la prosperidad,

identifica las necesidades, y satisface a sus seguidores, se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un control óptimo entre ambas conductas.

El enfoque conductual busca que el liderazgo sea sólido en función de las conductas observables que realiza un miembro la cual dirige a un conjunto de personas y que ejerce autoridad en ellos para alcanzar los objetivos esperados.

### **3.2.1.3. Enfoque de rasgos**

El enfoque de rasgos considera que los líderes tienen ciertas características físicas como la talla y el aspecto, psicológicas como la discernimiento o gracia y sociológicas como la calidad de instrucción o la clase socio económica, que les permite ser efectivos. Algo significativo es que la hipótesis de los rasgos se enfoca en el sujeto como líder ignorando las necesidades de los que lo siguen.

Gardner (2015) señala que el enfoque de rasgos incluye características como la fuerza física y firmeza, lucidez y cordura encaminado a la labor, capacidad para tareas, necesidad de ejecución, la capacidad de causar a las personas de su medio ambiente, valor y resolución.

McCall y Lombardo (1983) señalan que los rasgos que afectan el triunfo de un líder son el acoso, actitud arrogante, el egoísmo y la sobre sujeción de un instructor. Estar al tanto los rasgos que predicen el éxito del liderazgo puede ofrecer a las instituciones

fabricar un plan de trabajo o un inventario para utilizarlo al instante de contratar personal o instruir a los trabajadores subalternos para seguidamente ubicarlos en posiciones de liderazgo.

El enfoque de los rasgos para lograr un liderazgo ideal tiene muchas limitantes ya que esta hipótesis referencia exclusivamente la imagen del líder y no toma en cuenta las necesidades de sus seguidores. Dicha hipótesis de los rasgos identifica a los individuos con el potencial para el liderazgo, sin embargo, es indudable que los rasgos identificados no son suficientes para fijar el triunfo del líder. Por aludir una característica de rasgo en general como la talla la cual puede ser un indicador de triunfo de liderazgo en el contexto militar pero relativamente puede ser que no tenga mucha influencia en los negocios.

Yuki (1990) el enfoque de rasgos brinda mayor énfasis a los atributos personales del líder, “al inicio las teorías de liderazgo atribuyeron el triunfo de los líderes a la posesión de habilidades extraordinarias tales como una pujanza interminable, percepción aguda, única capacidad de previsión y poderes de persuasión irresistibles” (p. 455). Para Stogdill (1974) citado en Yukl (1990) señala que se realizaron varios estudios de rasgos entre los años 1930 y 1940 con el intento de revelar estas distinguidas cualidades, pero este trabajo intenso y masivo de exploración fue desaprovechado y no se llegó a encontrar mucho sobre los rasgos que garantizan el liderazgo exitoso (pp. 455-456).

#### **3.2.1.4. Enfoque situacional**

Hersey y Blanchard (1970) La teoría del liderazgo situacional abarca a aquellos líderes que adoptan distintos estilos o posturas de liderazgo de acuerdo al contexto. Es un liderazgo que cuenta con mucha variación y capacidad amoldándose a las necesidades y situaciones del equipo de trabajo.

El modelo de liderazgo situacional elaborado por Hersey y Blanchard establecen dos niveles básicos conectados a la conducta del líder; el inicial de ellos es la conducta directiva del líder está encargado de identificar las tareas, cuando y como se realizan, el secundario es el soporte, dicha conducta debe vivir centrado en el progreso del equipo.

El liderazgo situacional cuenta con cuatro niveles de liderazgo; el inicial de ellos es en que el líder dirige y toma tomar decisiones; el segundo nivel es en el que el líder permanece en continua supervisión con su equipo, ofreciendo feedback permanente, la resolución final la toma el líder haciendo partícipe a todo el equipo de trabajo; el tercer nivel es en el que el líder asesora estimulando a sus compañeros otorgándoles las mismas oportunidades a todos los miembros del equipo; el cuarto y último nivel es en el que el líder delega tareas en su equipo, las

características en este nivel de liderazgo situacional, los individuos son experimentados.

Para Hersey y Blanchard existen 4 etapas donde el discípulo demuestra disponibilidad, la primera de ellas se da cuando los subordinados no pueden o no desean realizar algunas tareas, viéndose como no competentes, ni seguros; la segunda etapa se da cuando los subordinados no cuentan con disposición para Realizar alguna tarea, sin embargo, están dispuestos a llevarla a cabo y confían en su capacidad; la tercera etapa se caracteriza porque los trabajadores son capaces, sin embargo no muestra predisposición para ejecutar lo que el líder tiene como objetivo; cuarto y última etapa el trabajador es capaz y si presenta disposición para realizar lo que el líder sugiere.

Según Yuki (1990) el enfoque situacional da mayor importancia a los factores contextuales como la autoridad y discreción del líder, la singularidad del trabajo realizado, las fortalezas de los subordinados y la influencia del medio ambiente externo.

### **3.2.2. Desempeño laboral del trabajador**

Robbins, Stephen, Coulter (2013) se refieren al desempeño laboral del trabajador como dicho proceso para establecer qué tan triunfante ha sido una institución en la obtención de los objetivos laborales. En términos generales a nivel organizacional la medición

del desempeño laboral del trabajador otorga y permite evaluar el cumplimiento de metas globales e individuales.

Robbins y Judge (2013) señalan que, en las organizaciones, solo se evalúa de manera individual las tareas y actividades de los trabajadores a comparación de las compañías modernas, menos niveles jerárquicos y enfocadas a la asistencia, requieren de más información.

En la actualidad existen 3 tipos principalmente identificados de conducta que se encuentran ligados al desempeño laboral del trabajador el primero de ellos es el desempeño de las tareas, como el acatamiento de las responsabilidades que mejoran la producción de un producto o servicio para la realización de distintas tareas administrativas; el segundo tipo es el civismo donde se evalúan las acciones que contribuyen a un ambiente saludable psicológico en la organización, como por ejemplo la ayuda a los colegas brindar ayuda a los demás, hacer sugerencia constructiva y mantener un lenguaje positivo; el ultimo tipo es la falta de productividad, donde existen acciones que dañan de forma permanente a la organización, tales conductas incluyen el hurto, daños a la propiedad de la organización, comportamiento agresivo, disuasivo con los compañeros de trabajo y ausentarse al centro de trabajo con frecuencia.

Aamodt (2010) argumenta sobre el proceso de valoración del desempeño donde la organización utiliza los resultados para poder

optimizar dicho desempeño. Este enfoque permite evaluar el desempeño adecuadamente mediante distintas técnicas.

Chiavenato (2007) señala que los programas de evaluación del desempeño laboral del trabajador se implementan y coordinan, porque traen consigo beneficios a corto, mediano y largo plazo trayendo consigo beneficios, es importante que se evalúe constantemente el desempeño y la conducta de los empleados, considerando factores de evaluación y contar con un sistema de medición imparcial para optimar dicho desempeño, trayendo Beneficios para el empleado conocimiento las formas de conducta y desempeño que la empresa valora, además de presentar Beneficios para la organización mediante la colaboración de cada empleado, por otra parte las evaluaciones permiten Identificar al personal que presentan algunas carencias propias para el puesto de trabajo y necesita reforzar y seleccionar al personal en idóneo evaluando aspectos de mejora y desarrollo personal.

Para Chiavenato (2009) evaluar el desempeño consta de varias aplicaciones y propósitos podemos utilizarlo como un instrumento que trabaja como materia para el abanico de las diferentes habilidades, con el propósito de edificar los diferentes talentos para planificar adecuadamente en los recursos humanos.

Otra aplicación de la evaluación del desempeño es que permite establecer una base de información para el reclutamiento y

la elección de un empleado que cumpla objetivamente con el perfil que se solicita, mediante la identificación de las características y las distintas actividades para los nuevos trabajadores que serán acuerdos en el futuro.

Por otra parte, la evaluación del desempeño es que es una herramienta que ayuda a las instituciones a identificar quienes debe recibir recompensas o premios, como aumentos de salarios resolviendo quién de los empleados debe ser apartado de la organización, Así mismo permite identificar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador, ya que necesitan adiestramiento y los resultados de los mismos.

Bittel (2000) refiere que el desempeño es afectado principalmente por las expectativas del trabajo en relación a sus tareas cotidianas, sus actitudes para obtener logros, entonces, el desempeño tiene relación con las habilidades y conocimientos que ayudan a las actitudes del trabajador, para facilitar la obtención de los objetivos de la institución.

Morales (2009) señala que el desempeño laboral del trabajador es el rendimiento laboral obtenida mediante las tareas y actividades del trabajador en el que el manifiesta las aptitudes laborales alcanzadas como los conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características

personales y valores que suman para conseguir los resultados idóneos.

Robbins (2013) señala que a nivel institucional la medición del desempeño laboral del trabajador brinda una valoración excelente del logro de objetivos y metas estratégicas a nivel particular. De forma similar para Araujo y Guerra (2007) el desempeño laboral del trabajador es el grado en que los gerentes de una institución logran sus funciones, considerando en cuenta los requerimientos del puesto al que se quiere ocupar, con base a los resultados.

Otro razonamiento importante del desempeño laboral del trabajador es la sustentada por Stoner (1994) citado en Araujo y Guerra (2007) quien afirma: que el desempeño laboral del trabajador es la forma de como los miembros de una institución laboran eficazmente, con un fin en común, sometido a las reglas elementales propuestas con anterioridad.

Un importante argumento es el de Chiavenato (2000) citado en Araujo y Guerra (2007) que señala que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos los cuales son los Factores actitudinales: que concierne la disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, compromiso, destreza de seguridad, reserva, presentación personal, rendimiento, creatividad, capacidad de realización. Y también los Factores operativos que concierne el

conocimiento del trabajo, aptitud, cantidad, fidelidad, trabajo en grupo, y los niveles de liderazgo.

### **3.2.2.1. Factores actitudinales**

Para Robbins y Coulter (2004) Las actitudes son juicios de valor a favor o en contra en cuanto a los objetos, personas o acontecimientos, mientras que Chiavenato (2008) afirma que las actitudes es un estado mental, el cual influye en un efecto específico de la respuesta de una persona con los objetos, situaciones y otras personas.

Entonces las personas adoptan actitudes hacia el trabajo, la organización, y otros factores; siendo las más importantes la satisfacción laboral, la aportación activa en la institución y un compromiso intenso con la organización.

Para Chiavenato (2006) existen factores actitudinales como la disciplina que engloba el cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas; otro factor es considerar el respeto al horario de trabajo establecido.

Además otro factor es la Actitud cooperativa que concierne la capacidad de integrar con energía y dinámica de actividades para el logro de los objetivos de una institución, involucrando actividades del equipo de trabajo; así mismo otro factor es la Iniciativa, dicho de otra forma es la Capacidad para tomar iniciativas y tomar decisiones cuando no ha recibido explicaciones específicas, y por último el

factor de Responsabilidad que concierne a la Capacidad para completar tareas asignadas previamente a los plazos y metas pactadas.

### **3.2.2.2. Factores operativos**

Son diversos los factores que determinan el desempeño laboral del trabajador. Pero debemos tener presente que no solo los elementos personales y tareas de grupo son los únicos factores que establecen el desempeño laboral del trabajador, ya que existe un factor importante que tiene un papel trascendental las cuales son las herramientas de trabajo, los medios utilizados como las herramientas tecnológicas, materiales de apoyo y coordinación son fundamentales para el manejo de la información que determinara una adecuada realización del trabajo.

Entonces no se debe dejar asilada la importancia que tienen los recursos materiales para mejorar el desempeño laboral del trabajador en una institución. Dicho lo anterior Chiavenato (2006) argumenta que el conocimiento es la información estructurada que genera valor en una institución, creando nuevas formas de trabajo y de comunicación, de la mano con las nuevas estructuras y tecnologías, sobre todo las nuevas formas de interacción de los seres humanos.

La información en conjunto y bien administrada genera conocimiento una vez procesada en la mente de una persona que

posteriormente dicha información complementada y difundida a otros miembros del equipo de trabajo mediante textos, medios electrónicos, comunicaciones orales o escritas, etc.

Uno de los aspectos importantes, es la destreza multifuncional: Cada integrante del grupo debe tener habilidades para desempeñar varias tareas. Chiavenato (2008). Al ejecutar el trabajo en equipo, se aporta información, conocimiento y conocimiento desde la propia perspectiva de los trabajadores y para llevarse a cabo dichas acciones es esencial que los trabajadores opinen, escuchen, negocien, se integren.

Un factor importante es la destreza multifuncional que permite que cada integrante del equipo de trabajo posea habilidades para desempeñar distintas tareas, al ejecutar trabajo en equipo, se brinda información, se comparte conocimiento y se obtiene práctica desde la circunstancia de los trabajadores por lo que es trascendental la contribución activa de los trabajadores mediante la opinión, la acuerdo y logren integrarse en el equipo.

Según Olvera (2013) señala que el desempeño laboral del trabajador es diferente y particular de persona a persona, puesto que posiblemente incide en las habilidades, motivación, trabajo en equipo, preparación del trabajador, inspección y factores situacionales de una persona.

Strauss (1981) citado en Olvera (2013) señala que los recursos de mantenimiento como la provisión de herramientas, materiales e información elementales para el normal desarrollo de una tarea en el trabajo. Por lo tanto, no se debe dejar de lado el valor que generan los recursos materiales para mejorar y hacer eficiente el desempeño laboral del trabajador.

### **3.3. Marco Referencial**

#### Antecedentes Internacionales

Correa y Díaz (2013) en la investigación de título “Competencias gerenciales: análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha” se escogieron dos gerentes para describir el análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha municipio de Cundinamarca, para demostrar la importancia de las competencias gerenciales. Es una investigación de tipo descriptivo que describe el análisis un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha. Se tuvo en cuenta las características presentes de acuerdo a la realidad del sector, el contexto social y la experiencia personal del gerente. Esta permitió analizar y extraer a partir de los datos arrojados por medio del cuestionario de habilidades gerenciales algunas generalidades significativas que van a contribuir al crecimiento y desarrollo de las pymes. Las competencias gerenciales son indispensables conforme se escala la estructura organizacional, estas pueden provocar que la

organización se interese por su desarrollo o el rechazo, sin embargo, se constituyen como una oportunidad para que las organizaciones definan los perfiles de sus colaboradores, basados en competencias y que se considere un enfoque de desarrollo de talentos, con base a competencias que sean estratégicas para la organización.

