

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA  
DE LA EMPRESA EPS S.A., TACNA, 2019**

**TESIS**

**Presentado por:**

Bach. Marlene Beatriz Isidro Mamani.

**Asesor:**

Dra. Eloyna Lucia Peñaloza Arana

**Para obtener el título profesional de:**

INGENIERO COMERCIAL

**TACNA – PERÚ**

**2019**

**DEDICATORIA**

A mis padres que son mi fortaleza para cumplir todas mis metas en la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

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 mi meta.

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPITULO I.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1 Problema principal .....	15
1.2.2. Problemas específicos .....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.4 OBJETIVOS .....	17
1.4.1 Objetivo General .....	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
1.5 HIPÓTESIS.....	18
1.5.1 Hipótesis general .....	18

1.5.2	Hipótesis específicas .....	18
CAPITULO II .....		20
MARCO TEÓRICO.....		20
2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.2	Bases Teóricas.....	21
2.2.1	Bases teóricas sobre competencias gerenciales.....	21
2.2.2	Bases teóricas sobre desempeño laboral .....	32
3.3.-	Definición de conceptos básicos .....	44
CAPITULO III.....		46
METODOLOGÍA .....		46
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.3.1	Población .....	46
3.3.2	Muestra.....	47
3.4	VARIABLES E INDICADORES.....	48
3.4.1	Identificación de las variables .....	48
3.4.2	Operacionalización de variables.....	51

3.5	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	52
3.6	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	52
	CAPITULO IV .....	53
	RESULTADOS .....	53
4.1.	CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS .....	53
4.1.1.	Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach .....	53
4.1.2.	Escala de valoración de las variables .....	54
4.2.	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO .....	55
4.2.1.	Resultados de Competencias gerenciales .....	55
4.2.2.	Resultados de desempeño laboral .....	60
4.3.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	63
4.3.1.	Verificación de Hipótesis específicas .....	63
4.3.1.	Verificación de Hipótesis general .....	71
	CONCLUSIONES .....	73
	RECOMENDACIONES .....	75
	REFERENCIAS .....	77
	APÉNDICE .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Cuadro Para Asignación De Personal 2019</i> .....	47
Tabla 2 <i>Operacionalización de la variable independiente</i> .....	51
Tabla 3 <i>Operacionalización de la variable dependiente</i> .....	51
Tabla 4 <i>Categorías de análisis de fiabilidad</i> .....	53
Tabla 5 <i>Coeficiente de Alpha de Cronbach</i> .....	53
Tabla 6 <i>Coeficiente de Alpha de Cronbach</i> .....	53
Tabla 7 <i>Dimensión enfoque del poder e influencia</i> .....	55
Tabla 8 <i>Dimensión enfoque conductual</i> .....	56
Tabla 9 <i>Dimensión enfoque de rasgos</i> .....	57
Tabla 10 <i>Dimensión enfoque situacional</i> .....	58
Tabla 11 <i>Variable competencias gerenciales</i> .....	59
Tabla 12 <i>Dimensión factores actitudinales</i> .....	60
Tabla 13 <i>Dimensión factores operativos</i> .....	61
Tabla 14 <i>Variable desempeño laboral</i> .....	62
Tabla 15 <i>Relación entre el enfoque del poder e influencia y desempeño laboral</i> .....	64
Tabla 16 <i>Relación entre enfoque conductual y desempeño laboral</i> .....	66
Tabla 17 <i>Relación entre enfoque de rasgos y desempeño laboral</i> .....	68

Tabla 18 <i>Relación entre enfoque situacional y desempeño laboral</i> .....	70
Tabla 19 <i>Resumen del Modelo</i> .....	72
Tabla 20 <i>Análisis de la varianza</i> .....	72
Tabla 21 <i>Coefficientes no estandarizados y estandarizados</i> .....	72



**ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1.</i> Dimensión enfoque del poder e influencia .....	55
<i>Figura 2.</i> Dimensión enfoque conductual.....	56
<i>Figura 3.</i> Dimensión enfoque de rasgos .....	57
<i>Figura 4.</i> Dimensión enfoque situacional.....	58
<i>Figura 5.</i> Variable competencias gerenciales .....	59
<i>Figura 6.</i> Dimensión factores actitudinales .....	60
<i>Figura 7.</i> Dimensión factores operativos.....	61
<i>Figura 8.</i> Variable desempeño laboral.....	62

## RESUMEN

La presente investigación de título “COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EPS S.A., TACNA, 2019”; tuvo como propósito determinar en qué medida influye las competencias gerenciales en el desempeño laboral en el área administrativa de la empresa ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO, Tacna, 2019. Investigación básica: También denominada investigación pura, teórica o dogmática. por otra parte, el diseño la investigación es no experimental, ya que se basará en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación del investigador. Habiendo aplicado el cálculo muestral se obtuvo que la muestra fue de 121 trabajadores de la EPS Tacna. Los resultados señalan que a través de la técnica estadística regresión lineal simple podemos confirmar que existe influencia media de las competencias gerenciales hacia el desempeño laboral de los trabajadores de la EPS-Tacna. Es decir, a mayores competencias gerenciales, mayor desempeño laboral y a menor competencias gerenciales, menor desempeño laboral.

Palabras clave: Competencias gerenciales, desempeño laboral, gestión pública.

## **ABSTRACT**

The present investigation of title " MANAGEMENT COMPETENCIES AND THEIR INFLUENCE ON LABOR PERFORMANCE IN THE ADMINISTRATIVE AREA OF THE COMPANY EPS S.A., TACNA, 2019"; Its purpose was to determine the extent to which managerial competencies influence labor performance in the administrative area of the company MANAGEMENT COMPETENCIES AND THEIR INFLUENCE ON LABOR PERFORMANCE IN THE ADMINISTRATIVE AREA OF THE COMPANY EPS S.A., TACNA, 2019. Basic research: Also called pure, theoretical or dogmatic research. On the other hand, the design of the research is non-experimental, since it will be based on observations of the facts in their natural state without the intervention or manipulation of the researcher. Having applied the sample calculation, it was obtained that the sample will be 121 employees of the EPS Tacna. The results indicate that through the simple linear regression statistical technique we can confirm that there is an average influence of managerial competences towards the work performance of EPS-Tacna workers. That is to say, to greater Managerial competences, greater labor performance and to less Managerial competences, lower labor performance.

**Keywords:** Managerial competencies, job performance, public management.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la globalización y las Tecnologías de la información han generado nuevos prospectos empresariales con cambios cada vez más rápidos y profundos, la impredecibilidad está íntimamente relacionada a la incertidumbre generando márgenes de riesgo que evitan la pronta y adecuada identificación de contextos favorables que sean seguros.

Por esas diversas razones las organizaciones están supeditadas a desarrollar al máximo su potencial, en los empleados, para generar competencias que otorguen atributos eficientes y eficaces con un nivel superior con la finalidad de mantenerse en actividad en el mercado empresarial. Es por ello que las instituciones públicas no son ajenas a esta realidad; más aún, por ser entes formadores del talento humano, por lo que ir a la vanguardia de este proceso.

Lo antes expuesto, se ajusta al propósito de esta investigación el cual está dirigido a determinar la influencia de las competencias gerenciales en el desempeño laboral.

El trabajo de investigación está dividido en cuatros siguientes aspectos, que se describen a continuación:

En el capítulo I se plantea el estudio y se contextualiza la problemática que da origen a esta investigación

En el capítulo II se presenta el marco teórico que nos ayudaron a comprender de manera adecuada el problema de investigación. Los antecedentes están estructurados conforme a las variable independiente y dependiente.