### **Antecedentes Nacionales**

Álvarez (2017) en la investigación de título “Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016” La muestra fue conformada por un total de 112 docentes del nivel primaria y secundaria y la técnica de muestreo fue intencional, no probabilístico El estudio es de tipo descriptivo-correlacional básico con enfoque cuantitativo, y utiliza la estadística para el procesamiento de datos y presentación de los resultados. El diseño es no experimental porque en este tipo de estudio no se influirá ni someterán las variables de estudio a ningún estímulo. Por lo tanto, el diseño sólo permite observar, describir y analizar el comportamiento de las variables en un momento determinado. Los resultados demuestran que la variable Competencias Gerenciales está relacionada con la variable Gestión Administrativa, según la correlación de Pearson 0,657 y  $p= 0,000$ ; presentando una correlación directa de variables, es decir que las óptimas competencias gerenciales con que cuente un director tendrá como efecto una gestión del Proyecto institucional Eficiente. Así, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna que establece que

las variables competencias gerenciales y gestión del PEI son dependientes.

Posadas (2016) elaboró el trabajo de investigación “El Competencias gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del trabajador de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla – Piura 2015”. Perú, (tesis de grado). La constituyeron entre trabajadores nombrados, contratados y locadores de servicio 488 trabajadores de dicha municipalidad, se utilizó el diseño descriptivo transaccional, estadístico, finalmente se llegó a la conclusión que el mismo Competencias gerenciales influye favorablemente en el desempeño laboral del trabajador de los trabajadores de la municipalidad Distrital de Castilla.

#### Antecedentes Locales

Fuentes, Talavera y Pizarro (2015) en la investigación de título “Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el pacífico vida compañía de seguros y reaseguros s.a. de la agencia descentralizada sur Tacna – Moquegua, 2015” La oficina seleccionada como muestra, para el análisis cuenta en la actualidad con 25 empleados, entre los cuales se encuentran un Gerente de Agencia, tres Gerentes de Unidad y veintiún asesores de seguros. De acuerdo con los objetivos del estudio y la naturaleza del problema planteado, la investigación tiene características que permiten, definir

el tipo de investigación como de campo y de carácter DESCRIPTIVO CORRELACIONAL, por cuanto se aborda una problemática referida a una realidad y la información interrogada, se obtiene directamente de ella; La percepción de las competencias y habilidades gerenciales entre los trabajadores de la Empresa Pacífico Vida compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia descentralizada sur, lo califican como favorable, ya que se observan acciones positivas predominando como potencial la comunicación, sin embargo existen factores que impiden su cumplimiento al 100%, siendo las condiciones laborales e involucramiento, los que contribuyen a la insatisfacción laboral del empleado.

Chura (2019) en la investigación de título “Las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del trabajador de los colaboradores de interlinks consulting group S.A.C., año 2017” La población está compuesta por 31 colaboradores, la muestra se trabajó con la totalidad de ellos; La investigación es de tipo básica ello se debe a que el estudio se realizó en función de las teorías que desarrollan las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del trabajador y se mantuvo en ellas a fin de medir y estudiar el problema de investigación. La investigación desarrolló un diseño no experimental de corte transversal debido a que no se modificó ni se intervino sobre el contexto y condiciones en la que se desarrolla el problema en este sentido se respetó el ámbito en el que se procedió a evaluar a los trabajadores y directivos de Interlinks Consulting

Group S.A.C. La investigación permitió determinar la influencia entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del trabajador de los colaboradores de Interlinks Consulting Group S.A.C., dado el cálculo del valor-P de 0.00, lo cual demuestra la relación significativa entre las variables. Con ello podemos deducir que las habilidades gerenciales que muestran los directivos de la empresa tienden a repercutir directamente en el desempeño de los trabajadores, condicionando su comportamiento dada la generación de un ambiente de trabajo óptimo para el cumplimiento de las labores.

## CAPITULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Tipo y diseño de la investigación

##### a. Tipo de investigación

Es de tipo correlacional, según Hernández (2014), “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93).

##### b. Diseño de investigación

Según la clasificación realizada por Hernández (2014) “el diseño de investigación es no experimental u observacional porque no hay manipulación deliberada de las variables.

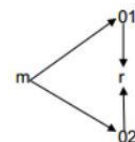
Asimismo, el estudio es transversal en cuanto los datos se toman en un tiempo específico, sin realizar el seguimiento o tomar una medida en tiempo distinto.

A continuación, el esquema del diseño es el siguiente:

Donde:

M= Muestra de estudio

01= var.1 (Competencias gerenciales)



02= var.2 (desempeño laboral del trabajador)

R= correlación

## **Población y muestra**

### **a. Población**

Según Lepkowski citado en Hernández (2014) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población total para esta investigación fue de 101 trabajadores.

Tabla 3  
*Población de estudio*

<b>Agente participante</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Funcionarios	14	14%
Profesionales	45	45%
Técnicos	24	24%
Obreros	18	18%
Total	101	100%

Fuente: Oficina de recursos humanos.

### **b. Muestra**

Para esta investigación el tamaño de la muestra fue el mismo el de la población conformado por un total de 101 trabajadores; el tipo de muestreo fue no probabilístico donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador según Hernández (2014).

## **4.2. Material**

### a) Fuentes primarias

- Encuestas. Cuestionarios para medir actitudes.

### b) Fuentes secundarias

- Bibliotecas. Fichajes
- Tesis. Datos estadísticos para los antecedentes
- Hemerotecas. Revistas, diarios, periódicos, etc.

## **Recolección de datos**

### **a) Para la variable independiente**

A través de la escala de Likert, que servirá para medir el compromiso organizacional mediante un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios antes los cuales se solicitará la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa).

### **b) Para la variable dependiente**

También se hizo uso de la escala de Likert, porque así lo amerita el problema de investigación, toda vez que la elaboración de los ítems va a expresar una relación lógica para que el encuestado pueda manifestar su acuerdo o desacuerdo.

## **4.2.6. Análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizó el software estadístico IBM SPSS, versión 25; el cual se realizó en dos etapas:

### **1. Análisis descriptivo:**

Frecuencias y porcentajes de las variables y dimensiones, los resultados se presentan en tablas de frecuencias y figuras de barras.

### **2. Análisis inferencial:**

La comprobación de Hipótesis se realizará con la prueba Rho de Spearman (Prueba no paramétrica) si los datos analizados no presentan normalidad y Correlación de Pearson (Prueba paramétrica) si los datos presentan normalidad; para determinar la correlación de las variables de estudio y el grado dicha correlación. Cabe precisar lo siguiente: La regla de decisión para contrastar las Hipótesis es: Si,  $p > 0.05$ , entonces se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

## **CAPITULO V**

### **TRATAMIENTO DE RESULTADOS**

#### **5.1 Técnicas aplicadas en la recolección de la información**

Para el desarrollo del proyecto de investigación se realizó: La solicitud de la autorización a la Municipalidad de Ite que se aplicó para la investigación, luego se planteó las bases teóricas dentro del marco teórico, se procedió a aplicar el planteamiento de los instrumentos de medición, con los que se tomó como muestra de estudio.

#### **5.2. Instrumentos de medición**

Arias (2006) conceptualiza como técnica a la encuesta cuyo propósito es entregar información a través del suministro de un grupo de sujetos o muestra de los mismos, considerando siempre la relación particular con un contenido.

Arias (2006) argumenta que el cuestionario se realiza de manera escrita a través de un instrumento en formato papel que contiene una serie de enunciados para medir la percepción de los sujetos en relación a un tema en específico, además se debe tener en cuenta que dicho cuestionario puede auto administrado cuando es llenado por el propio encuestado.

**Instrumento 1: Competencias gerenciales que consta de 41 ítems escala Likert y que comprende 4 dimensiones:**

<b>Nro.</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Título	Cuestionario de Competencias Gerenciales
2	Autor	Jessie Orlich - Adaptada por Adán Bellodas (2019)
3	Objetivo	Valorar el Competencias gerenciales
4	Fecha de construcción	2019
5	Versión	Español
6	Administración	Colectiva y/o individual
7	Duración	20 a 30 minutos
8	Escala de medición	Los 41. ítems puntuados en una escala de tipo <i>Likert</i> : <i>Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1)</i> . Los participantes manifestarán su grado de conformidad o correspondencia con cada ítem.
9	Puntaje a obtener	Validez de contenido

**Instrumento 2: Cuestionario de desempeño laboral del trabajador que consta de 28 ítems escala Likert que contiene 2 dimensiones:**

<b>Nro.</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Título	Cuestionario de desempeño laboral del trabajador
2	Autor	Ysai Vásquez Estrada - Adaptada por Adaptada por Adán Bellodas (2019)
3	Objetivo	Evaluar el desempeño laboral del trabajador
4	Fecha de construcción	2019
5	Versión	Español
6	Administración	Colectiva y/o individual
7	Duración	20 a 30 minutos
8	Escala de medición	Los 27 ítems puntuados en una escala de tipo <i>Likert</i> de 5 puntos <i>Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1)</i> . Los participantes manifestarán su grado de conformidad o correspondencia con cada ítem.
9	Puntaje a obtener	Validez de contenido

### 5.3. Resultados y discusión

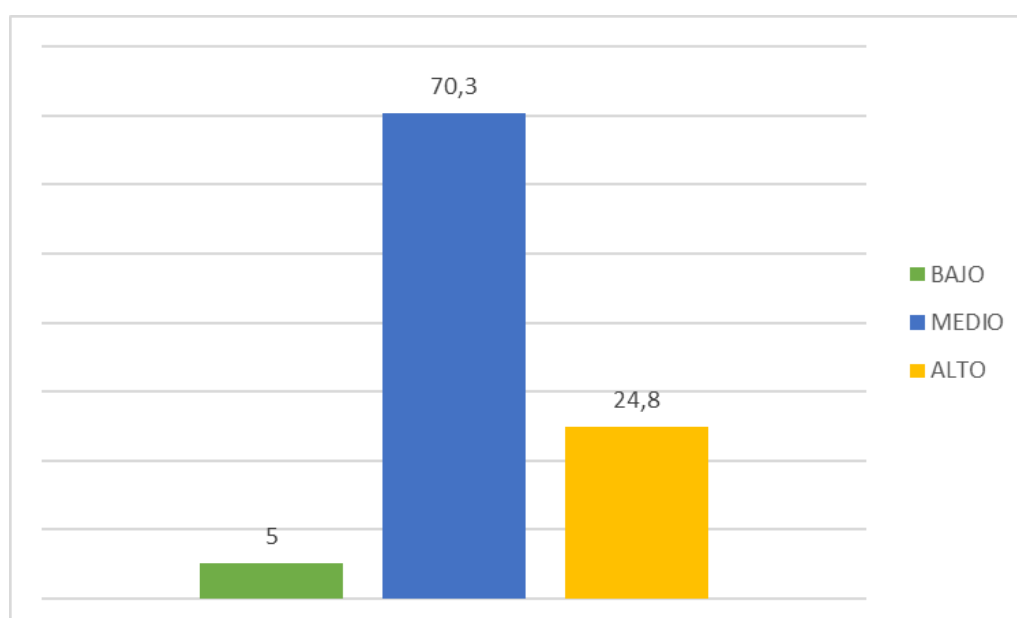
#### 5.3.1. Resultados

##### 5.3.1.1. Análisis descriptivo de las variables

Tabla 4  
*Niveles del Competencias gerenciales del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019*

NIVELES	N	%
BAJO	5	5,0
MEDIO	71	70,3
ALTO	25	24,8
TOTAL	101	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias gerenciales



*Figura 1. Niveles del Competencias gerenciales del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019*

Fuente: Tabla 4.

#### **Interpretación:**

De los resultados que se aprecian en la Tabla 4, se observa que el 70,3% del personal perciben un nivel medio de Competencias gerenciales; Del mismo modo, el 5,0% percibe un nivel bajo de Competencias gerenciales, asimismo, se observa que el 24,8% del personal perciben el nivel alto de Competencias gerenciales, dicho resultado permite inferir que a mayor Competencias gerenciales mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI.

Tabla 5  
Niveles del desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019

NIVELES	N	%
MEDIO	20	19,8
ALTO	81	80,2
TOTAL	101	100,0

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral

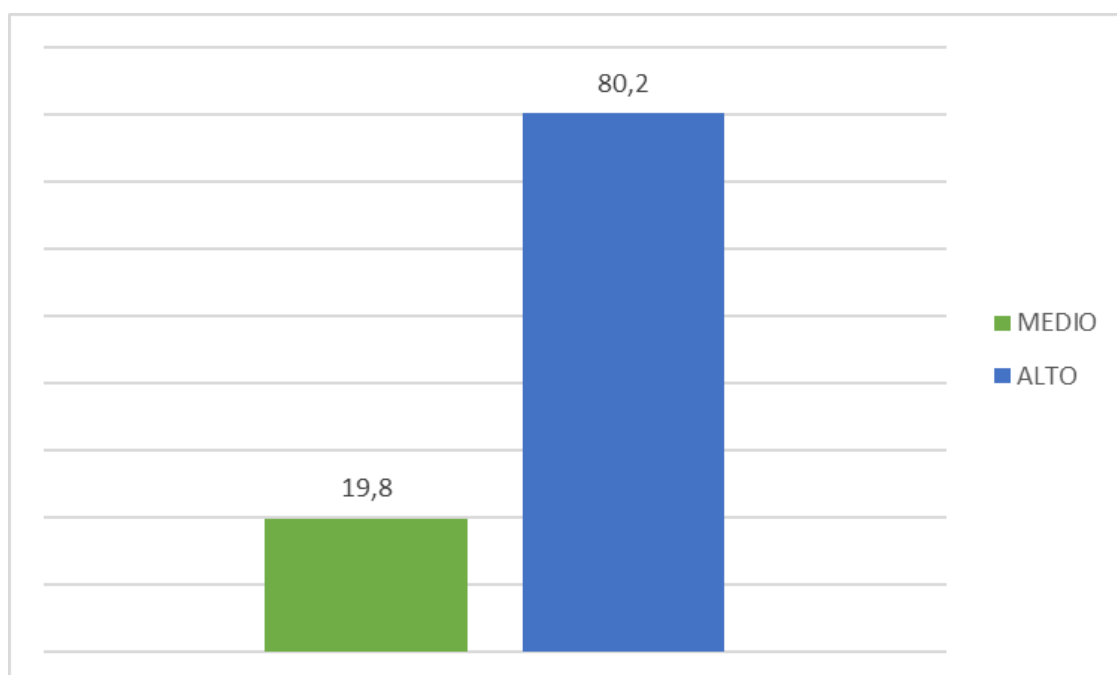


Figura 2. Niveles del desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019  
Fuente: Tabla 5.

### Interpretación:

De los resultados que se aprecian en la Tabla 5, se observa que el 19,8% del personal perciben un nivel medio de desempeño laboral; Del mismo modo, el 80,2% percibe un nivel alto de desempeño laboral, asimismo, dicho resultado permite inferir que a mayor desempeño laboral mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI.

Tabla 6  
*Niveles del enfoque del poder e influencia del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019*

NIVELES	N	%
MEDIO	78	77,2
ALTO	23	22,8
TOTAL	101	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias gerenciales

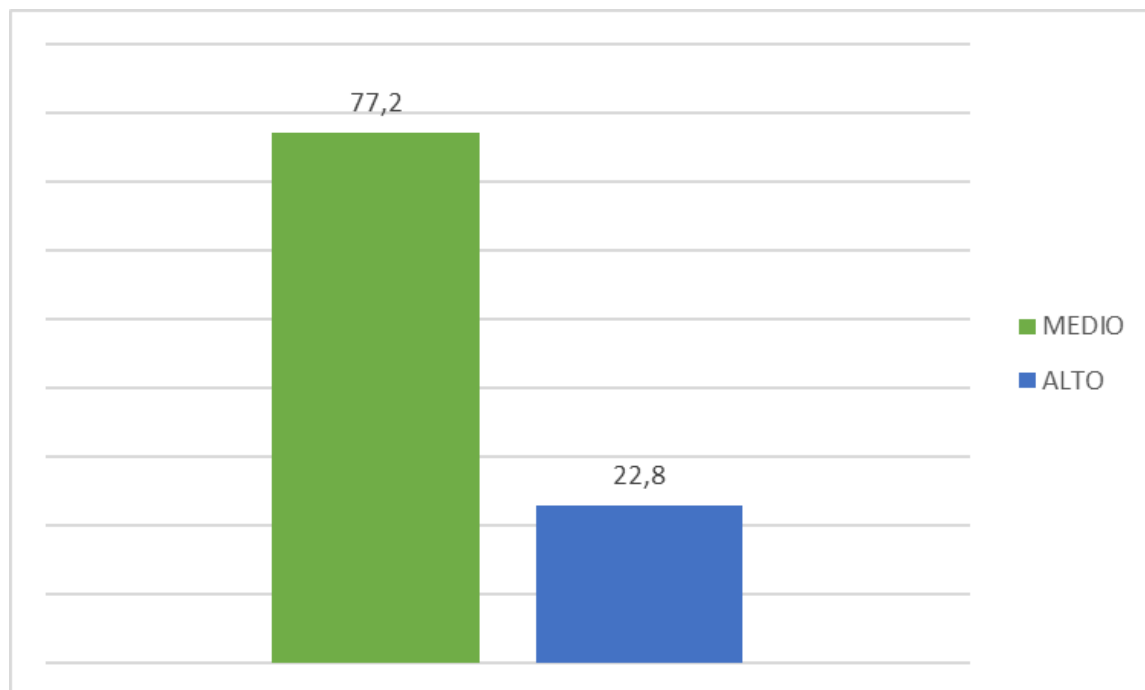


Figura 3. Niveles del enfoque del poder e influencia del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019  
 Fuente: Tabla 6.

**Interpretación:**

De los resultados que se aprecian en la Tabla 6, se observa que el 77,2% del personal perciben un nivel medio de enfoque del poder e influencia; Del mismo modo, el 22,8% percibe un nivel alto de *enfoque del poder e influencia*, asimismo, dicho resultado permite inferir que a mayor *enfoque del poder e influencia* mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI.

Tabla 7  
Niveles del enfoque conductual del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019

NIVELES	N	%
BAJO	16	15,8
MEDIO	60	59,4
ALTO	25	24,8
TOTAL	101	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias gerenciales

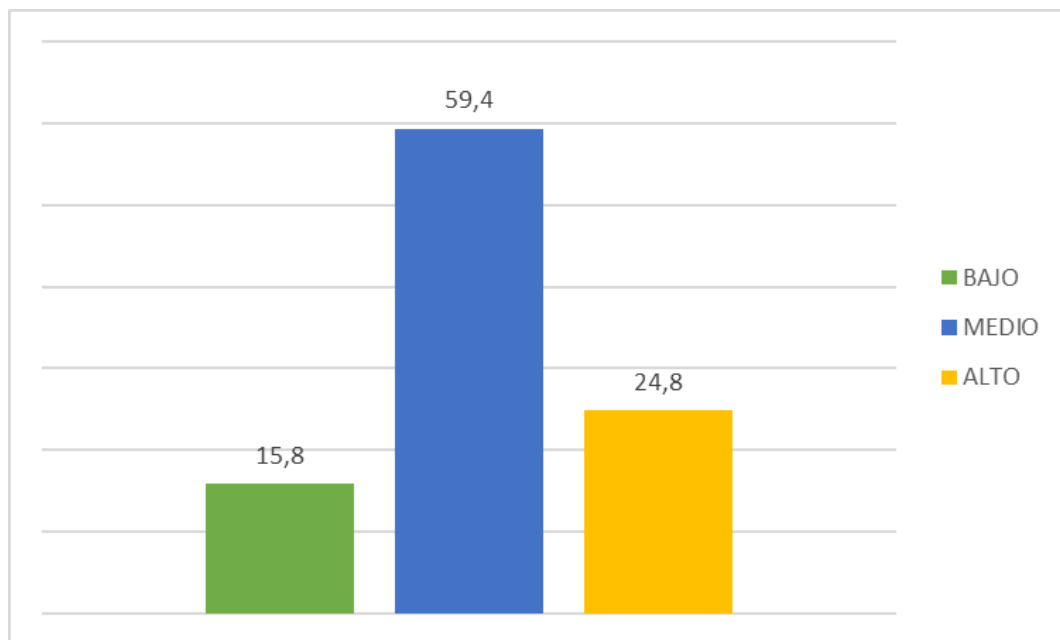


Figura 4. Niveles del enfoque conductual del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019

Fuente: Tabla 7.

### Interpretación:

De los resultados que se aprecian en la Tabla 7, se observa que el 59,4% del personal perciben un nivel medio de *enfoque conductual*; Del mismo modo, el 15,8% percibe un nivel bajo de *enfoque conductual*, asimismo, se observa que el 24,8% del personal perciben el nivel alto de *enfoque conductual*, dicho resultado permite inferir que a mayor *enfoque conductual* mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI.

Tabla 8  
Niveles del enfoque de rasgos del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019

NIVELES	N	%
BAJO	16	15,8
MEDIO	59	58,4
ALTO	26	25,7
TOTAL	101	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias gerenciales

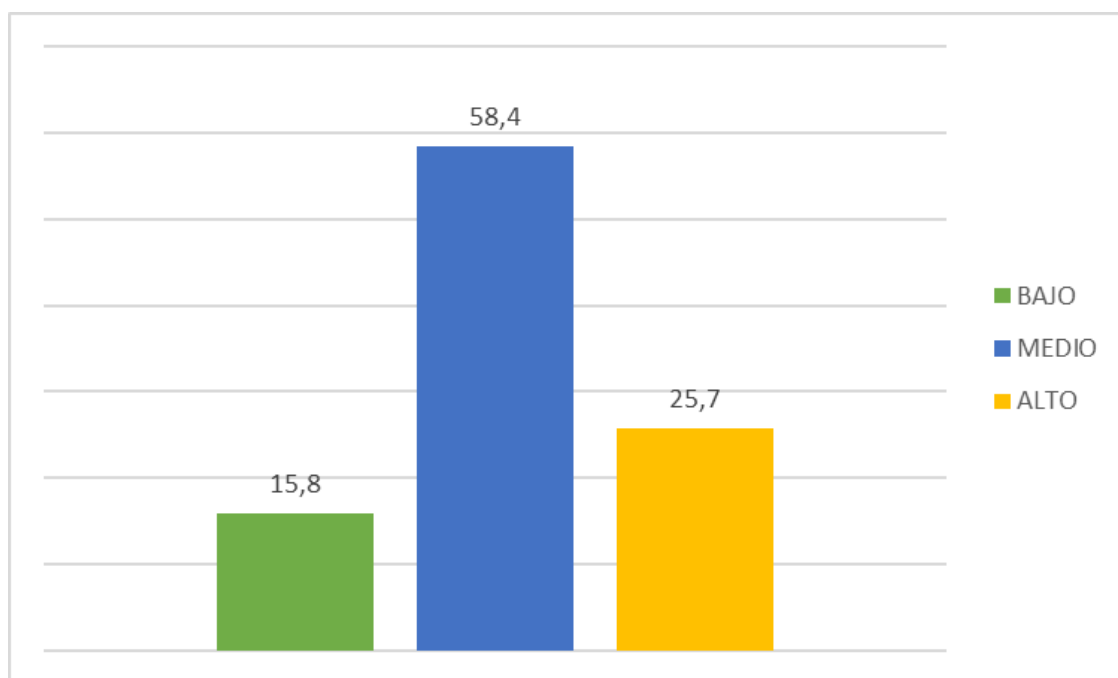


Figura 5. Niveles del enfoque de rasgos del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019

Fuente: Tabla 8.

### Interpretación:

De los resultados que se aprecian en la Tabla 8, se observa que el 58,4% del personal perciben un nivel medio de *enfoque de rasgos*; Del mismo modo, el 15,8% percibe un nivel bajo de *enfoque de rasgos*, asimismo, se observa que el 25,7% del personal perciben el nivel alto de *enfoque de rasgos*, dicho resultado permite inferir que a mayor *enfoque de rasgos* mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI.

Tabla 9  
Niveles del enfoque situacional del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019

NIVELES	N	%
BAJO	8	7,9
MEDIO	64	63,4
ALTO	29	28,7
TOTAL	101	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias gerenciales

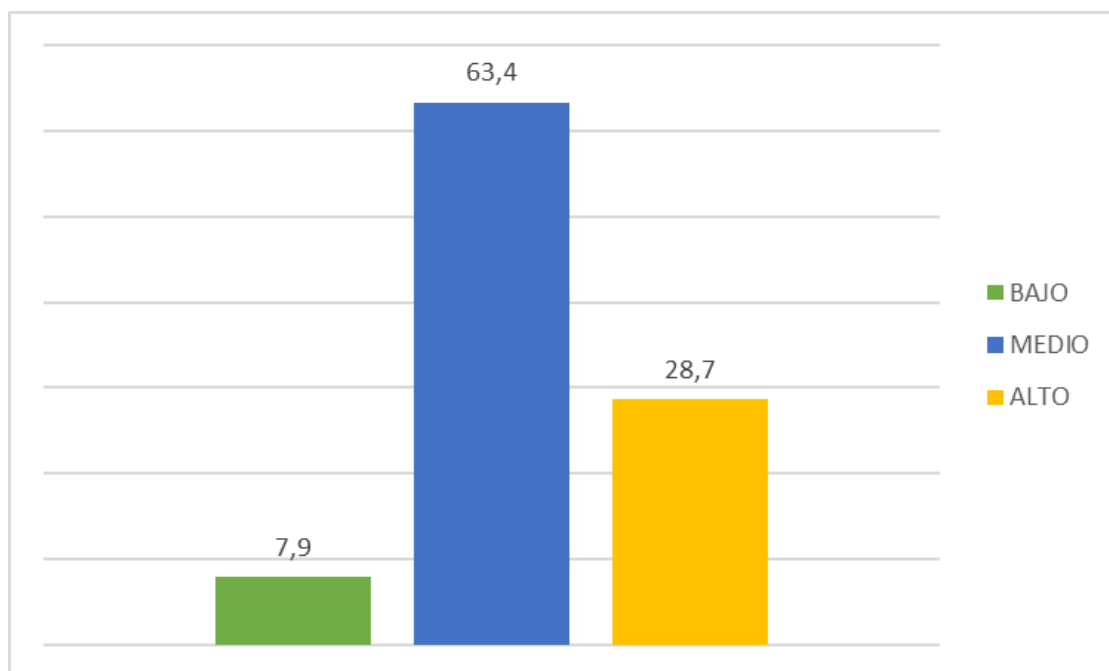


Figura 6. Niveles del enfoque situacional del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019

Fuente: Tabla 9.

### Interpretación:

De los resultados que se aprecian en la Tabla 9, se observa que el 63,4% del personal perciben un nivel medio de *enfoque situacional*; Del mismo modo, el 7,9% percibe un nivel bajo de *enfoque situacional*, asimismo, se observa que el 28,7% del personal perciben el nivel alto de *enfoque situacional*, dicho resultado permite inferir que a mayor *enfoque situacional* mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI.

Tabla 10  
Niveles de los factores actitudinales del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019

NIVELES	N	%
MEDIO	18	17,8
ALTO	83	82,2
TOTAL	101	100,0

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral

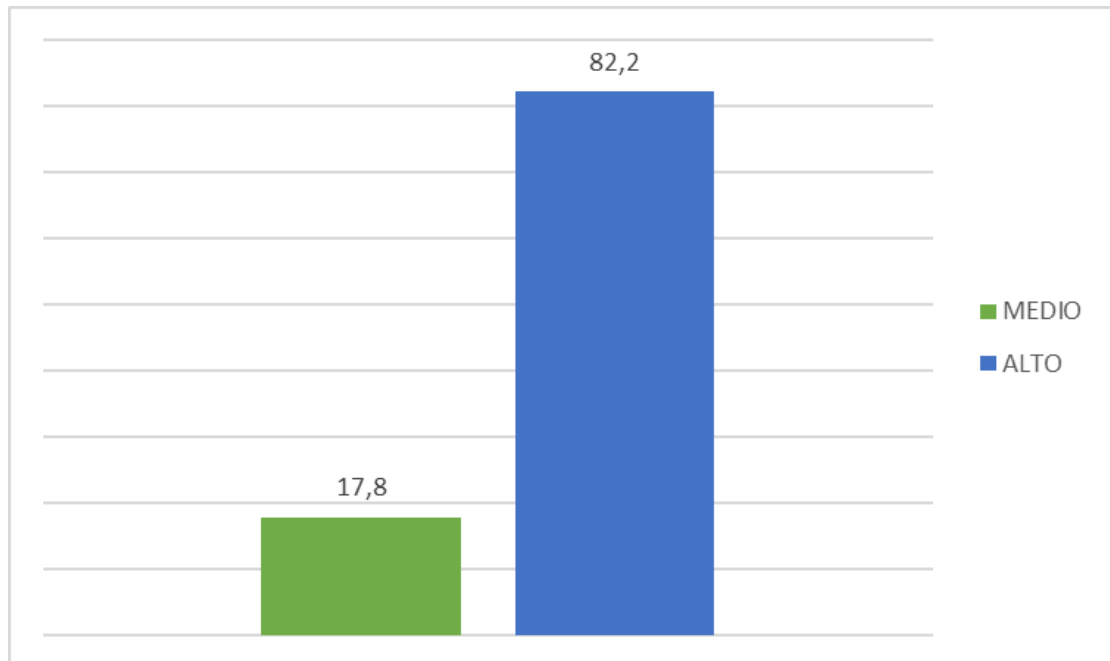


Figura 7. Niveles de los factores actitudinales del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019  
Fuente: Tabla 10.