En el capítulo III se incluye la metodología que guía este trabajo de investigación, tanto la general como las específicas, el diseño, el tipo, población y muestra, y la forma de procesamiento de los datos.

En el capítulo IV se presentan los resultados, de manera descriptiva e inferencial, con el propósito de contrastar la Hipótesis de trabajo.

Finalmente, incluimos las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y anexos sobre los procedimientos y hallazgos en la investigación.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Tacna – EPS TACNA, es la única institución que otorga el servicio en la región Tacna, siendo una de sus principales tareas dotar de agua a toda la población tacneña con un producto y servicio de calidad. De allí es importante dar a conocer que existen deficiencias en la planificación en lo que corresponde a los objetivos y metas institucionales, a esto se le suma la falta de compromiso con elaborar, programar y lograr dicha planificación.

En la EPS no se motiva hacia el trabajo en equipo que corresponde buscar siempre el bien común, que ayude a desembocar en otorgar un servicio de calidad y adecuado a la población. Así mismo los encargados de las áreas administrativas y operativas, no cumplen a cabalidad las normativas que regulan el manejo publico muchas veces a consecuencia del propio desconocimiento y desinterés.

Otros aspectos relacionados a las competencias que generan baja competencia laboral, se sustenta porque en la institución no se propician reuniones de trabajo, que apoyen a la integración; esto a razón que se trabaja con un grupo sesgado de personal, estas características negativas generan desmotivación en los empleados, junto a esto responsabilidades delegadas de alta responsabilidad que no se encuentran retribuidos de forma proporcional, esto genera que existen empleados poco eficientes generando un mal desempeño laboral, por no ser retribuidos y ubicados de acuerdo a su perfil. Sin embargo, existen algunos

gerentes que cuentan con experiencia para hacer posible la generación de espacio para comunicarse horizontalmente con los empleados para mejorar la calidad de su trabajo.

La problemática descrita, evidencia un desorden administrativo, por lo tanto, no existirá una planificación adecuada a mediano, ni largo plazo eficiente en beneficio de los trabajadores que finalmente se percibirá en el buen servicio hacia la población, generando falta de desarrollo económico y social en la ciudad de Tacna.

Finalmente, a razón de solucionar estos aspectos negativos dentro de la institución, se debe capacitar y orientar adecuadamente a todos los que componen la parte administrativa y operativa de la EPS hacia un camino generador de buenas competencias gerenciales, con conocimiento normativos capaces de motivar a los empleados que a su vez logren comprometerse con el logro de los objetivos institucionales con el objetivo primordial de mejorar el desempeño laboral de los empleados.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema principal**

¿En qué medida influye las competencias gerenciales en el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Existe relación entre el enfoque del poder e influencia y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019?

¿Existe relación entre el enfoque conductual y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019?

¿Existe relación entre el enfoque de rasgos y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019?

¿Existe relación entre el enfoque situacional y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Justificación teórica**

Tiene justificación teórica porque los resultados obtenidos permitirán conocer el comportamiento de las variables de estudio competencias gerenciales y desempeño laboral de modo tal de identificar un adecuado perfil profesional de los empleados en la EPS, lo cual tiene una intensión importante, puesto que manejar y ahondar el conocimiento respecto a las variables permitirá una mejora en la continuidad del saber.



### **Justificación practica**

La presente investigación se justifica porque servirá para diseñar estrategias para mejorar el desempeño laboral en EPS, en base al diagnóstico obtenido a través de los instrumentos de investigación, además los resultados permitirán encontrar posibles soluciones a los problemas ya conocidos en el campo de la gestión y administración pública.

### **Justificación metodológica**

Se justifica porque se ha desarrollado en base a las normas éticas y metodológicas a través de la validación de instrumentos de recolección de datos asignados para cada variable, que servirán como referencia para otras investigaciones en el campo de la gestión.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar en qué medida influye las competencias gerenciales en el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Establecer qué relación existe entre el enfoque del poder e influencia y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

Establecer qué relación existe entre el enfoque conductual y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

Establecer qué relación existe entre el enfoque de rasgos y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

Establecer qué relación existe entre el enfoque situacional y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

## **1.5 HIPÓTESIS**

### **1.5.1 Hipótesis general**

Las competencias gerenciales influyen en el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

El enfoque del poder e influencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

El enfoque conductual se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

El enfoque de rasgos se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

El enfoque situacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Adrián (2017) en la investigación “Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano”, tuvo como objetivo un diseñar un modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano; está investigación es de tipo cualitativo, documental-bibliográfico y de campo. El nivel de la investigación es descriptivo, los resultados arrojaron que existen evidencias fenomenológicas que se analizaron a través de la hermenéutica. La población de estudio estuvo conformada siete (7) informantes clave compuesto por gerentes, asesores y académicos pertenecientes a empresas e instituciones académicas públicas y privadas del país, los cuales respondieron a una entrevista semi - estructura- a profundidad, y la técnica utilizada fue el análisis de contenido, la tesis permite reflexionar sobre la necesidad imperiosa de difundir en las empresas estilos adecuados en la gerencia básicamente en la formación del Ser, y saber SER gerente, para concebir y practicar la gerencia con sentido humano, haciendo hincapié en la conciencia de los gerentes de su propio desempeño y de la realidad de cada contexto económico.

Álvarez (2017) En la investigación Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016. La presente investigación es de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental que tuvo como objetivo identificar la relación existente entre las variables mencionadas. El método utilizado es el hipotético deductivo. La

población estuvo conformada por las instituciones educativas correspondientes a la UGEL 04 del distrito de Comas, de la cual solo se trabajó con tres instituciones de la Red 27 de dicha UGEL. La muestra estuvo conformada por 112 docentes de dichas 03 instituciones. Finalmente, los resultados arrojaron que la variable Competencias Gerenciales está relacionada con la variable Gestión Administrativa, según el R de Pearson 0,657 y un  $p= 0,000$ ; presentando una correlación directa de variables.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Bases teóricas sobre competencias gerenciales**

El estudio de las competencias ha estado en constante debate, la apropiación del concepto de competencia presenta dificultades desde su etimología pues entre sus acepciones, por un lado, se presenta la pugna (competir), mientras por otro se plantean las habilidades (competer) (Tejada, 1999). Adicionalmente, como se deduce de Hoffmann (1999) y Ruiz (2005), el concepto no pertenece a ninguna disciplina en particular. Aunque su uso en el ámbito sociolaboral y profesional viene de la psicología por el estudio de McClelland (1973), su aplicación fue en el campo educativo y esto ha hecho que teóricos de la educación (Burgoyne, 1993) vean en las competencias un campo de conocimiento provechoso.

El término competencias constituye un concepto renovador que aporta una distintiva cualidad, salvando las carencias del enfoque tradicional basado en la inteligencia cognitiva, tal como lo denomina (Goleman, 1999), referenciando el entonces utilizado coeficiente de inteligencia (CI), en la explicación de un desempeño laboral superior. Así, existe alto consenso entre

académicos en que las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso (Cuesta, 2005). Otro autor muy referido es R. E. Boyatzis (1993) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. A partir de su estudio elaboró un perfil genérico de competencias gerenciales compuesto por: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfoque a otras personas y conocimiento específico.