### Interpretación:

De los resultados que se aprecian en la Tabla 10, se observa que el 17,8% del personal perciben un nivel medio de *los factores actitudinales*; Del mismo modo, el 82,2% percibe un nivel alto de *factores actitudinales*, asimismo, dicho resultado permite inferir que a mayores factores actitudinales mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI.

Tabla 11  
Niveles de los factores operativos del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019

NIVELES	N	%
MEDIO	55	54,5
ALTO	46	45,5
TOTAL	101	100,0

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral

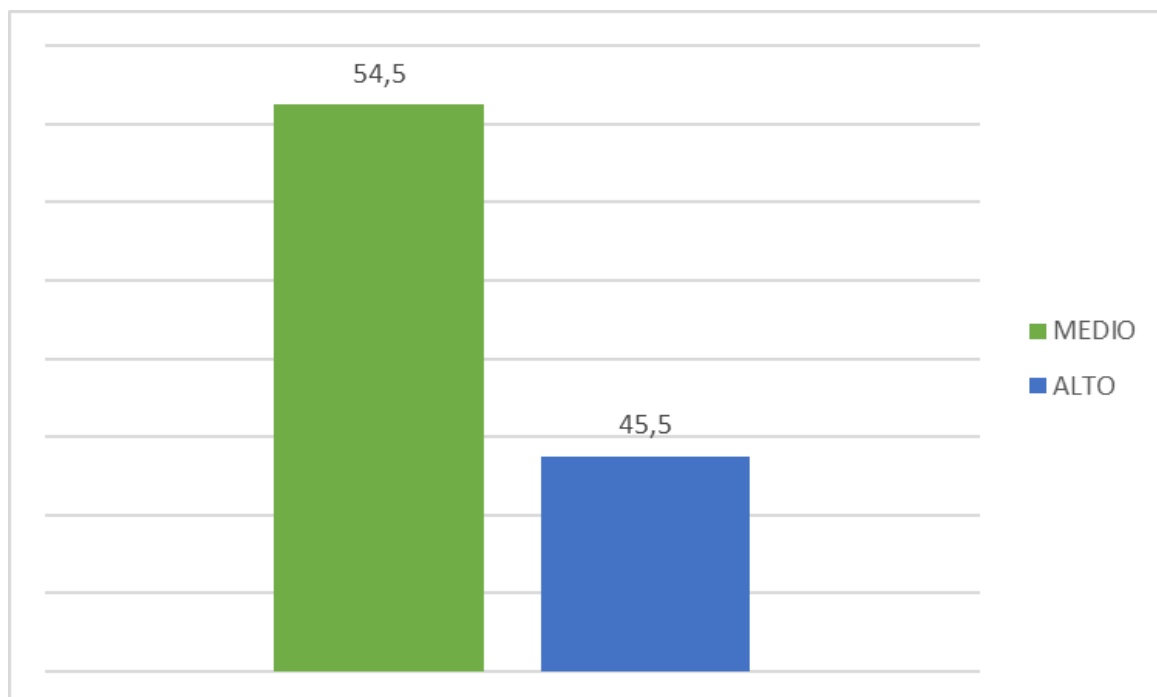


Figura 8. Niveles de los factores operativos del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019  
Fuente: Tabla 11.

### Interpretación:

De los resultados que se aprecian en la Tabla 11, se observa que el 54,5% del personal perciben un nivel medio de *factores operativos*; Del mismo modo, el 45,5% percibe un nivel alto de *factores operativos*, asimismo, dicho resultado permite inferir que a mayores factores operativos mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI.

### 5.3.1.2. Análisis de normalidad de las variables

H0: Los puntajes de la variable tienen distribución normal

H1: Los puntajes de la variable no tienen distribución normal

Si  $p < 0.05$ , se rechaza H0 y se acepta H1. Si  $p > 0.05$ , No se puede rechazar H0 (se acepta H0)

Tabla 12

*Prueba para la bondad de ajuste de los datos a una distribución Normal*

	Kolmogorov-smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	Gl	Sig.
Competencias gerenciales	0,184	101	0,001
Desempeño laboral	0,085	101	0,049
Enfoque del poder e influencia	0,178	101	0,001
Enfoque conductual	0,105	101	0,008
Enfoque de rasgos	0,157	101	0,001
Enfoque situacional	0,156	101	0,001
Factores actitudinales	0,089	101	0,045
Factores operativos	0,210	101	0,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

### Interpretación:

Según los resultados de la prueba de normalidad de las variables, presentados en la Tabla 12, los datos no cumplen con las condiciones de normalidad. Considerando la prueba de Normalidad según el test de Kolmogorov-Smirnov el valor de  $p$  es menor a 0.05 para todas las variables por lo tanto, se usaron pruebas de hipótesis no paramétricas. En este caso la correlación de Rho de Spearman

### 5.3.1.3. Verificación de hipótesis

#### PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA HIPÓTESIS GENERAL

##### a. Plantear hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe correlación significativa entre el Competencias gerenciales y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

H<sub>1</sub>: Existe correlación significativa entre el Competencias gerenciales y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

##### b. Nivel de Significancia Alfa = 0,05

**c. Estadístico de prueba** En tal sentido se realizó la prueba de hipótesis, para lo cual se utilizó la prueba Rho de Spearman, debido a que los resultados obedecen una distribución no normal.

##### d. Valor de P=

Tabla 13

*Prueba de hipótesis para la correlación entre el Competencias gerenciales y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite.*

		COMPETENCIAS GERENCIALES	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	COMPETENCIAS GERENCIALES	1,000	0,416**
			0,001
		101	101
	DESEMPEÑO LABORAL	0,416**	1,000
		0,001	
		101	101

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

**e. Lectura del p – valor**

Con una probabilidad de error del 0,001 el Competencias gerenciales y desempeño laboral se relacionan.

**e. Toma de decisión**

Existe correlación significativa entre el Competencias gerenciales y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

### a. Plantear hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe correlación significativa entre el enfoque del poder e influencia y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

H<sub>1</sub>: Existe correlación significativa entre el enfoque del poder e influencia y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

### b. Nivel de Significancia

Alfa = 0,05

### c. Estadístico de prueba

En tal sentido se realizó la prueba de hipótesis, para lo cual se utilizó la prueba Rho de Spearman, debido a que los resultados obedecen una distribución no normal.

### d. Valor de P=

Tabla 14

*Prueba de hipótesis para la correlación entre el enfoque del poder e influencia y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite.*

			Enfoque del poder e influencia	Desempeño laboral
Rho de spearman	Enfoque del poder e influencia	Coeficiente de correlación	1,000	,270**
		Sig. (bilateral)		0,006
	N	101	101	
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,270**	1,000
Sig. (bilateral)		0,006		
	N	101	101	

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

**e. Lectura del p – valor**

Con una probabilidad de error del 0,006 el enfoque del poder e influencia y desempeño laboral

**e. Toma de decisión**

Existe correlación significativa entre el enfoque del poder e influencia y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

### a. Plantear hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe correlación significativa entre el enfoque conductual y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

H<sub>1</sub>: Existe correlación significativa entre el enfoque conductual y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

### b. Nivel de Significancia

Alfa = 0,05

### c. Estadístico de prueba

En tal sentido se realizó la prueba de hipótesis, para lo cual se utilizó la prueba Rho de Spearman, debido a que los resultados obedecen una distribución no normal.

### d. Valor de P=

Tabla 15

*Prueba de hipótesis para la correlación entre el enfoque conductual y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite.*

			Enfoque conductual	Desempeño laboral
Rho de spearman	Enfoque conductual	Coeficiente de correlación	1,000	,382**
		Sig. (bilateral)		0,001
	Desempeño laboral	N	101	101
		Coeficiente de correlación	,382**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,001		
	N	101	101	

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

**e. Lectura del p – valor**

Con una probabilidad de error del 0,001 el enfoque conductual y desempeño laboral se relacionan.

**e. Toma de decisión**

Existe correlación significativa entre el enfoque conductual y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

### a. Plantear hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe correlación significativa entre el enfoque de rasgos y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

H<sub>1</sub>: Existe correlación significativa entre el enfoque de rasgos y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

### b. Nivel de Significancia

Alfa = 0,05

### c. Estadístico de prueba

En tal sentido se realizó la prueba de hipótesis, para lo cual se utilizó la prueba Rho de Spearman, debido a que los resultados obedecen una distribución no normal.

### d. Valor de P=

Tabla 16

*Prueba de hipótesis para la correlación entre el enfoque de rasgos y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite.*

		Enfoque de rasgos	Desempeño laboral
Rho de spearman	Enfoque de rasgos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,222*
	Desempeño laboral	N	101
		Coeficiente de correlación	,222*
	Sig. (bilateral)	0,026	
	N	101	

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

### e. Lectura del p – valor

Con una probabilidad de error del 0,026 el enfoque de rasgos y desempeño laboral se relacionan.

**e. Toma de decisión**

Existe correlación significativa entre el enfoque de rasgos y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 4

### a. Plantear hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe correlación significativa entre el enfoque situacional y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

H<sub>1</sub>: Existe correlación significativa entre el enfoque situacional y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

### b. Nivel de Significancia

Alfa = 0,05

### c. Estadístico de prueba

En tal sentido se realizó la prueba de hipótesis, para lo cual se utilizó la prueba Rho de Spearman, debido a que los resultados obedecen una distribución no normal.

### d. Valor de P=

Tabla 17

*Prueba de hipótesis para la correlación entre el enfoque situacional y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite.*

			Enfoque situacional	Desempeño laboral
Rho de spearman	Enfoque situacional	Coficiente de correlación	1,000	0,169
		Sig. (bilateral)		0,092
		N	101	101
	Desempeño laboral	Coficiente de correlación	0,169	1,000
		Sig. (bilateral)	0,092	
		N	101	101

### e. Lectura del p – valor

Con una probabilidad de error del 0,092 el enfoque situacional y desempeño laboral no se relacionan.

**e. Toma de decisión**

No existe correlación significativa entre el enfoque situacional y desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.

## DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Competencias gerenciales desempeño laboral del trabajador en la municipalidad distrital de Ite, año 2019” se realizó bajo los conceptos de las dimensiones: Enfoque del poder e influencia, enfoque conductual, enfoque de rasgos, enfoque situacional, factores actitudinales y factores operativos.

Respecto a la variable competencias gerenciales el 70,3% del personal perciben un nivel medio de Competencias gerenciales; Del mismo modo, el 5,0% percibe un nivel bajo de Competencias gerenciales, asimismo, se observa que el 24,8% del personal perciben el nivel alto de Competencias gerenciales, dicho resultado permite inferir que a mayor Competencias gerenciales mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI, el 19,8% del personal perciben un nivel medio de desempeño laboral; Del mismo modo, el 80,2% percibe un nivel alto de desempeño laboral, asimismo, dicho resultado permite inferir que a mayor desempeño laboral mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI, el 77,2% del personal perciben un nivel medio de enfoque del poder e influencia; Del mismo modo, el 22,8% percibe un nivel alto de *enfoque del poder e influencia*, asimismo, dicho resultado permite inferir que a mayor *enfoque del poder e influencia* mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI, el 59,4% del personal perciben un nivel medio de *enfoque conductual*; Del mismo modo, el 15,8% percibe un nivel bajo de *enfoque conductual*, asimismo, se

observa que el 24,8% del personal perciben el nivel alto de *enfoque conductual*, dicho resultado permite inferir que a mayor *enfoque conductual* mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI, 58,4% del personal perciben un nivel medio de *enfoque de rasgos*; Del mismo modo, el 15,8% percibe un nivel bajo de *enfoque de rasgos*, asimismo, se observa que el 25,7% del personal perciben el nivel alto de *enfoque de rasgos*, dicho resultado permite inferir que a mayor *enfoque de rasgos* mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI. El 63,4% del personal perciben un nivel medio de *enfoque situacional*; Del mismo modo, el 7,9% percibe un nivel bajo de *enfoque situacional*, asimismo, se observa que el 28,7% del personal perciben el nivel alto de *enfoque situacional*, dicho resultado permite inferir que a mayor *enfoque situacional* mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI, el 17,8% del personal perciben un nivel medio de *los factores actitudinales*;

Respecto a la variable desempeño laboral el 82,2% percibe un nivel alto de *factores actitudinales*, asimismo, dicho resultado permite inferir que a mayores factores actitudinales mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI, el 54,5% del personal perciben un nivel medio de *factores operativos*; Del mismo modo, el 45,5% percibe un nivel alto de *factores operativos*, asimismo, dicho resultado permite inferir que a mayores factores operativos mayor será el nivel de percepción en el área administrativa de la MDI.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA:

Respecto a resultados obtenidos el 70,3% tienen un nivel medio de competencias gerenciales; del mismo modo, el 5,0% tiene un nivel bajo y el 24,8% del personal tiene un nivel alto, por otra parte 19,8% del personal presenta un nivel medio de desempeño laboral; el 80,2% percibe un nivel alto; Se obtuvo una correlación media, positiva y significativa  $r_s = 0,416^{**}$  con nivel de significación  $p = 0,001 < 0,05$ . Por lo tanto, a mayor Competencias Gerenciales, mayor desempeño laboral y a menor Competencias Gerenciales, menor desempeño laboral.

### SEGUNDA:

El 77,2% del personal presenta un nivel medio y el 22,8% percibe un nivel alto de *enfoque del poder e influencia*, se obtuvo una correlación baja, positiva y significativa  $r_s = 0,270^{**}$  con nivel de significación  $p = 0,006 < 0,05$ . Es decir, a mayor enfoque del poder e influencia, mayor desempeño laboral y a menor enfoque del poder e influencia, menor desempeño laboral.

### TERCERA:

El 59,4% del personal perciben un nivel medio, del mismo modo, el 15,8% percibe un nivel bajo y el 24,8% del personal perciben el nivel alto de *enfoque conductual*, se obtuvo una correlación baja, positiva y significativa  $r_s = 0,382^{**}$  con nivel de significación  $p = 0,001 < 0,05$ . Es decir, a mayor

enfoque conductual, mayor desempeño laboral y a menor enfoque conductual, menor desempeño laboral.

#### CUARTA:

El 58,4% del personal perciben un nivel medio; del mismo modo, el 15,8% percibe un nivel bajo, asimismo, se observa que el 25,7% del personal perciben el nivel alto de *enfoque de rasgos*, además se obtuvo una correlación baja, positiva y significativa  $r_s = 0,222^*$  con nivel de significación  $p = 0,026 < 0,05$ . Es decir, a mayor el enfoque de rasgos, mayor desempeño laboral y a menor el enfoque de rasgos, menor desempeño laboral.

#### QUINTA:

El 63,4% del personal perciben un nivel medio, el mismo modo, el 7,9% señala tener un nivel bajo, asimismo, se observa que el 28,7%, perciben el nivel alto de *enfoque situacional*, Se obtuvo una correlación baja, positiva y significativa  $r_s = 0,169$  con nivel de significación  $p = 0,092 > 0,05$ . Por lo tanto, no existe relación directa y significativa entre el enfoque situacional y desempeño laboral.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA:**

Crear un cuadro directivo de personal de carrera que tengan el perfil y competencias gerenciales, con valores éticos y alto conocimiento, mediante programas de capacitación y talleres. En cuanto al desempeño laboral crear un clima de confianza, aplicando programas de inducción, entrenamiento y capacitación del personal por grupos ocupacionales.

### **SEGUNDA:**

Incorporar programas de sensibilización y compromiso de trabajo en equipo permitiendo así lograr confianza e interacción entre el líder como facilitador de información, transversal y verticalmente y el trabajador municipal, haciendo posible el uso adecuado del poder de influencia para mejorar el desempeño laboral que beneficiara a la gestión institucional.

### **TERCERA:**

Implementar programas de reconocimientos y premios, a través de la intervención de las distintas gerencias de la Municipalidad Distrital de Ite, por las adecuadas conductas éticas y desempeño laboral de los trabajadores en todos los niveles ocupacionales.

#### CUARTA:

Designar a gerentes que cumplan con el perfil establecido en el clasificador de cargos y en el cuadro de asignación de personal provisional, previniendo la calidad de instrucción y amplio conocimiento en cuestiones normativas de gestión municipal, años de experiencia en gestión pública, trabajo a presión, y compromiso con el trabajo, con el propósito de mejorar la capacidad para tareas, necesidad de ejecución de actividades.

Por otro lado, incorporar al reglamento interno del trabajo la obligatoriedad de asistir al centro laboral con la debida indumentaria en función propias del cargo, portando su fotocheck para que estén debidamente identificados.

#### QUINTA:

Delegar responsabilidades a los directivos de confianza para que tengan autonomía en la dirección, supervisión y facilidades de adaptabilidad a las actividades laborales cotidianas de alta concentración técnica, facilitando la participación sin discriminación, otorgándoles las mismas oportunidades a los trabajadores municipales.

## Referencias

- Alave Torres , F. (2011). El estilo de liderazgo gerencial y su incidencia en la satisfacción laboral del personal de la entidad prestadora de servicios de saneamiento Tacna S.A. en el 2009 . Tacna, Perú.
- Alvarez Pejerre, J. (2017). Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016. Perú.
- Araujo , M. C., & Guerra , M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas . *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales* , 132-147.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Caracas: Editorial Episteme.
- Beuses, J., & Pérez, A. (2013). Programacion neuro-lingüística y el liderazgo gerencial en las empresas de servicios medicos ocupacionales . *Revista de Investigación*, 1-12.
- Bittel, A. (2000). Adminstracion de Personal. Pearson.
- Chiavenato, I. (2006). Admnistración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Administración del recurso humano. Bogotá: Mcgraw – hill.

- Chura Gil, C. (2018). Las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de interlinks consulting group S.A.C., año 2017. Tacna, Perú.
- Correa Morales, P. I., & Diaz Diaz, G. P. (2013). Competencias gerenciales: análisis de un caso exitoso y de uno no exitoso en las medianas empresas del sector comercio en Soacha. Bogotá.
- Crosby, P. (1991). Liderazgo. España: McGraw Hill.
- Esparza Bardales, A. F. (2016). El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio S.A. Año 2016 – Trujillo. Trujillo, Perú.
- French, J., & Raven, B. (1959). Las bases del poder social. Poder Social.
- Fuentes Rivera, S., Talavera Sardon, J., & Pizarro Neves, G. (s.f.). Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el pacífico vida compañía de seguros y reaseguros s.a. de la agencia descentralizada sur Tacna – Moquegua, 2015". Tacna, Perú.
- Gardner, J. (Octubre de 02 de 2015). *Estilos de liderazgo*. Obtenido de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos>
- Gómez Ortiz, R. (abril de 2007). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro pequeñas y medianas empresas.

González, L. (2011). Inteligencia emocional en el liderazgo gerencial del director de educación media diversificada y profesional. *Encuentro Educativo*, 380-394.

Gutiérrez Huallpa, M. (2013). Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012. Tacna, Perú.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL / Interamericana editores, S.A. DE C.V.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1970). Teoría del Ciclo de Vida de Liderazgo.

Horton, S., & Farnham, D. (2007). Convertir el liderazgo en la gestión del desempeño.

Kanter, R. (1983). Los maestros del cambio. New York.

Kotter, P. (1982). Lo que realmente hacen los gerentes generales efectivos. Harvard Business Review.

Lee, N. (2009). La Práctica del Liderazgo Gerencial. Xlibris Corporation.

McCall, M., & Lombardo, M. (1983). Teoría de Liderazgo de los Rasgos.

Mintzberg, H. (1983). Poder en y alrededor de las organizaciones. Prentice-Hall.

- Molina Gómez, Y. (2015). Estilo de liderazgo gerencial y desempeño laboral en la dirección regional agraria de Huancavelica - 2015. Huancavelica, Perú.
- Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política.
- Moy Chavez, O. (2015). El liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa azucarera andahuasi – huaura 2015. Huanuco, Perú.
- Municipalidad distrital de Ite. (2016). *Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular de la vía de acceso a la playa arena blanca, distrito de ite, jorge basadre ? tacna*. Obtenido de <https://www.muniite.gob.pe/web/obra/118-mejoramiento-del-servicio-de-transitabilidad-vehicular-de-la-via-de-acceso-a-la-playa-arena-blanca-distrito-de-ite-jorge-basadre-tacna>
- Municipalidad Distrital de Ite. (12 de agosto de 2019). *Historia de Ite*. Obtenido de <https://www.muniite.gob.pe/web/distrito/historia>
- Nava, G. (abril de 2013). Liderazgo gerencial y procesos administrativos en las empresas productoras de sal. Maracaibo, Venezuela.
- Northouse, P. (2007). Teoría y práctica. London: Publications.
- Olvera Zapata, Y. (2013). Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área

Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos.  
Guayaquil, Ecuador.

Ortega Padilla, K. (2016). Liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del hospital II EsSalud Huánuco-2016. Huánuco, Perú.

Páez Gabriunas, I. (2002). Competencias para el liderazgo gerencial. *Investigación*, 1-20.

Páez Gabriunas, I., & Yepes, G. (2008). Liderazgo: evolución y conceptualización. Colombia.

Posadas Gonzáles, D. (2016). El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura 2015. Castilla.

Robbins, S. (s.f.). Comportamiento organizacional. México: Prentice hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson.

Robbins, S., Coulter, M., & Stephen, P. (2013). Administración: Un empresario Competitivo. Mexico: Pearson Educacion.

Rosário Sandoval , A. (julio de 2012). Liderazgo gerencial y comunicación organizacional en educación primaria . Maracaibo, Venezuela.

Solé , D., & Balduque Alonso , M. (2007). El programa de ayuda al empleado (EAP): intervención individual en la prevención de riesgos psicosociales . *Notas Técnicas de Prevención* , 1-6.

Stephen , P. R. (1988). Comportamiento Organizacional. México.

Supo, J. (2012). Seminarios de Investigación científica. Arequipa.

Valderrama Mendoza, S. R., & León Mucha, L. R. (2009). Técnicasw e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica. Lima: San marcos.

Yukl, G. (1990). Liderazgo gerencial : una revisión de la teoría y la investigación. *Ciencia y sociedad*, 441-507.

Zaleznik, A. (1977). Gerentes y líderes: ¿Son diferentes? Harvard Business Review.

## Anexos

### Anexo – 01 Instrumento de recolección de datos

#### ENCUESTA

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión, para el trabajo de investigación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

Tiene el carácter de ANÓNIMA y su procesamiento será reservado.

Para evaluar las variables, marcar una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

(SIEMPRE)	(CASI SIEMPRE)	(A VECES)	(CASI NUNCA)	(NUNCA)
5	4	3	2	1

**Variable independiente: COMPETENCIAS GERENCIALES**

N°	Ítems	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
<b>Dimensión 1: enfoque del poder e influencia</b>						
1	Siempre me planteo un objetivo a lograr con la presentación oral y verifico que lo haya logrado	5	4	3	2	1
2	Hago un esfuerzo específico y consciente de mantener mis exposiciones orales al mínimo necesario para transmitir el mensaje y lograr el objetivo de la presentación	5	4	3	2	1
3	Conozco y aplico un método sistemático de toma de decisiones para la solución de los problemas significativos en mi ejercicio profesional y vida personal	5	4	3	2	1
4	Antes de tomar una decisión importante, me aseguro de tener el máximo de opciones posibles de acción y analizo objetivamente cada una de las distintas opciones	5	4	3	2	1
5	Antes de ejecutar una decisión importante, analizo objetivamente las consecuencias de la acción, a corto y a largo plazo, sobre las personas que pueden resultar afectadas y sobre la organización	5	4	3	2	1
6	Soy hábil para separar el conflicto de las personas para resolver las situaciones sin lastimar o perjudicar a los involucrados	5	4	3	2	1
7	Soy hábil para encontrar los bloqueadores para encontrar las soluciones y mover el conflicto hacia la mejor solución.	5	4	3	2	1
8	Puedo analizar objetivamente las causas de los conflictos sin involucrarme emocionalmente en el conflicto mismo	5	4	3	2	1
9	Busco diversas soluciones antes de seleccionar la más apropiada para resolver los conflictos.	5	4	3	2	1
10	Mi postura es firme, asertiva, transmite seguridad.	5	4	3	2	1
11	Interpreto las distintas manifestaciones del lenguaje corporal y utilizo este conocimiento para comprender mejor el mensaje que estoy recibiendo de mis interlocutores	5	4	3	2	1
12	Conozco las fuentes de poder en mi organización y aprovecho aquellas a las que tengo acceso	5	4	3	2	1
13	Las cuotas de poder que he logrado a lo largo de mi trayectoria se basan en ejercer el buen juicio, mi esfuerzo, dedicación y desempeño profesional y la capacidad de influir en los demás, más que en la autoridad formal que me otorga mi puesto.	5	4	3	2	1
14	Jamás utilizo el poder que tengo en formas inapropiadas, como la intimidación o la coerción	5	4	3	2	1

<b>Dimensión 2: enfoque conductual</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECE</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>
15	Soy capaz de aplicar el juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras en forma exitosa	5	4	3	2	1
16	Domino los conceptos de valores, visión, misión y estrategia en el ámbito organizacional en el que me desempeño	5	4	3	2	1
17	Hay afinidad y congruencia entre mis valores personales y los de la organización en la que trabajo	5	4	3	2	1
18	Puedo separar eficazmente lo urgente de lo importante y no descuido las actividades que garantizan mi éxito a largo plazo	5	4	3	2	1
19	Diariamente planifico mis actividades en forma priorizada	5	4	3	2	1
20	Delego todo aquello que no requiere mi atención personalizada	5	4	3	2	1
21	Mi planificación diaria es objetiva y realizable, con un buen balance entre trabajo y vida personal	5	4	3	2	1
22	Siempre que programo alguna reunión, por más sencilla que sea, defino previamente los objetivos y los resultados deseados	5	4	3	2	1
23	Cuando participo o conduzco reuniones, soy puntual y hago un uso óptimo del tiempo	5	4	3	2	1
24	En las reuniones, participo para lograr el consenso, obtener conclusiones y tomar decisiones	5	4	3	2	1
25	Cuando doy retroalimentación a alguien sobre su desempeño, enfatizo lo positivo y la importancia de crecer y desarrollarse, más que la solución inmediata del problema	5	4	3	2	1
26	Establezco objetivos claros con todos mis subalternos, los acordamos previamente y los evalúo según los resultados y el cumplimiento de estos objetivos	5	4	3	2	1
27	Oriento mis actividades de control y seguimiento del desempeño de mis subalternos hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización	5	4	3	2	1
28	Comparo el desempeño de la unidad organizacional a mi cargo contra los estándares más exigentes relevantes	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 3: enfoque de rasgos</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECE</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>
29	Sé cómo mantener mi nivel interno de motivación en un estado óptimo y lo aprovecho para transmitir mi motivación a los demás en mi equipo	5	4	3	2	1
30	Empiezo cada día con optimismo y dispuesto a aprovechar las oportunidades que me presente	5	4	3	2	1
31	Utilizo las técnicas de motivación para reducir la resistencia al cambio en mis subalternos y seguidores	5	4	3	2	1
32	Utilizo comúnmente la gerencia participativa para mantener un nivel de motivación apropiado para el desempeño de mis subalternos y seguidores	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 4: enfoque situacional</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECE</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>
33	Demuestro un profundo respeto por el tiempo y privacidad de las personas quienes me comunico electrónicamente	5	4	3	2	1
34	Utilizo la tecnología de comunicación para mejorar mi desempeño gerencial de liderazgo	5	4	3	2	1
35	Siempre tengo presente que cada envío electrónico es mi carta de presentación y me desvelo por conservar y mejorar mi imagen gerencial en las comunicaciones electrónicas	5	4	3	2	1
36	<b>Busco ideas y soluciones novedosas y diferentes para resolver los asuntos.</b>	5	4	3	2	1
37	Comprendo bien lo que es el coaching y busco activamente las oportunidades de coaching para mí, por parte de mis jefes y personas que admiro	5	4	3	2	1
38	He buscado y acudo con frecuencia a una persona con más experiencia y competencias de liderazgo y gerencia, para que me oriente en mi crecimiento personal como líder y gerente	5	4	3	2	1
39	Conozco cuáles son las posibles fuentes para los mejores candidatos para mi equipo de trabajo	5	4	3	2	1
40	Tengo la capacidad para crear estrategias para atraer los mejores candidatos para mi equipo de trabajo	5	4	3	2	1
41	Sé distinguir cuáles son las características indispensables requeridas para un puesto, no necesariamente lo que puede aprenderse sino lo que debe ser parte integral de la persona para poder desempeñar el puesto exitosamente	5	4	3	2	1