El término competencias está fuertemente relacionado con Weber (1971) según este autor la gestión administrativa se compone de funciones individuales que muestran competencias altamente desarrolladas y rigurosamente fijadas, así mismo enfatiza que el profesional con competencias es un empleado especializado con una importancia mayor dentro de la empresa condicionado muchas veces por los caracteres de la técnica y la economía moderna de la producción de bienes y servicios.

La definición de competencias implícitamente aduce las habilidades básicas para prosperar y desarrollar una buena mano de obra, que también puede denominarse competencia laboral; básicamente el aporte que brinda es fundamental y busca la necesidad de calificar y cualificar una a una los aspectos individuales, por otro lado, Boyatzis (1982) incluyó conceptos de

competencias específicas para el área administrativa, y define claramente a las competencias como una característica subyacente en una persona.

Distintos autores han definido la variable Competencias Gerenciales siendo las características fundamentales de un gerente fundamentadas en la adición de conocimientos, así como de destrezas, comportamientos y actitudes que debe caracterizar o poseer un jefe para que sea eficiente y eficaz en sus labores cotidianas en la gerencia; a continuación, se desarrolla un modelo en 03 dimensiones: Capacidades cognitivas, capacidades interpersonales y capacidades técnicas. Por otra parte, Chiavenato (2000), señala que las habilidades cognitivas o llamadas también conceptuales son aquellas que implican una visión dentro de la organización tanto grupal o equipo como en su propia unidad. Se debe considerar que un gerente capacitado es capaz de entender las funciones de la organización. Las capacidades conceptuales están relacionadas con el pensamiento, razonamiento, diagnóstico de situaciones y la formulación de alternativas de solución de problemas.

Chiavenato (2009) refiere que un individuo asciende en los niveles de la organización cuando disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta las habilidades conceptuales o cognitivas, es decir se permite mejorar y desarrollar la capacidad de pensar, de identificar situaciones organizacionales complejas, para diagnosticar y plantear soluciones e innovaciones dentro de la organización.

Por lo tanto se puede afirmar que el aspecto cognitivo permite a los gerentes conocer, percibir adecuadamente y dirigir la organización de acuerdo con los objetivos previstos, identificando necesidades y problemas, analizando

para resolver problemas identificados, para tomar decisiones en condiciones de poca información e incertidumbre, mediante el análisis de datos e información del mercado y al interior de empresa, con finalidad de incorporar nuevas ideas y conocimiento, diseñando nuevos procesos clave, innovando productos o servicios, etc.

Para Chiavenato (2009) el analizar el plano interpersonal, nos referimos necesariamente a los aspectos internos como la personalidad y actitud del gerente para integrarse en los equipos de trabajo. En tal sentido comprender que la actitud como concepto se refiere al comportamiento personal del gerente frente a las situaciones favorables y desfavorables de trabajo; la forma de dirigir, motivar, comunicar y sacar a flote las diferentes actividades, por eso la capacidad personal más importante para un gerente es la actitud, que permita verlo como un líder con poder y capacidad de transformación, sobre todo con un gran espíritu de transformación, relacionado al buen trato hacia sus compañeros de trabajo, considerando el saber trabajar con las personas y por medio de ellas.

En el plano interpersonal, las habilidades adquiridas durante su vida social, son aprendidas y desarrolladas a través de la experiencia social, son primarias y necesarias para interactuar, influir, motivar, guiar y orientar a las demás personas en cualquier escenario o circunstancia. Las capacidades interpersonales son los aspectos clave en las organizaciones para relacionarse con otras personas, lograr trabajar en equipo, resolver situaciones complicadas y lograr resultados con y a través de otros, aplicar el liderazgo con la buena capacidad de comunicar efectivamente a otros las ideas y metas, con el objetivo



de generar motivación y compromiso, enfrentar y controlar adecuadamente las diferencias con otros, influir positivamente en los subordinados, compañeros de trabajo y superiores.

### **Dimensión Enfoque del poder e influencia**

El enfoque de poder e influencia, conocido también como poder de recompensa hace referencia a la capacidad de otorgar beneficios para la conducta a desear como por ejemplo ascensos, aumentos, vacaciones, y otros aspectos; de igual manera el poder coercitivo que ocurre cuando la empresa castiga a un trabajador por una conducta inadecuada la cual incluye despidos, reducción de sueldos, asignación de tareas laborales desagradables, así como también el poder legítimo también conocido como autoridad, el trabajador cree que el poder de la empresa que está por encima de él es legítimo; para ello podemos acudir a un ejemplo que ocurre cuando un jefe solicita a un empleado, que trabaje horas extras, esto se percibe como legítimo, por la condición de la autoridad del jefe.

Caso contrario ocurre cuando uno de sus compañeros de trabajo le hace la misma solicitud de horas extras probablemente podría negarse, debido a que el compañero no goza de ninguna autoridad legítima para pedírselo, en cambio cuando el compañero está en posibilidad de aceptar la orden por rige un lazo de amistad. Por otra parte existe otro tipo de poder denominado poder experto cuyas características se manifiestan cuando el trabajador pretende que sus compañeros de trabajo son conocedores y expertos en algunas áreas y asume que debe contar con el apoyo necesario compañero experto, esa fuente de poder experto es la experticia con la que cuenta, la capacidad de conocimiento y así

como el poder de referencia el cual se observa cuando uno de los compañeros de trabajo puede gestionar y tener cierto control sobre la otra persona.

Según Mintzberg (1984) señala que muy aparte de la individualidad del poder de las personas está también el nivel macro del poder de unidades hacia grupos, donde básicamente la efectividad de las competencias de liderazgo es calificada a través de la adaptación de la empresa a su contexto.

Para Yuki (1990) señala que durante una investigación desarrollada desde el enfoque del poder e influencia se realizaron aproximaciones explicativas respecto a la efectividad del liderazgo como competencia en términos de la cantidad de poder poseída por un líder, cabe resaltar mencionado poder no solo es importante para influenciar en los compañeros de trabajo, sino también para influenciar subordinados, superiores y gente que es ajena a la organización, como los clientes.

Por otro parte, existen una dicotomía entre el poder personal que se inicia mediante atributos de la propia persona y otro diferente como el poder de posición que se origina por los atributos de la situación. Cabe resaltar que el manejo de la información entrega una fuente de poder posicional, entonces la experticia es significada de poder personal. Por eso el control sobre la información puede imponerse ante la experticia en comparación de otros individuos que carecen de información. Dicho lo anterior de acuerdo a la evolución que las investigaciones han obtenido se determinó que un modelo interactivo, que involucre al individuo y la posición es de mayor utilidad y productividad que un modelo aditivo.

Por otro lado, McCall (1978) menciona que la combinación de estar en el lugar apropiado y momento propicio con los recursos necesarios suministra poder a las personas, por lo que no es suficiente contar con experiencia o manejo de la información, considerando así la oportunidad de usar tal experiencia para la solución de problemas, a diferencia de otros que son dependientes de terceros.

### **Dimensión enfoque conductual**

El patrón que caracteriza la acción gerencial expresa los dilemas confrontados por la gran mayoría de gerentes. La averiguación notable existe solo en las mentes de persona dispersa dentro y superficialmente en la empresa. Los gerentes necesitan tomar decisiones en referencia a la información.

La actividad laboral de un directivo o gerente es generalmente enardecido, cambiante, dividido, reactivo y a veces alterado, esto a consecuencia que mencionadas actividades consisten prácticamente siempre en interacciones orales que generan la posibilidad de obtener información actual y valiosa.