## ENCUESTA

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión, para el trabajo de investigación. La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario. Tiene el carácter de ANÓNIMA y su procesamiento será reservado. Para evaluar las variables, marcar una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

(SIEMPRE)	(CASI SIEMPRE)	(A VECES)	(CASI NUNCA)	(NUNCA)
5	4	3	2	1

Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR

N°	Ítems					
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
<b>Dimensión 1: factores actitudinales</b>						
1	Al cumplir con mi tarea tomo en cuenta a mi jefe y a mi empresa	5	4	3	2	1
2	Cumplo con las promesas que hago	5	4	3	2	1
3	Llego puntual a mi trabajo	5	4	3	2	1
4	Rindo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí	5	4	3	2	1
5	Utilizo un buen vocabulario en el trabajo	5	4	3	2	1
6	Reconozco la autoridad de mis superiores	5	4	3	2	1
7	Respeto a mis compañeros de trabajo	5	4	3	2	1
8	Escucho la opinión de los demás	5	4	3	2	1
9	Entrego los trabajos antes del tiempo solicitado	5	4	3	2	1
10	Pongo todo mi esfuerzo en las tareas que me encomiendan	5	4	3	2	1
11	Hago más de lo solicitado	5	4	3	2	1
12	Hay congruencia entre lo que digo y mi forma de actuar	5	4	3	2	1
13	Cuando recibo una orden, cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto	5	4	3	2	1
14	Cumplo con los reglamentos de la empresa	5	4	3	2	1
15	Evito los errores en el desempeño de mi trabajo	5	4	3	2	1
16	Tomo mis propias decisiones en lo referente a mi trabajo	5	4	3	2	1
17	Hablo bien de mis jefes de trabajo	5	4	3	2	1
18	Repruebo los chismes en el trabajo	5	4	3	2	1
19	Mantengo limpio y ordenado mi sitio de trabajo	5	4	3	2	1
20	Aprovecho mi tiempo haciendo la mayor cantidad de trabajo	5	4	3	2	1
21	Me preocupo por optimizar los recursos con los que trabajo	5	4	3	2	1
22	Participo en actividades con mi familia y con mis compañeros de trabajo	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 2: factores operativos</b>		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
23	Apoyo los programas de mejoramiento de la empresa	5	4	3	2	1
24	Aprendo a realizar diversas funciones requeridas por la empresa	5	4	3	2	1
25	Cumplo con las políticas laborales de la empresa	5	4	3	2	1
26	Si alguien me pide ayuda respondo positivamente	5	4	3	2	1
27	Ayudo al compañero de trabajo sin que me lo pida	5	4	3	2	1
28	Busco la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con compañeros	5	4	3	2	1

## Anexo – 02 Ficha de Validación de los instrumentos de investigación.

### FICHAS DE VALIDACIÓN

#### VALIDACIÓN DE JUICIO EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

##### DATOS GENERALES:

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO Ms. GRACE CRISTINA LEVANO ARREDONDO EDAD 35  
 1.2 INSTITUCIÓN DONDE LABORA/CARGO DOCENTE  
 1.3 TÍTULO PROFESIONAL INGENIERO EN ECONOMÍA ASISTIDA  
 1.4 GRADO ACADÉMICO Magister MENCIÓN EN Administración y Dirección de Empresas  
 1.5 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: \_\_\_\_\_

##### ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

N°	INDICADOR	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	BAJA 21-40%	REGULAR 41-60%	BUENA 61-80%	MUY BUENA 81-100%
1	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	Esta formulado con lenguaje apropiado y entendible.					X
2	OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables y medibles hacia los objetivos de la investigación.					X
3	PERTINENCIA	Es útil y adecuado, las preguntas están relacionadas al tema de investigación.					X
4	ORGANIZACIÓN	Hay una secuencia lógica en las preguntas.					X
5	SUFICIENCIA	El número de preguntas es adecuado, y tiene calidad en la transmisión de las mismas				X	
6	INTENCIONALIDAD	El conjunto de ítems del cuestionario cumple en: registrar, estructurar las funciones, la finalidad, organización, tipo de preguntas características y naturaleza, utilizando las estrategias científicas para alcanzar las metas del estudio de investigación.					X
7	CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas en función al avance de la ciencia en estudio de la investigación.					X
8	COHERENCIA INTERNA	Entre dimensiones, indicadores, ítems, escala y nivel de medición de las variables en estudio de la investigación.					X
9	METODOLOGÍA	Los ítems responden a la temática de estudio que está en relación al proceso del Método Científico (proceso de la investigación)				X	
10	INDUCCIÓN A LA RESPUESTA	Entre la comprensión del ítem y la expresión de la respuesta.					X
11	LENGUAJE	Esta acorde al nivel del que será entrevistado.					X

4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a)Deficiente..... b)Baja..... c)Regular..... d)Buena...X... e)Muy Buena.....  
 5. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ..... FECHA Y LUGAR: 22/09/19  
 6. OBSERVACIONES: General (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique).....

  
 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE  
 DNI: 42394375

## FICHAS DE VALIDACIÓN

### VALIDACIÓN DE JUICIO EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**DATOS GENERALES:**

1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Ms. GRACE CRISTINA CÉVARO ARREDONDO EDAD: 35  
 1.2. INSTITUCIÓN DONDE LABORA/CARGO: D.P.C. ENUTE  
 1.3. TÍTULO PROFESIONAL: INGENIERO EN SISTEMAS ASISTIVO  
 1.4. GRADO ACADÉMICO: MAESTRO MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
 1.5. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Nº	INDICADOR	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	BAJA 21-40%	REGULAR 41-60%	BUENA 61-80%	MUY BUENA 81-100%
1	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	Esta formulado con lenguaje apropiado y entendible.					X
2	OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables y medibles hacia los objetivos de la investigación.					X
3	PERTINENCIA	Es útil y adecuado, las preguntas están relacionadas al tema de investigación.					X
4	ORGANIZACIÓN	Hay una secuencia lógica en las preguntas.					X
5	SUFICIENCIA	El número de preguntas es adecuado, y tiene calidad en la transmisión de las mismas				X	
6	INTENCIONALIDAD	El conjunto de ítems del cuestionario cumple en: registrar, estructurar las funciones, la finalidad, organización, tipo de preguntas características y naturaleza, utilizando las estrategias científicas para alcanzar las metas del estudio de investigación.					X
7	CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas en función al avance de la ciencia en estudio de la investigación.					X
8	COHERENCIA INTERNA	Entre dimensiones, indicadores, ítems, escala y nivel de medición de las variables en estudio de la investigación.					X
9	METODOLOGÍA	Los ítems responden a la temática de estudio que está en relación al proceso del Método Científico (proceso de la investigación)				X	
10	INDUCCIÓN A LA RESPUESTA	Entre la comprensión del ítem y la expresión de la respuesta.					X
11	LENGUAJE	Esta acorde al nivel del que será entrevistado.					X

1. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente..... b) Baja..... c) Regular..... d) Buena X e) Muy Buena.....  
 2. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ..... FECHA Y LUGAR: 22.09.19  
 3. OBSERVACIONES: General (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique).....  
NINGUNA OBSERVACIÓN

  
 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI: 92324705

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO POR ÍTEMS**

Por favor marque con una (x) o ( ) la opinión que considere, debe aplicarse en cada ítem y realice si es necesario sus observaciones.

**Título de investigación:**

**INSTRUMENTO 1:**

N°	ÍTEMS	ESCALA			Observaciones
		APLICABLE	CORREGIR	NO APLICABLE	
		1	2	3	
01	Siempre me planteo un objetivo a lograr con la presentación oral y verifico que lo haya logrado	X			
02	Hago un esfuerzo específico y consciente de mantener mis exposiciones orales al mínimo necesario para transmitir el mensaje y lograr el objetivo de la presentación	X			
03	Conozco y aplico un método sistemático de toma de decisiones para la solución de los problemas significativos en mi ejercicio profesional y vida personal	X			
04	Antes de tomar una decisión importante, me aseguro de tener el máximo de opciones posibles de acción y analizo objetivamente cada una de las distintas opciones	X			
05	Antes de ejecutar una decisión importante, analizo objetivamente las consecuencias de la acción, a corto y a largo plazo, sobre las personas que pueden resultar afectadas y sobre la organización	X			
06	Soy hábil para separar el conflicto de las personas para resolver las situaciones sin lastimar o perjudicar a los involucrados	X			
07	Soy hábil para encontrar los bloqueadores para encontrar las soluciones y mover el conflicto hacia la mejor solución.	X			
08	Puedo analizar objetivamente las causas de los conflictos sin involucrarme emocionalmente en el conflicto mismo	X			
09	Busco diversas soluciones antes de seleccionar la más apropiada para resolver los conflictos.	X			
10	Mi postura es firme, asertiva, transmite seguridad.	X			
11	Interpreto las distintas manifestaciones del lenguaje corporal y utilizo este conocimiento para comprender mejor el mensaje que estoy recibiendo de mis interlocutores	X			
12	Conozco las fuentes de poder en mi organización y aprovecho aquellas a las que tengo acceso	X			
13	Las cuotas de poder que he logrado a lo largo de mi trayectoria se basan en ejercer el buen juicio, mi esfuerzo, dedicación y desempeño profesional y la capacidad de influir en los demás, más que en la autoridad formal que me otorga mi puesto.	X			
14	Jamás utilizo el poder que tengo en formas inapropiadas, como la intimidación o la coerción	X			
15	Soy capaz de aplicar el juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras en forma exitosa	X			
16	Domino los conceptos de valores, visión, misión y estrategia en el ámbito organizacional en el que me desempeño	X			
17	Hay afinidad y congruencia entre mis valores personales y los de la organización en la que trabajo	X			
18	Puedo separar eficazmente lo urgente de lo importante y no descuido las actividades que garantizan mi éxito a largo plazo	X			
19	Diariamente planifico mis actividades en forma priorizada	X			
20	Delego todo aquello que no requiere mi atención personalizada	X			
21	Mi planificación diaria es objetiva y realizable, con un buen balance entre trabajo y vida personal	X			
22	Siempre que programo alguna reunión, por más sencilla que sea, defino previamente los objetivos y los resultados deseados	X			

N°	ÍTEMES	ESCALA			Observaciones
		APLICABLE	CORREGIR	NO APLICABLE	
		1	2	3	
23	Cuando participo o conduzco reuniones, soy puntual y hago un uso óptimo del tiempo	X			
24	En las reuniones, participo para lograr el consenso, obtener conclusiones y tomar decisiones	X			
25	Cuando doy retroalimentación a alguien sobre su desempeño, enfatizo lo positivo y la importancia de crecer y desarrollarse, más que la solución inmediata del problema	X			
26	Establezco objetivos claros con todos mis subalternos, los acordamos previamente y los evalúo según los resultados y el cumplimiento de estos objetivos	X			
27	Oriento mis actividades de control y seguimiento del desempeño de mis subalternos hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización	X			
28	Comparo el desempeño de la unidad organizacional a mi cargo contra los estándares más exigentes relevantes	X			
29	Sé cómo mantener mi nivel interno de motivación en un estado óptimo y lo aprovecho para transmitir mi motivación a los demás en mi equipo	X			
30	Empiezo cada día con optimismo y dispuesto a aprovechar las oportunidades que me presente	X			
31	Utilizo las técnicas de motivación para reducir la resistencia al cambio en mis subalternos y seguidores	X			
32	Utilizo comúnmente la gerencia participativa para mantener un nivel de motivación apropiado para el desempeño de mis subalternos y seguidores	X			
33	Demuestro un profundo respeto por el tiempo y privacidad de las personas con quienes me comunico electrónicamente	X			
34	Utilizo la tecnología de comunicación para mejorar mi desempeño gerencial y de liderazgo	X			
35	Siempre tengo presente que cada envío electrónico es mi carta de presentación y me desvelo por conservar y mejorar mi imagen gerencial en las comunicaciones electrónicas	X			
36	Busco ideas y soluciones novedosas y diferentes para resolver los asuntos.	X			
37	Comprendo bien lo que es el coaching y busco activamente las oportunidades de coaching para mí, por parte de mis jefes y personas que admiro	X			
38	He buscado y acudo con frecuencia a una persona con más experiencia y competencias de liderazgo y gerencia, para que me oriente en mi crecimiento personal como líder y gerente	X			
39	Conozco cuáles son las posibles fuentes para los mejores candidatos para mi equipo de trabajo	X			
40	Tengo la capacidad para crear estrategias para atraer los mejores candidatos para mi equipo de trabajo	X			
41	Sé distinguir cuáles son las características indispensables requeridas para un puesto, no necesariamente lo que puede aprenderse sino lo que debe ser parte integral de la persona para poder desempeñar el puesto exitosamente	X			

- APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDANTE : Enzo Federico Lezano Arredondo
- GRADO O ESPECIALIDAD DEL VALIDANTE : Magister en Administración de Empresas
- DNI : 42324705
- FECHA : 22/09/19

  
ING. CIVIL - ESPECIALIDAD EN INGENIERÍA DE SISTEMAS  
 C.R. 100000000

FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: 42324705

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO POR ÍTEMS**

Por favor marque con una (x) o ( ) la opinión que considere, debe aplicarse en cada ítem y realice si es necesario sus observaciones.

Título de investigación:

**INSTRUMENTO 2:**

N°	ÍTEMS	ESCALA			Observaciones
		APLICABLE	CORREGIR	NO APLICABLE	
		1	2	3	
01	Al cumplir con mi tarea tomo en cuenta a mi jefe y a mi empresa	X			
02	Cumplo con las promesas que hago	X			
03	Llego puntual a mi trabajo	X			
04	Rindo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí	X			
05	Utilizo un buen vocabulario en el trabajo	X			
06	Reconozco la autoridad de mis superiores	X			
07	Respeto a mis compañeros de trabajo	X			
08	Escucho la opinión de los demás	X			
09	Entrego los trabajos antes del tiempo solicitado	X			
10	Pongo todo mi esfuerzo en las tareas que me encomiendan	X			
11	Hago más de lo solicitado	X			
12	Hay congruencia entre lo que digo y mi forma de actuar	X			
13	Cuando recibo una orden, cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto	X			
14	Cumplo con los reglamentos de la empresa	X			
15	Evito los errores en el desempeño de mi trabajo	X			
16	Tomo mis propias decisiones en lo referente a mi trabajo	X			
17	Hablo bien de mis jefes de trabajo	X			
18	Repruebo los chismes en el trabajo	X			
19	Mantengo limpio y ordenado mi sitio de trabajo	X			
20	Aprovecho mi tiempo haciendo la mayor cantidad de trabajo	X			
21	Me preocupo por optimizar los recursos con los que trabajo	X			
22	Participo en actividades con mi familia y con mis compañeros de trabajo	X			
23	Apoyo los programas de mejoramiento de la empresa	X			
24	Aprendo a realizar diversas funciones requeridas por la Empresa	X			
25	Cumplo con las políticas laborales de la empresa	X			
26	Si alguien me pide ayuda respondo positivamente	X			
27	Ayudo al compañero de trabajo sin que me lo pida	X			
28	Busco la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con mis compañeros	X			

- APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDANTE : Graciela Cristina Lozano Arredondo
- GRADO O ESPECIALIDAD DEL VALIDANTE : Magister en Administración de Empresas
- DNI : 42334705
- FECHA : 22/09/18

*Graciela*  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: CIP 105906  
 42334705

## FICHAS DE VALIDACIÓN

### VALIDACIÓN DE JUICIO EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**DATOS GENERALES:**

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: PERALTA RODRÍGUEZ, ISABEL LILIANA EDAD: 45  
 1.2 INSTITUCIÓN DONDE LABORA/CARGO: UNJSG  
 1.3 TÍTULO PROFESIONAL: ECONOMISTA  
 1.4 GRADO ACADÉMICO: Maestra MENCIÓN EN: Dirección y Administración de Empresas  
 1.5 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Nº	INDICADOR	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	BAJA 21-40%	REGULAR 41-60%	BUENA 61-80%	MUY BUENA 81-100%
1	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	Esta formulado con lenguaje apropiado y entendible.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables y medibles hacia los objetivos de la investigación.				✓	
3	PERTINENCIA	Es útil y adecuado, las preguntas están relacionadas al tema de investigación.				✓	
4	ORGANIZACIÓN	Hay una secuencia lógica en las preguntas.				✓	
5	SUFICIENCIA	El número de preguntas es adecuado, y tiene calidad en la transmisión de las mismas				✓	
6	INTENCIONALIDAD	El conjunto de ítems del cuestionario cumple en: registrar, estructurar las funciones, la finalidad, organización, tipo de preguntas características y naturaleza, utilizando las estrategias científicas para alcanzar las metas del estudio de investigación.				✓	
7	CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas en función al avance de la ciencia en estudio de la investigación.				✓	
8	COHERENCIA INTERNA	Entre dimensiones, indicadores, ítems, escala y nivel de medición de las variables en estudio de la investigación.				✓	
9	METODOLOGÍA	Los ítems responden a la temática de estudio que está en relación al proceso del Método Científico (proceso de la investigación)				✓	
10	INDUCCIÓN A LA RESPUESTA	Entre la comprensión del ítem y la expresión de la respuesta.				✓	
11	LENGUAJE	Esta acorde al nivel del que será entrevistado.				✓	

4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente..... b) Baja..... c) Regular..... d) Buena  e) Muy Buena.....  
 5. PROMEDIO DE VALORACIÓN: Buena FECHA Y LUGAR: 26/09/19  
 6. OBSERVACIONES: General (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique).....

  
 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE  
 DNI: 25608899

## FICHAS DE VALIDACIÓN

### VALIDACIÓN DE JUICIO EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**DATOS GENERALES:**

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: PERALTA RODRIGUEZ, ISABEL LILIAN ... EDAD: 45  
 1.2. INSTITUCIÓN DONDE LABORA/CARGO: VNJR  
 1.3. TÍTULO PROFESIONAL: ECONOMISTA  
 1.4. GRADO ACADÉMICO: MAESTRA ... MENCIÓN EN: DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
 1.5. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: \_\_\_\_\_

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

N°	INDICADOR	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	BAJA 21-40%	REGULAR 41-60%	BUENA 61-80%	MUY BUENA 81-100%
1	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	Esta formulado con lenguaje apropiado y entendible.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables y medibles hacia los objetivos de la investigación.				✓	
3	PERTINENCIA	Es útil y adecuado, las preguntas están relacionadas al tema de investigación.				✓	
4	ORGANIZACIÓN	Hay una secuencia lógica en las preguntas.				✓	
5	SUFICIENCIA	El número de preguntas es adecuado, y tiene calidad en la transmisión de las mismas				✓	
6	INTENCIONALIDAD	El conjunto de ítems del cuestionario cumple en: registrar, estructurar las funciones, la finalidad, organización, tipo de preguntas características y naturaleza, utilizando las estrategias científicas para alcanzar las metas del estudio de investigación.				✓	
7	CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas en función al avance de la ciencia en estudio de la investigación.				✓	
8	COHERENCIA INTERNA	Entre dimensiones, indicadores, ítems, escala y nivel de medición de las variables en estudio de la investigación.				✓	
9	METODOLOGÍA	Los ítems responden a la temática de estudio que está en relación al proceso del Método Científico (proceso de la investigación)				✓	
10	INDUCCIÓN A LA RESPUESTA	Entre la comprensión del ítem y la expresión de la respuesta.				✓	
11	LENGUAJE	Esta acorde al nivel del que será entrevistado.				✓	

1. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente..... b) Baja..... c) Regular..... d) Buena.  e) Muy Buena.....  
 2. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ..... Buena ..... FECHA Y LUGAR: 26/09/19  
 3. OBSERVACIONES: General (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique).....

  
 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI: 29608899

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO POR ÍTEMS**

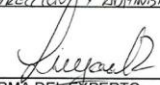
Por favor marque con una (x) o ( ) la opinión que considere, debe aplicarse en cada ítem y realice si es necesario sus observaciones.

Título de investigación:

**INSTRUMENTO 2:**

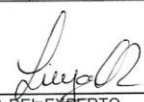
N°	ÍTEMS	ESCALA			Observaciones
		APLICABLE	CORREGIR	NO APLICABLE	
		1	2	3	
01	Al cumplir con mi tarea tomo en cuenta a mi jefe y a mi empresa	x			
02	Cumplo con las promesas que hago	x			
03	Llego puntual a mi trabajo	x			
04	Rindo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí	x			
05	Utilizo un buen vocabulario en el trabajo	x			
06	Reconozco la autoridad de mis superiores	x			
07	Respeto a mis compañeros de trabajo	x			
08	Escucho la opinión de los demás	x			
09	Entrego los trabajos antes del tiempo solicitado	x			
10	Pongo todo mi esfuerzo en las tareas que me encomiendan	x			
11	Hago más de lo solicitado	x			
12	Hay congruencia entre lo que digo y mi forma de actuar	x			
13	Cuando recibo una orden, cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto	x			
14	Cumplo con los reglamentos de la empresa	x			
15	Evito los errores en el desempeño de mi trabajo	x			
16	Tomo mis propias decisiones en lo referente a mi trabajo	x			
17	Hablo bien de mis jefes de trabajo	x			
18	Repruebo los chismes en el trabajo	x			
19	Mantengo limpio y ordenado mi sitio de trabajo	x			
20	Aprovecho mi tiempo haciendo la mayor cantidad de trabajo	x			
21	Me preocupo por optimizar los recursos con los que trabajo	x			
22	Participo en actividades con mi familia y con mis compañeros de trabajo	x			
23	Apoyo los programas de mejoramiento de la empresa	x			
24	Aprendo a realizar diversas funciones requeridas por la Empresa	x			
25	Cumplo con las políticas laborales de la empresa	x			
26	Si alguien me pide ayuda respondo positivamente	x			
27	Ayudo al compañero de trabajo sin que me lo pida	x			
28	Busco la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con mis compañeros	x			

- APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDANTE : PERALTA RODRIGUEZ, ISABEL LILIAN
- GRADO O ESPECIALIDAD DEL VALIDANTE : MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- DNI : 29603895
- FECHA : 26/09/19

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: .....29603895

N°	ÍTEM	ESCALA			Observaciones
		APLICABLE	CORREGIR	NO APLICABLE	
		1	2	3	
23	Cuando participo o conduzco reuniones, soy puntual y hago un uso óptimo del tiempo	Y			
24	En las reuniones, participo para lograr el consenso, obtener conclusiones y tomar decisiones	Y			
25	Cuando doy retroalimentación a alguien sobre su desempeño, enfatizo lo positivo y la importancia de crecer y desarrollarse, más que la solución inmediata del problema	Y			
26	Establezco objetivos claros con todos mis subalternos, los acordamos previamente y los evalúo según los resultados y el cumplimiento de estos objetivos	Y			
27	Oriento mis actividades de control y seguimiento del desempeño de mis subalternos hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización	Y			
28	Comparo el desempeño de la unidad organizacional a mi cargo contra los estándares más exigentes relevantes	X			
29	Sé cómo mantener mi nivel interno de motivación en un estado óptimo y lo aprovecho para transmitir mi motivación a los demás en mi equipo	Y			
30	Empiezo cada día con optimismo y dispuesto a aprovechar las oportunidades que me presente	Y			
31	Utilizo las técnicas de motivación para reducir la resistencia al cambio en mis subalternos y seguidores	Y			
32	Utilizo comúnmente la gerencia participativa para mantener un nivel de motivación apropiado para el desempeño de mis subalternos y seguidores	Y			
33	Demuestro un profundo respeto por el tiempo y privacidad de las personas con quienes me comunico electrónicamente	Y			
34	Utilizo la tecnología de comunicación para mejorar mi desempeño gerencial y de liderazgo	Y			
35	Siempre tengo presente que cada envío electrónico es mi carta de presentación y me desvelo por conservar y mejorar mi imagen gerencial en las comunicaciones electrónicas	Y			
36	Busco ideas y soluciones novedosas y diferentes para resolver los asuntos.	Y			
37	Comprendo bien lo que es el coaching y busco activamente las oportunidades de coaching para mí, por parte de mis jefes y personas que admiro		Y		
38	He buscado y acudo con frecuencia a una persona con más experiencia y competencias de liderazgo y gerencia, para que me oriente en mi crecimiento personal como líder y gerente	Y			
39	Conozco cuáles son las posibles fuentes para los mejores candidatos para mi equipo de trabajo	Y			
40	Tengo la capacidad para crear estrategias para atraer los mejores candidatos para mi equipo de trabajo	Y			
41	Sé distinguir cuáles son las características indispensables requeridas para un puesto, no necesariamente lo que puede aprenderse sino lo que debe ser parte integral de la persona para poder desempeñar el puesto exitosamente	Y			

- APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDANTE : PERALTA RODRIGUEZ, ISABEL LILYAN
- GRADO O ESPECIALIDAD DEL VALIDANTE : MAESTRA EN DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS
- DNI : 29602899
- FECHA : 26/09/19

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: ...29602899

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO POR ÍTEMS**

Por favor marque con una (x) o ( ) la opinión que considere, debe aplicarse en cada ítem y realice si es necesario sus observaciones.

**Título de investigación:**

**INSTRUMENTO 1:**

N°	ÍTEMS	ESCALA			Observaciones
		APLICABLE	CORREGIR	NO APLICABLE	
		1	2	3	
01	Siempre me planteo un objetivo a lograr con la presentación oral y verifico que lo haya logrado	x			
02	Hago un esfuerzo específico y consciente de mantener mis exposiciones orales al mínimo necesario para transmitir el mensaje y lograr el objetivo de la presentación	y			
03	Conozco y aplico un método sistemático de toma de decisiones para la solución de los problemas significativos en mi ejercicio profesional y vida personal		x		
04	Antes de tomar una decisión importante, me aseguro de tener el máximo de opciones posibles de acción y analizo objetivamente cada una de las distintas opciones	y			
05	Antes de ejecutar una decisión importante, analizo objetivamente las consecuencias de la acción, a corto y a largo plazo, sobre las personas que pueden resultar afectadas y sobre la organización	x			
06	Soy hábil para separar el conflicto de las personas para resolver las situaciones sin lastimar o perjudicar a los involucrados	y			
07	Soy hábil para encontrar los bloqueadores para encontrar las soluciones y mover el conflicto hacia la mejor solución.	x			
08	Puedo analizar objetivamente las causas de los conflictos sin involucrarme emocionalmente en el conflicto mismo	x			
09	Busco diversas soluciones antes de seleccionar la más apropiada para resolver los conflictos.	x			
10	Mi postura es firme, asertiva, transmite seguridad.	x			
11	Interpreto las distintas manifestaciones del lenguaje corporal y utilizo este conocimiento para comprender mejor el mensaje que estoy recibiendo de mis interlocutores		x		
12	Conozco las fuentes de poder en mi organización y aprovecho aquellas a las que tengo acceso	^			
13	Las cuotas de poder que he logrado a lo largo de mi trayectoria se basan en ejercer el buen juicio, mi esfuerzo, dedicación y desempeño profesional y la capacidad de influir en los demás, más que en la autoridad formal que me otorga mi puesto.	x			
14	Jamás utilizo el poder que tengo en formas inapropiadas, como la intimidación o la coerción		x		
15	Soy capaz de aplicar el juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras en forma exitosa	x			
16	Domino los conceptos de valores, visión, misión y estrategia en el ámbito organizacional en el que me desempeño	x			
17	Hay afinidad y congruencia entre mis valores personales y los de la organización en la que trabajo	y			
18	Puedo separar eficazmente lo urgente de lo importante y no descuido las actividades que garantizan mi éxito a largo plazo	y			
19	Diariamente planifico mis actividades en forma priorizada	y			
20	Delego todo aquello que no requiere mi atención personalizada	x			
21	Mi planificación diaria es objetiva y realizable, con un buen balance entre trabajo y vida personal	y			
22	Siempre que programo alguna reunión, por más sencilla que sea, defino previamente los objetivos y los resultados deseados	x			

## FICHAS DE VALIDACIÓN

### VALIDACIÓN DE JUICIO EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**DATOS GENERALES:**

1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO TATIÑO MENDOZA VERÓNICA EDAD.....  
 1.2. INSTITUCIÓN DONDE LABORA/CARGO UNJSC  
 1.3. TÍTULO PROFESIONAL INGENIERO EN GERENCIA AGRIARIA  
 1.4. GRADO ACADÉMICO POSGRUO MENCION EN ADMINISTRACION  
 1.5. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: .....