Para esto Yuki (1990) define al enfoque conductual como la apuesta por la intensidad en lo que los directivos y gerentes hacen en sus trabajos, donde existe esa relación positiva entre esa conducta y la eficacia gerencial.

Por otra parte, los gerentes amplían una agenda intelectual que contiene los principales objetivos y estrategias de mediano y largo plazo según Dale (1984) señala que así mismo se genera una red de relaciones determinadas por los gerentes internamente y también externamente de las unidades de trabajo

con la finalidad de efectuar planes y estrategias eficientes; pero se debe tener en cuenta que estos procesos son en extremo políticos y gran parte de la acción así como la planificación no es formal, es cambiante y adaptable a las diversas situaciones.

Kanter (1983) y Kaplan (1984) argumentan que para propagar esta conducta de estrategias se deben involucrar innovaciones reveladoras que benefician la distribución de poder, así como de sus recursos; por eso para un directivo o gerentes establecer una adecuada relación entre los problemas y sus propósitos informales, estos pueden hallar oportunidades que faciliten la solución eficiente sobre una dificultad.

Por otra parte, Northouse (2007) señala que el camino está establecido en el prototipo de conducta que genera el poder para afectar a los compañeros de trabajo de una empresa, por lo que es importante hallar los componentes de conducta que caracterizan a los líderes encaminados a las acciones que buscan siempre la mejora continua y la ganancia de objetivos.

Horton y Farnham (2007) el líder y sus competencias buscan la prosperidad, identifica las necesidades primarias, y satisface a los que lo siguen, si se logra un control óptimo en las conductas podemos considerarlo como un líder eficaz.

El enfoque conductual intenta buscar que las competencias de los líderes sean siempre sólidas y también observables para dirigir a un conjunto de personas y pueda ejercer autores en ellos con la finalidad de lograr objetivos

Por otro lado, Gardner (2015) señala que el enfoque de rasgos se caracteriza por factores como la fuerza física la firmeza la lucidez mental y la calidad en su labor, además de tener la capacidad de realizar actividades que necesitan una buena ejecución y la capacidad de generar a las personas de su ambiente alto valor y capacidades resolutivas

McCall y Lombardo (1983) señalan que los rasgos que afectan las competencias de un líder son el acoso laboral una determinada actitud hacia la arrogancia el individualismo egoísmo y la sujeción de un instructor.

Por lo tanto, el éxito de un líder con competencias debe ofrecer a las organizaciones elaborar un plan de trabajo o inventario para la selección prospección y contratación del personal o de otra forma instruir a los trabajadores subalternos para posteriormente ubicarlos en condiciones de alta responsabilidad como líderes encargados

Dicho enfoque de rasgos necesita para lograr un liderazgo con competencias idóneo exclusivamente la imagen de un líder sin tomar en cuenta las necesidades de sus seguidores por lo tanto esta Hipótesis de los rasgos identifica a los individuos con el mayor potencial para liderar cabe resaltar que estos rasgos no son suficientes para fijar o asegurar El triunfo de un líder. Por ejemplo, aspectos como la talla puede ser un indicador de liderazgo en un contexto militar pero no necesariamente puede que tenga mucha influencia en el entorno empresarial.

Yuki (1990) el enfoque de rasgos brinda mayor énfasis a los atributos personales del líder, al principio dichas teorías atribuían El triunfo de estos líderes a la posesión debilidades cognitivas y otras habilidades como la pujanza

interminable una percepción única además de una capacidad de previsión y poderes para persuadir y convencer eficaces

Para Stogdill (1974) señala que se realizaron diferentes estudios de rasgos entre los años 1930 y 1940 con la finalidad de identificar estas distinguidas cualidades, pero finalmente esta labor fue desaprovechada y no se logró encontrar más información sobre los rasgos que garanticen las competencias de un líder exitoso.

### **Dimensión enfoque situacional**

Hersey y Blanchard (1970) señala en referencia liderazgo enfoque situacional como aquellas características que identifican a los líderes que adoptan diversos estilos y posturas para liderar de acuerdo a las circunstancias este tipo de liderazgo cuenta con mucha variabilidad y una enorme capacidad que se amolda a las necesidades y situaciones particulares del equipo de trabajo

El modelo de liderazgo situacional elaborado por Hersey y Blanchard identificaron dos categorías básicas en la conducta de las competencias de un líder el primero de ellos es la conducta directiva porque el líder está encargado en identificar las actividades del cuándo y cómo se realizaría, la otra categoría el soporte dicha conducta debe estar centrada en la trascendencia y progreso del equipo de trabajo

El enfoque situacional cuenta con 4 niveles de liderazgo el primero de ellos es cuando un líder dirige y toma las mejores decisiones, segundo nivel es cuándo el líder permanece con una supervisión continúa ofreciendo otorgando una retroalimentación constante el tercer nivel es donde líder con competencias

asesora motivando a sus compañeros trabajo y otorgándole las mismas oportunidades a todos los miembros del equipo y como el último final el nivel 4 se da cuando el líder con competencias delega tareas para su equipo normalmente en este nivel de liderazgo situacional los individuos se caracterizan por ser experimentados

Asimismo por otra parte en los discípulos según Hersey y Blanchard existen cuatro etapas que un discípulo debe evidenciar la primera de ellas es cuando los subordinados no cumplen o no cuentan con la disponibilidad de realizar ciertas actividades haciéndolos ver como poco competentes con inseguridad, la segunda etapa se da cuando los subordinados no cuentan con tiempo para realizar una determinada tarea sin embargo están dispuestos a llevarlas a cabalidad y sobreponen su confianza en base a sus capacidades, la tercera etapa tiene como características la capacidad pero la poca predisposición para ejecutar el mandato de un líder, la cuarta y la final etapa es donde el trabajador tiene la capacidad pero en este caso si presenta la disposición y predisposición para realizar las tareas que el líder le encomienda

Finalmente podemos mencionar que el enfoque situacional brinda mayor importancia a los factores de las circunstancias de autoridad y la dedicación de un líder, así como la singular forma de realizar el trabajo mediante las fortalezas de los subordinados y la influencia del contexto o ambiente externo.

### 2.2.2 Bases teóricas sobre desempeño laboral

“Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (Amorós, 1999).

“Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado” (Chiavenato, 2009); es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.). (Pérez, 2009).

La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se



estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

El desempeño Laboral describe el nivel de alcance que tienen los gerentes al realizar sus funciones, a base de las exigencias de cada puesto de trabajo en particular, enfocados siempre a los resultados obtenidos, también se puede comprender al desempeño laboral como el grado de ejecución efectiva que tiene el empleado, respecto a las metas dentro de la empresa en un lapso de tiempo propuesto anticipadamente.

Según Stoner (1994) el desempeño laboral es la forma como los integrantes de la organización trabajan por metas en común eficazmente, además está referido a la ejecución de diversas responsabilidades de los trabajadores hacia la empresa, con el propósito de alcanzar las metas trazadas.

Por otra parte, Benavides (2002), para conceptualizar al desempeño lo asocia con competencias, argumentando que en la proporción en que el trabajador explote sus competencias se incrementara su desempeño. Por lo tanto, podemos agregar que las competencias son los comportamientos y destrezas observables que brinda como aporte a un trabajo cumpliendo de

forma eficaz. De la misma forma sustenta que los estudios organizacionales se fundamentan en tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, laborales y básicas.

Robbins, Stephen, Coulter (2013) se refieren al desempeño laboral como como un proceso para determinar el triunfo de una institución en la consecución y obtención de los objetivos de la organización en términos generales a nivel general y organizacional la medición desempeño laboral permite y brinda el cumplimiento de metas grupales o globales y también individuales

Robbins y Judge (2013) señalan que, en las organizaciones, sólo se logra la evaluación de forma individual de ciertas tareas y actividades de los empleados en la actualidad existen tres tipos edificados principalmente de conducta que están fuertemente relacionados con el desempeño laboral el primero de ellos es el desempeño de las tareas que son el acatamiento de las responsabilidades que mejoran la producción de un determinado producto o servicio para la realización de distintas o diferentes tareas laborales, el segundo tipo es el civismo donde se evalúan las acciones que suman a un ambiente saludable psicológico en la empresa como por ejemplo la cooperación hacia los compañeros de trabajo la forma adecuada de hacer sugerencias constructivas y mantener un lenguaje siempre positivo, finalmente el tercer tipo es la falta de productividad donde existen actividades o acciones que dañan de forma sustancial a la empresa estas conductas incluyen el hurto daños a la propiedad e infraestructura un comportamiento agresivo disuasivo con los

compañeros integrantes del equipo de trabajo y el ausentismo laboral con mucha frecuencia

Aamodt (2010) argumenta sobre el proceso de valoración del desempeño es cuando la organización utiliza los resultados para hacer eficientes los desempeños este enfoque además permite evaluar el desempeño adecuado a través de distintas técnicas eficaces.

Chiavenato (2009) señala que los programas de evaluación del desempeño laboral son implementados coordinadamente porque traen beneficios inmediatamente y también a largo plazo por lo tanto es importante que se evalúe frecuentemente el desempeño y la conducta de cada uno de los empleados considerando factores de evaluación y contar con un sistema de medición que sea imparcial para optimar los desempeños individuales con la finalidad que el empleado tenga conocimiento de las formas de conducta y desempeños que la empresa debe valorar además de presentar beneficios individuales por otra parte las evaluaciones permiten identificar carencias propias para el puesto de trabajo que posteriormente se necesita para reforzar y seleccionar adecuadamente al personal evaluando aspectos de mejora en el desempeño y también considerar el desarrollo personal.

Para Chiavenato (2009) evaluar el desempeño consta de varias aplicaciones y propósitos como por ejemplo se puede utilizar como instrumentos para el manejo de las diferentes habilidades con la finalidad de unificar los diferentes talentos que permitan planificar las áreas de los recursos humanos.

Asimismo, la evaluación del desempeño permite generar una base de datos información para reclutamiento y selección de un trabajador que pueda cumplir eficientemente la demanda del perfil que solicita de acuerdo a cada institución u organización, así como las distintas actividades para los nuevos trabajadores que serán propuestas en el futuro.

Por otro lado, esta evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a la organización al terminar quién es y cuándo deberían recibir recompensas o premios tales como aumento de salarios sueldos de tal manera que resuelva sus necesidades asimismo permite identificar puntos fuertes y débiles de cada empleado de esta manera se puede evidenciar a quién es adiestrar obtener los resultados del mismo.

### **Dimensión factores actitudinales**

Para Robbins y Coulter (2004) las actitudes son juicios de valor en contra o a favor respecto a los objetos personas o circunstancias mientras que Chiavenato (2009) afirma que las actitudes es un estado mental, en el cual repercute en un efecto positivo de la respuesta de un trabajador con los objetos diferentes situaciones y las demás personas,

En este sentido, las personas adoptan actitudes hacia trabajo, organización, sus colegas, su remuneración y otros factores; dentro de las que se destacan la satisfacción laboral, participación activa en la organización y el alto compromiso con la organización. Es así como, en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo. “La iniciativa es el proceso destinado a crear condiciones de progreso

económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta, y la mayor confianza posible en su iniciativa”

Por lo tanto, las personas tienen actitudes hacia el trabajo la organización y otros factores que son las más importantes como por ejemplo la satisfacción laboral otra y no menos importante es la aportación activa dentro de la organización y un compromiso o fidelidad. Actitud, forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas.

A lo largo de la vida, las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias características, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.

Para Chiavenato (2002) existen factores actitudinales como la disciplina que concierne al cumplimiento de principios y funciones órdenes y normas además de otros factores que se deben considerar es el respeto al horario de trabajo ya pactado. Es la formación que tiene las personas ante la sociedad que sirven, el trabajo, supervisores y hacia sí mismo, lo cual afecta directamente su entorno de desempeño.

Otro factor es la actitud de cooperación que contiene la capacidad de integración enérgica y dinámica con las actividades para el logro de objetivos de la organización como las actividades en equipo que se alimentan de la iniciativa que es la capacidad para tomar decisiones cuando no sea percibido explicaciones específicas y finalmente la responsabilidad como factor que concierne a la capacidad para completar las tareas asignadas en los plazos acordados así como en las metas en cantidad y calidad anteriormente pactadas.

Por su parte, Chiavenato (2002) enfatiza que el desempeño puede ser evaluado a través de factores previamente definidos y valorados anteriormente, entre ellos, podemos mencionar los factores actitudinales como son : la disciplina, la actitud participativa, la iniciativa, la habilidad de seguridad, la moderación, la responsabilidad, la presentación personal, el interés, la creatividad, la capacidad de realización y los factores operativos: el conocimiento del trabajo, la calidad, la cantidad, la exactitud, el trabajo en equipo, el liderazgo. Asimismo, que el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, tales como: el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y relaciones con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como la jornada laboral, el horario de trabajo, la cancelación puntual del salario, los incentivos y motivación dentro de la empresa.

Las actitudes suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos. Las actitudes son normalmente consideradas como productos de la socialización y, por tanto, como algo modificable. Debido a que la conducta de una persona hacia los demás suele estar asociada a las

actitudes que mantiene con ellos, la investigación sobre cómo se forman, se organizan en la mente y se modifican las actitudes ha sido un tema de enorme importancia.

Es más probable que los empleados respondan a los esfuerzos para lograr un cambio si éstos los hace una persona que les agrade, y que sea creíble y convincente. Si usted le agrada a la gente, es más factible que se identifiquen con usted y adopten su mensaje. La credibilidad implica confianza, habilidad y objetividad. De manera que es más probable que usted logre cambiar la actitud de un empleado si ese empleado considera que usted es creíble, que sabe de lo que habla y que es imparcial en su presentación. Por último, se puede lograr con éxito un cambio de actitud si se presentan los argumentos en forma clara y persuasiva.

Es más fácil cambiar la actitud de un empleado si éste no está comprometido fuertemente con dicha actitud. A la inversa, cuanto más fuerte sea la creencia respecto de la actitud, más difícil será cambiarla. Además, las actitudes que se han expresado públicamente son más difíciles de cambiar, porque exigen reconocer que uno se ha equivocado.

Es más fácil cambiar las actitudes cuando el cambio no es muy significativo. Pero conseguir que un empleado acepte una nueva actitud que varía mucho de su posición actual, exige más esfuerzo. También puede amenazar otras actitudes profundas y crear una mayor disonancia.