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Nº	INDICADOR	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	BAJA 21-40%	REGULAR 41-60%	BUENA 61-80%	MUY BUENA 81-100%
1	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	Esta formulado con lenguaje apropiado y entendible.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables y medibles hacia los objetivos de la investigación.			✓		
3	PERTINENCIA	Es útil y adecuado, las preguntas están relacionadas al tema de investigación.				✓	
4	ORGANIZACIÓN	Hay una secuencia lógica en las preguntas.				✓	
5	SUFICIENCIA	El número de preguntas es adecuado, y tiene calidad en la transmisión de las mismas			✓		
6	INTENCIONALIDAD	El conjunto de ítems del cuestionario cumple en: registrar, estructurar las funciones, la finalidad, organización, tipo de preguntas características y naturaleza, utilizando las estrategias científicas para alcanzar las metas del estudio de investigación.			✓		
7	CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas en función al avance de la ciencia en estudio de la investigación.				✓	
8	COHERENCIA INTERNA	Entre dimensiones, indicadores, ítems, escala y nivel de medición de las variables en estudio de la investigación.				✓	
9	METODOLOGÍA	Los ítems responden a la temática de estudio que está en relación al proceso del Método Científico (proceso de la investigación)				✓	
10	INDUCCIÓN A LA RESPUESTA	Entre la comprensión del ítem y la expresión de la respuesta.			✓		
11	LENGUAJE	Esta acorde al nivel del que será entrevistado.				✓	

1. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente..... b) Baja..... c) Regular..... d) Buena X e) Muy Buena.....  
 2. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ..... FECHA Y LUGAR 24.09.19  
 3. OBSERVACIONES: General (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique).....

By  
 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI: 41969947

## FICHAS DE VALIDACIÓN

### VALIDACIÓN DE JUICIO EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**DATOS GENERALES:**

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO..... PATINO MENDOZA VERONICA..... EDAD.....  
 1.2 INSTITUCIÓN DONDE LABORA/CARGO..... UNIBO.....  
 1.3 TÍTULO PROFESIONAL..... INGENIERO EN ECONOMIA AGRIARIA.....  
 1.4 GRADO ACADÉMICO..... DOCTOR..... MENCIÓN EN..... ADMINISTRACION.....  
 1.5 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:.....

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

N°	INDICADOR	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	BAJA 21-40%	REGULAR 41-60%	BUENA 61-80%	MUY BUENA 81-100%
1	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	Esta formulado con lenguaje apropiado y entendible.				✓	
2	OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables y medibles hacia los objetivos de la investigación.				✓	
3	PERTINENCIA	Es útil y adecuado, las preguntas están relacionadas al tema de investigación.			✓		
4	ORGANIZACIÓN	Hay una secuencia lógica en las preguntas.				✓	
5	SUFICIENCIA	El número de preguntas es adecuado, y tiene calidad en la transmisión de las mismas				✓	
6	INTENCIONALIDAD	El conjunto de ítems del cuestionario cumple en: registrar, estructurar las funciones, la finalidad, organización, tipo de preguntas características y naturaleza, utilizando las estrategias científicas para alcanzar las metas del estudio de investigación.			✓		
7	CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas en función al avance de la ciencia en estudio de la investigación.			✓	✓	
8	COHERENCIA INTERNA	Entre dimensiones, indicadores, ítems, escala y nivel de medición de las variables en estudio de la investigación.				✓	
9	METODOLOGÍA	Los ítems responden a la temática de estudio que está en relación al proceso del Método Científico (proceso de la investigación)				✓	
10	INDUCCIÓN A LA RESPUESTA	Entre la comprensión del ítem y la expresión de la respuesta.				✓	
11	LENGUAJE	Esta acorde al nivel del que será entrevistado.			✓		

4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a)Deficiente..... b)Baja..... c)Regular..... d)Buena..... X e)Muy Buena.....  
 5. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ..... FECHA Y LUGAR..... 24/09/19.....  
 6. OBSERVACIONES: General (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique).....

  
 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE  
 DNI: ..... 41969943 .....

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO POR ÍTEMS**

Por favor marque con una (x) o ( ) la opinión que considere, debe aplicarse en cada ítem y realice si es necesario sus observaciones.

**Título de investigación:**

**INSTRUMENTO 1:**

N°	ÍTEMS	ESCALA			Observaciones
		APLICABLE	CORREGIR	NO APLICABLE	
		1	2	3	
01	Siempre me planteo un objetivo a lograr con la presentación oral y verifico que lo haya logrado	X			
02	Hago un esfuerzo específico y consciente de mantener mis exposiciones orales al mínimo necesario para transmitir el mensaje y lograr el objetivo de la presentación	X			
03	Conozco y aplico un método sistemático de toma de decisiones para la solución de los problemas significativos en mi ejercicio profesional y vida personal	X			
04	Antes de tomar una decisión importante, me aseguro de tener el máximo de opciones posibles de acción y analizo objetivamente cada una de las distintas opciones	X			
05	Antes de ejecutar una decisión importante, analizo objetivamente las consecuencias de la acción, a corto y a largo plazo, sobre las personas que pueden resultar afectadas y sobre la organización	X			
06	Soy hábil para separar el conflicto de las personas para resolver las situaciones sin lastimar o perjudicar a los involucrados	X			
07	Soy hábil para encontrar los bloqueadores para encontrar las soluciones y mover el conflicto hacia la mejor solución.	X			
08	Puedo analizar objetivamente las causas de los conflictos sin involucrarme emocionalmente en el conflicto mismo	X			
09	Busco diversas soluciones antes de seleccionar la más apropiada para resolver los conflictos.	X			
10	Mi postura es firme, asertiva, transmite seguridad.	X			
11	Interpreto las distintas manifestaciones del lenguaje corporal y utilizo este conocimiento para comprender mejor el mensaje que estoy recibiendo de mis interlocutores	X			
12	Conozco las fuentes de poder en mi organización y aprovecho aquellas a las que tengo acceso	X			
13	Las cuotas de poder que he logrado a lo largo de mi trayectoria se basan en ejercer el buen juicio, mi esfuerzo, dedicación y desempeño profesional y la capacidad de influir en los demás, más que en la autoridad formal que me otorga mi puesto.	X			
14	Jamás utilizo el poder que tengo en formas inapropiadas, como la intimidación o la coerción	X			
15	Soy capaz de aplicar el juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras en forma exitosa	X			
16	Domino los conceptos de valores, visión, misión y estrategia en el ámbito organizacional en el que me desempeño	X			
17	Hay afinidad y congruencia entre mis valores personales y los de la organización en la que trabajo	X			
18	Puedo separar eficazmente lo urgente de lo importante y no descuido las actividades que garantizan mi éxito a largo plazo	X			
19	Diariamente planifico mis actividades en forma priorizada	X			
20	Delego todo aquello que no requiere mi atención personalizada		X		
21	Mi planificación diaria es objetiva y realizable, con un buen balance entre trabajo y vida personal	X			
22	Siempre que programo alguna reunión, por más sencilla que sea, defino previamente los objetivos y los resultados deseados	X			

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO POR ÍTEMS**

Por favor marque con una (x) o ( ) la opinión que considere, debe aplicarse en cada ítem y realice si es necesario sus observaciones.

Título de investigación:

INSTRUMENTO 2:


N°	ÍTEMS	ESCALA			Observaciones
		APLICABLE	CORREGIR	NO APLICABLE	
		1	2	3	
01	Al cumplir con mi tarea tomo en cuenta a mi jefe y a mi empresa	X			
02	Cumplo con las promesas que hago	X			
03	Llego puntual a mi trabajo	X			
04	Rindo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí	X			
05	Utilizo un buen vocabulario en el trabajo		X		
06	Reconozco la autoridad de mis superiores	X			
07	Respeto a mis compañeros de trabajo	X			
08	Escucho la opinión de los demás		X		
09	Entrego los trabajos antes del tiempo solicitado	X			
10	Pongo todo mi esfuerzo en las tareas que me encomiendan	X			
11	Hago más de lo solicitado		X		
12	Hay congruencia entre lo que digo y mi forma de actuar		X		
13	Cuando recibo una orden, cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto	X			
14	Cumplo con los reglamentos de la empresa	X			
15	Evito los errores en el desempeño de mi trabajo	X			
16	Tomo mis propias decisiones en lo referente a mi trabajo	X			
17	Hablo bien de mis jefes de trabajo	X			
18	Repruebo los chismes en el trabajo	X			
19	Mantengo limpio y ordenado mi sitio de trabajo	X			
20	Aprovecho mi tiempo haciendo la mayor cantidad de trabajo	X			
21	Me preocupo por optimizar los recursos con los que trabajo	X			
22	Participo en actividades con mi familia y con mis compañeros de trabajo	X			
23	Apoyo los programas de mejoramiento de la empresa	X			
24	Aprendo a realizar diversas funciones requeridas por la Empresa	X			
25	Cumplo con las políticas laborales de la empresa	X			
26	Si alguien me pide ayuda respondo positivamente	X			
27	Ayudo al compañero de trabajo sin que me lo pida	X			
28	Busco la forma de resolver los problemas laborales que se presentan con mis compañeros	X			

- APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDANTE : PATINO MENDOZA VERÓNICA
- GRADO O ESPECIALIDAD DEL VALIDANTE : DOCTOR EN ADMINISTRACION
- DNI : 41969947
- FECHA : 12/09/19

[Firma]  
FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: ...41969947...

N°	ÍTEMS	ESCALA			Observaciones
		APLICABLE	CORREGIR	NO APLICABLE	
		1	2	3	
23	Cuando participo o conduzco reuniones, soy puntual y hago un uso óptimo del tiempo	X			
24	En las reuniones, participo para lograr el consenso, obtener conclusiones y tomar decisiones	X			
25	Cuando doy retroalimentación a alguien sobre su desempeño, enfatizo lo positivo y la importancia de crecer y desarrollarse, más que la solución inmediata del problema	X			
26	Establezco objetivos claros con todos mis subalternos, los acordamos previamente y los evalúo según los resultados y el cumplimiento de estos objetivos	X			
27	Oriento mis actividades de control y seguimiento del desempeño de mis subalternos hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización	X			
28	Comparo el desempeño de la unidad organizacional a mi cargo contra los estándares más exigentes relevantes	X			
29	Sé cómo mantener mi nivel interno de motivación en un estado óptimo y lo aprovecho para transmitir mi motivación a los demás en mi equipo	X			
30	Empiezo cada día con optimismo y dispuesto a aprovechar las oportunidades que me presente	X			
31	Utilizo las técnicas de motivación para reducir la resistencia al cambio en mis subalternos y seguidores	X			
32	Utilizo comúnmente la gerencia participativa para mantener un nivel de motivación apropiado para el desempeño de mis subalternos y seguidores	X			
33	Demuestro un profundo respeto por el tiempo y privacidad de las personas con quienes me comunico electrónicamente	X			
34	Utilizo la tecnología de comunicación para mejorar mi desempeño gerencial y de liderazgo	X			
35	Siempre tengo presente que cada envío electrónico es mi carta de presentación y me desvelo por conservar y mejorar mi imagen gerencial en las comunicaciones electrónicas	X			
36	Busco ideas y soluciones novedosas y diferentes para resolver los asuntos.	X			
37	Comprendo bien lo que es el coaching y busco activamente las oportunidades de coaching para mí, por parte de mis jefes y personas que admiro	X			
38	He buscado y acudo con frecuencia a una persona con más experiencia y competencias de liderazgo y gerencia, para que me oriente en mi crecimiento personal como líder y gerente	X			
39	Conozco cuáles son las posibles fuentes para los mejores candidatos para mi equipo de trabajo	X			
40	Tengo la capacidad para crear estrategias para atraer los mejores candidatos para mi equipo de trabajo	X			
41	Sé distinguir cuáles son las características indispensables requeridas para un puesto, no necesariamente lo que puede aprenderse sino lo que debe ser parte integral de la persona para poder desempeñar el puesto exitosamente	X			

- APELLIDOS Y NOMBRES DEL VALIDANTE : PATINO FIENDEZA VERONICA
- GRADO O ESPECIALIDAD DEL VALIDANTE : DOCTOR EN ADMINISTRACION
- DNI : 41969947
- FECHA : 19/09/19

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: 41969947

## Anexo – 03

<b>Estadísticas de fiabilidad: Competencias Gerenciales</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	41

<b>Estadísticas de fiabilidad: Desempeño Laboral</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	28

### **Fiabilidad:**

Para Tamayo (1984) la fiabilidad es la obtención que se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados (citado en Valderrama y León, 2009, p. 143).

Para la primera variable de estudio, competencias gerenciales se obtuvo a través del índice de alfa de cronbach, una confiabilidad de 0,970 el cual se encuentra en la categoría de “Alta Confiabilidad” (ver Anexo 3).

Para la segunda variable de estudio: Desempeño laboral se obtuvo a través del índice de alfa de cronbach, una confiabilidad de 0,913 el cual se encuentra en la categoría de “Alta Confiabilidad” (Ver Anexo 3).

Por lo tanto, ambos instrumentos son confiables.

## Anexo – 04

Tabla 18  
*Matriz de consistencia*

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variabes y Dimensiones	Métodos
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable 1:</b>	<b>Tipo de investigación</b>
¿En qué medida se relacionan las competencias gerenciales y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019?	Determinar en qué medida las competencias gerenciales se relacionan con el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.	Existe relación significativa entre las competencias gerenciales y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.	<b>Competencias Gerenciales</b> - Enfoque del poder e influencia - Enfoque conductual - Enfoque de rasgos - Enfoque situacional	Es de tipo correlacional, según Hernández (2014), “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>Variable 2: Desempeño laboral del trabajador</b>	<b>Diseño de la investigación</b>
¿Qué relación existe entre el enfoque del poder e influencia y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019?	Establecer como el enfoque del poder e influencia se relaciona con el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.	La relación es significativa entre el enfoque del poder e influencia y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.	- Factores actitudinales - Factores operativos	Según la clasificación realizada por Hernández (2014) “el diseño de investigación es no experimental u observacional porque no hay manipulación deliberada de las variables.
¿Qué relación existe entre el enfoque conductual y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019?	Demostrar cómo se da la relación entre el enfoque conductual y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.	La relación es significativa entre el enfoque conductual y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.		<b>Población:</b> La población total para esta investigación fue de 76 trabajadores.
¿Qué relación existe entre el enfoque de rasgos y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019?	Explicar cómo se relaciona el enfoque de rasgos y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.	La relación es significativa entre el enfoque de rasgos y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.		<b>Técnicas e Instrumentos</b> La técnica será la encuesta y el instrumento será el cuestionario tipo escala de Likert.
¿Qué relación existe entre el enfoque situacional y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019?	Determinar qué relación existe entre el enfoque situacional y el desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019..	La relación es significativa entre el enfoque situacional y desempeño laboral del trabajador en la Municipalidad Distrital de Ite, año 2019.		

Fuente: Elaboración propia.