El descubrimiento de que las actitudes siguen a las conductas, y viceversa, emerge de la suposición, ampliamente demostrada, de que los individuos desean preservar la consistencia lógica en sus puntos de vista sobre

ellos mismos y sobre su entorno. Algunas teorías sobre la "consistencia cognitiva" han llegado a ser importantes en el pensamiento psicossociológico, al subrayar la idea de que los individuos prefieren pensar que sus acciones son coherentes con sus creencias, y que, si perciben inconsistencia entre ambas, "disonancia cognitiva", tratan de reducirla lógicamente, modificando las creencias antes que las acciones.

A través de la investigación empírica, los psicólogos sociales intentan comprender las condiciones bajo las que las personas descubren la disonancia y en las que intentarán reducirla mediante el cambio de actitudes básicas. Los estudios que apoyan la teoría de la disonancia predicen que las actitudes de un individuo hacia un grupo social pueden modificarse si se induce a aquél a modificar su conducta hacia el grupo; el cambio de actitudes representa los esfuerzos que el individuo realiza para que sus ideas sobre ese grupo coincidan con el modo en que se ha comportado con sus miembros.

### **Dimensión factores operativos**

Se debe considerar que los factores que determinan el desempeño laboral son diversos, pero podemos tener presente que no sólo los elementos personales y grupales son los únicos factores que podrían ser parte de la medición del desempeño laboral ya que existe un factor importante y que tiene un papel primordial en la consecución de objetivos y metas que son las herramientas de trabajo.

Para Strauss (1981) las herramientas o medios utilizados son las tecnológicas como el material de apoyo y la coordinación con ellos que son



fundamentales para el manejo de la información que determinará una adecuada implementación y finalización del trabajo.

Aquí le contamos los principales factores de riesgo operativo para que se mantenga alerta y conozca cómo evitarlos. El riesgo operacional u operativo es la posibilidad de que ocurran pérdidas como consecuencia de una falla, deficiencia o inadecuación de procesos internos, personas, sistemas o eventos externos. Esta definición de riesgo operacional incluye el riesgo legal, que es aquel que se produce por alguna falencia en los contratos firmados por la institución y las sanciones o indemnizaciones que resulten de daños a terceros.

Aunque existen diferentes clases de riesgo operativo, todas pueden desencadenarse por factores semejantes. A continuación, le contamos cuáles.

Existen algunos factores de riesgo operativo que deben ser considerados por las organizaciones:

Uno de los factores de riesgo operacional son las actividades desempeñadas por las personas, ya sea por la competencia, conducta ética o atribuciones que tenga un funcionario.

Cuando un empleado tiene acceso a transacciones que no son de su competencia, puede llegar a cambiar información sensible o tener a su disposición datos confidenciales de los clientes o de la compañía, lo que puede resultar en fraudes, robos, sabotajes, etc.

Uno de los principios de control interno de una empresa es la segregación de funciones. Esta consiste en separar las actividades para que las responsabilidades de una o varias áreas de la compañía no recaigan en una sola

persona. De ese modo ningún funcionario debe gestionar todas las etapas de una transacción. Cuando no hay segregación de funciones, un usuario podría acceder a transacciones para realizar acciones no autorizadas o fraudulentas. Por eso, es un factor de riesgo operativo. Muchos bancos, como el JP Morgan Chase, el Banco Barings o el Banco Société Générale, han sufrido grandes pérdidas por una inadecuada segregación de funciones.

Los sistemas, la infraestructura, la disponibilidad de almacenamiento y el procesamiento de la red de una empresa son factores de riesgo operacional. En ese sentido, si un usuario accede a sistemas de información que son sensibles para la compañía o cuenta con acceso a usuarios o a contraseñas que no son de su responsabilidad, puede aumentarse el riesgo de pérdida de confidencialidad o exponer los datos a modificaciones no autorizadas.

Los flujos o las etapas de desarrollo de productos o servicios, así como el registro interno de clientes o las transacciones que no han sido ingresadas de forma correcta en el sistema pueden originar un posible riesgo operativo. En esta misma categoría de factores de riesgo operacional entran aquellas transacciones que han sido registradas de forma incompleta, con información imprecisa o fuera del periodo contable correspondiente. Cuando se utiliza un formato incorrecto para ingresar los datos o se registran sin contrastar con los datos existentes, se pueden afectar de forma grave los registros contables.

Por lo tanto, no se debe trabajar de forma aislada porque los recursos materiales son importantes para mejorar el mío laboral en una organización. Dicho lo anterior Chiavenato (2009) argumenta que el conocimiento es la información que se encuentra estructurada para generar valor dentro de una

organización para crear nuevas formas de trabajo y canales de comunicación que vayan de la mano con las estructuras y tecnologías para la interacción de las herramientas de trabajo y los seres humanos.

Los datos y la información en conjunto bien administrada se convierten en conocimiento una vez procesada en la mente de las personas para que finalmente este conocimiento se difunda otros miembros del equipo de trabajo mediante textos o medios electrónicos que finalmente se podrían realizar a través de comunicaciones orales o escritas, otro de los aspectos más importantes en la destreza multifuncional cada integrante del grupo debe tener habilidades para poder realizar distintas tareas o actividades dentro de una organización

Chiavenato (2009) señala que la realización del trabajo en equipo se debe a la aportación de información conocimiento desde la perspectiva de los propios empleados y para llevarse a cabo dichas acciones es importante que los trabajadores sean participes en la organización opinen que escuchen qué negocio y a la vez logré integrarse. El conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización, llevando a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana. Así, las organizaciones exitosas, saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia.

Uno de los aspectos importantes, es la habilidad multifuncional: Cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas.

Chiavenato (2000). Al realizar el trabajo en equipo, se aporta información, conocimiento y experiencia desde la propia perspectiva de los trabajadores y para llevarse a cabo dichas acciones es necesario que los trabajadores opinen, escuchen, negocien, se integren.

Según Olvera (2013) señala que el desempeño laboral es único y diferente de persona en persona puesto que posiblemente incide en las habilidades la motivación del trabajo en equipo la preparación del trabajador su inducción y capacitación la observación e inspección y factores situacionales que caracterizan a cada persona.

Strauss (1981) señala que los recursos de mantenimiento como la provisión de herramientas materiales e información son fundamentales para el normal eficiente desarrollo de las actividades y tareas en el trabajo por lo tanto no se debe dejar de lado el valor y la importancia que generan los recursos tecnológicos herramientas o materiales para mejorar las capacidades y aptitudes y así hacer frente al tan ansiado desempeño laboral de calidad.

### **3.3.- Definición de conceptos básicos**

#### **a. Administración:**

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Correa, 2009).

#### **b. Comunicación organizacional:**

Entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización. (Españeira, 2010)

### c. Competencia Laboral

Repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Ramírez, 2010)

### d. Habilidades gerenciales

Habilidad” proviene del latín *habilitas - atis* que significa “capacidad y disposición para algo”; por otra parte “capacidad” como la “aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo (Real Academia Española, 2014).

### e. Desempeño Laboral

Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Chiavenato (2009).

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según Hernández (2014) Investigación básica: También denominada investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

#### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El proyecto de investigación es de enfoque cuantitativo, por otra parte, el diseño la investigación es no experimental, ya que se basará en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación del investigador. Al respecto Hernández et al. (2014) afirmaron que “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 141).

#### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.3.1 Población**

Según Fidias (2006) La población objetivo se define como “un conjunto finito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas a las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio” (p. 81).

Por lo tanto, la población de estudio está conformada por 176 servidores públicos de la EPS; a continuación, se observa en la tabla 1.

La distribución de dicha población:

Tabla 1  
*Cuadro Para Asignación De Personal 2019*

<b>UNIDAD ORGÁNICA</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>%</b>
<b>Gerencia General</b>	7	3,98%
Oficina de Supervisión y Control	3	1,70%
Oficina de Asesoría Legal	3	1,70%
Oficina de Planeamiento	4	2,27%
Oficina de Tecnología de la Información	8	4,55%
<b>Gerencia de Administración y Finanzas</b>	22	12,50%
<b>Gerencia de Ingeniería</b>	12	6,82%
<b>Gerencia de Operaciones</b>	80	45,45%
<b>Gerencia Comercial</b>	6	3,41%
Catastral	31	17,61%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: CAP, EPS (2019).

### 3.3.2 Muestra

Para determinar el tamaño de muestra se utilizó el procedimiento específico para la estimación de proporciones, considerando la población como finita. Se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

A un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia del 5% ( $\alpha=0.05$ ), se tiene para:

Marco muestral	N =	<b>176</b>
Alfa (Máximo error tipo I)	$\alpha =$	<b>0,050</b>
Nivel de Confianza	$1 - \alpha/2 =$	0,975
Z de $(1-\alpha/2)$	$Z (1 - \alpha/2) =$	1,960
P	$p =$	<b>0,500</b>
Q	$q =$	0,500
Precisión	$d =$	<b>0,050</b>
Tamaño de la muestra	$n =$	<b>120,92</b>

Habiendo aplicado el cálculo muestral se obtuvo que la muestra será de 121 trabajadores de la EPS Tacna.

### 3.4 VARIABLES E INDICADORES

#### 3.4.1 Identificación de las variables

##### a. VARIABLE INDEPENDIENTE - COMPETENCIAS GERENCIALES

##### D1: ENFOQUE DEL PODER E INFLUENCIA

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

##### D2: ENFOQUE CONDUCTUAL

- Pensamiento estratégico
- Administración del tiempo



- Reuniones
- Gestión del desempeño
- Control y seguimiento como destreza gerencial

#### D3: Enfoque de rasgos

- Automotivación
- Motivación de los demás

#### D4: Enfoque situacional

- Comunicaciones electrónicas
- Pensamiento creativo
- Coaching y mentoría
- Reclutar y seleccionar miembros del equipo

### b. VARIABLE DEPENDIENTE - DESEMPEÑO LABORAL

#### D1: Factores actitudinales

- Disciplina
- Actitud cooperativa
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Habilidad de seguridad
- Discreción
- Presentación personal
- Interés
- Creatividad

- Capacidad de realización

D2: Factores operativos

- Conocimiento del trabajo
- Cantidad
- Exactitud
- Trabajo en equipo

### 3.4.2 Operacionalización de variables

Tabla 2  
*Operacionalización de la variable independiente*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala de medición
Competencias gerenciales	Hales (1986) las competencias gerenciales se adquieren en diversos campos y ámbitos: tanto formales, no formales e informales, son aprendizajes que se adquieren y se promueven sin una mediación pedagógica explícita, y tiene lugar espontáneamente a partir de las relaciones del individuo con su entorno humano, social, cultural y ecológico.	Para Yuki (1990) menciona que las competencias gerenciales constan de cuatro características como: enfoque del poder e influencia, conductual, rasgos y situacional.	Enfoque del poder e influencia	Presentaciones orales eficaces Solución de problemas gerenciales Manejo de conflictos Imagen y lenguaje corporal gerencial Poder e influencia Pensamiento estratégico Administración del tiempo	Ordinal
			Enfoque conductual	Reuniones Gestión del desempeño Control y seguimiento como destreza gerencial	
			Enfoque de rasgos	Automotivación Motivación de los demás Comunicaciones electrónicas Pensamiento creativo	
			Enfoque situacional	Coaching y mentoría Reclutar y seleccionar miembros del equipo	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3  
*Operacionalización de la variable dependiente*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala de medición
Desempeño laboral	Araujo y Guerra (2007) el desempeño laboral 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.	Chiavenato (2000) señala que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos los cuales son los Factores actitudinales y factores operativos.	Factores actitudinales	Disciplina Actitud cooperativa Iniciativa Responsabilidad Habilidad de seguridad Discreción Presentación personal Interés Creatividad Capacidad de realización Conocimiento del trabajo	Ordinal
				Factores operativos	

Fuente: Elaboración propia

### **3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### a. Técnicas

Según Torres (2002), la encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo, datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden investigar a través de este medio.

#### b. Instrumentos

Según Arias (1999), " Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información (p. 53). Entre los instrumentos de recolección de datos podemos mencionar el cuestionario: que es el conjunto de preguntas preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación. Cumple una función de enlace entre objetivos de la investigación y la realidad de la población observada.

### **3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para el análisis de los datos se emplearán estadísticos como: distribución de frecuencias, la verificación de la Hipótesis general se realizó mediante la regresión lineal simple y las Hipótesis específicas mediante la prueba no paramétrica Rho de Spearman. Se utilizará el programa de SPSS versión 25.

La formulación de los resultados se hará en correspondencia con los objetivos planteados y los hallazgos.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Según Abanto (2015, p. 49) “la fiabilidad hace referencia a si la escala funciona de manera similar bajo diferentes condiciones”. Se valorará mediante el estadístico alfa de Cronbach, que representa la consistencia interna del test, es decir, el grado que todos los ítems del test covarían entre sí.

Tabla 4  
*Categorías de análisis de fiabilidad*

Coeficiente	Relación
0,00a +/- 0,20	Despreciable
0,20 a 0,40	Baja o ligera
0,40 a 0,60	Moderada
0,60 a 0,80	Marcada
0,80 a 1,00	Muy alta

#### 4.1.1. Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach

Tabla 5  
*Coefficiente de Alpha de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,974	41

De acuerdo con los resultados del análisis de confiabilidad, que dio como resultado 0,974, y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia a muy alta.

Tabla 6  
*Coefficiente de Alpha de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,962	28

De acuerdo con los resultados del análisis de confiabilidad, que dio como resultado 0,962, y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia a muy alta.

#### **4.1.2. Escala de valoración de las variables**

a. Escala de valoración para la variable independiente competencias gerenciales

- Competencias Gerenciales alto
- Competencias Gerenciales medio
- Competencias Gerenciales bajo

b. Escala de valoración para la variable dependiente desempeño laboral

- Desempeño laboral alto
- Desempeño laboral medio
- Desempeño laboral bajo

## 4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

### 4.2.1. Resultados de Competencias gerenciales

#### 4.2.1.1. Análisis por dimensión

Tabla 7

*Dimensión enfoque del poder e influencia*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	28,00	23,10
Medio	67,00	55,40
Alto	26,00	21,50
Total	121,00	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado.

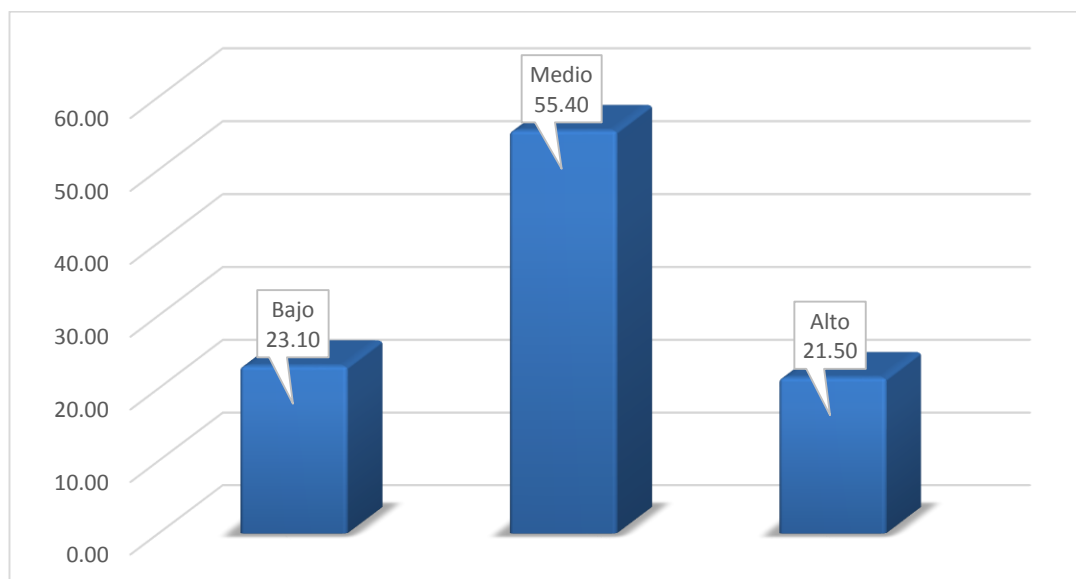


Figura 1. Dimensión enfoque del poder e influencia

Fuente: Tabla 7.

#### **Interpretación:**

Según la tabla 7 del total de encuestados el 23,1% (28) trabajadores cuentan con un enfoque de poder e influencia bajo, el 55,4% (67) se encuentran en la categoría medio y el 21,5 (26) se encuentran en la categoría alta, para obtener estos resultados se tomó en cuenta los siguientes indicadores: presentaciones orales eficaces, solución de problemas gerenciales, manejo de conflictos, imagen y lenguaje corporal gerencial y poder e influencia.

Tabla 8  
*Dimensión enfoque conductual*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	29,00	24,00
Medio	64,00	52,90
Alto	28,00	23,10
Total	121,00	100,00

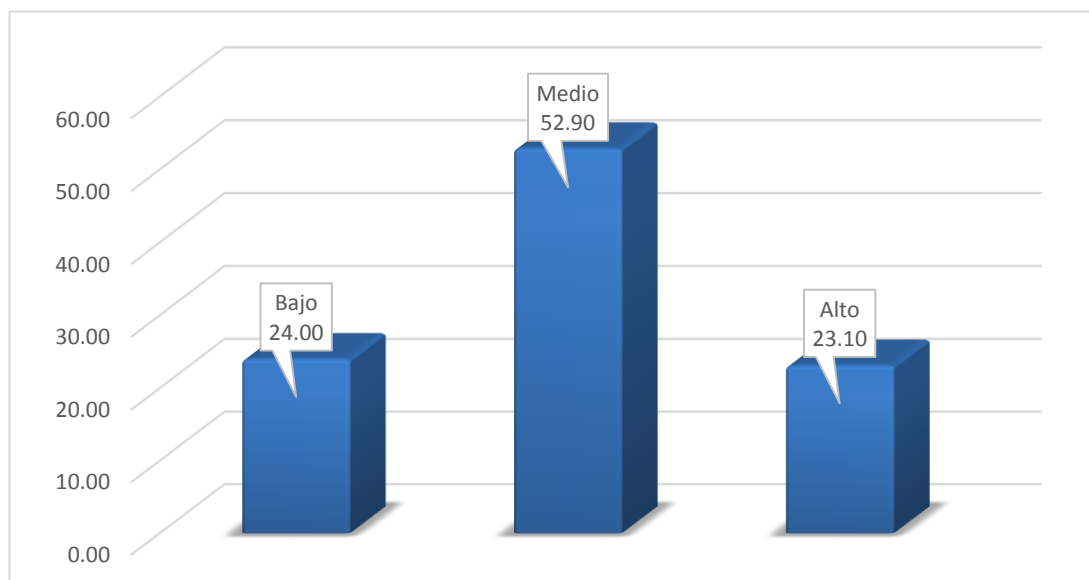


Figura 2. Dimensión enfoque conductual  
 Fuente: Tabla 8.

### **Interpretación:**

Según la tabla 8 del total de encuestados el 24,00% (29) trabajadores cuentan con un enfoque conductual bajo, el 52,9% (64) se encuentran en la categoría medio y el 23,1 (28) se encuentran en la categoría alta, para obtener estos resultados se tomó en cuenta los siguientes indicadores: Pensamiento estratégico, Administración del tiempo, Reuniones, Gestión del desempeño, Control y seguimiento como destreza gerencial.



Tabla 9  
*Dimensión enfoque de rasgos*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	19,00	15,70
Medio	72,00	59,50
Alto	30,00	24,80
Total	121,00	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado

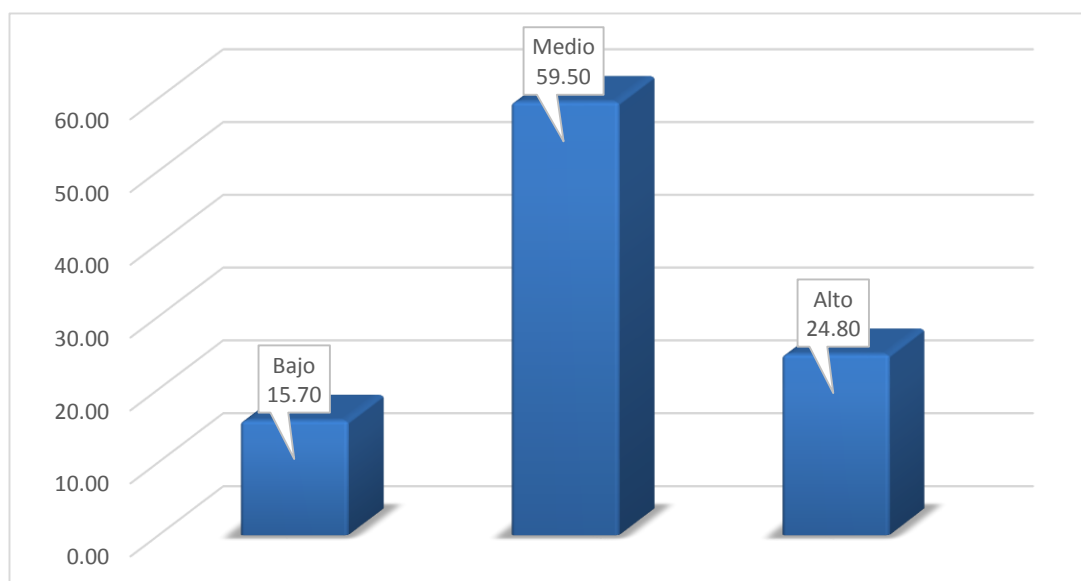


Figura 3. Dimensión enfoque de rasgos  
Fuente: Tabla 9.

### **Interpretación:**

Según la tabla 9 del total de encuestados el 15,7% (19) trabajadores cuentan con un enfoque de rasgos, el 59,5% (72) se encuentran en la categoría medio y el 24,8% (20) se encuentran en la categoría alta, para obtener estos resultados se tomó en cuenta los siguientes indicadores: Automotivación y Motivación de los demás.

Tabla 10  
*Dimensión enfoque situacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	27,00	22,30
Medio	62,00	51,20
Alto	32,00	26,40
Total	121,00	100,00

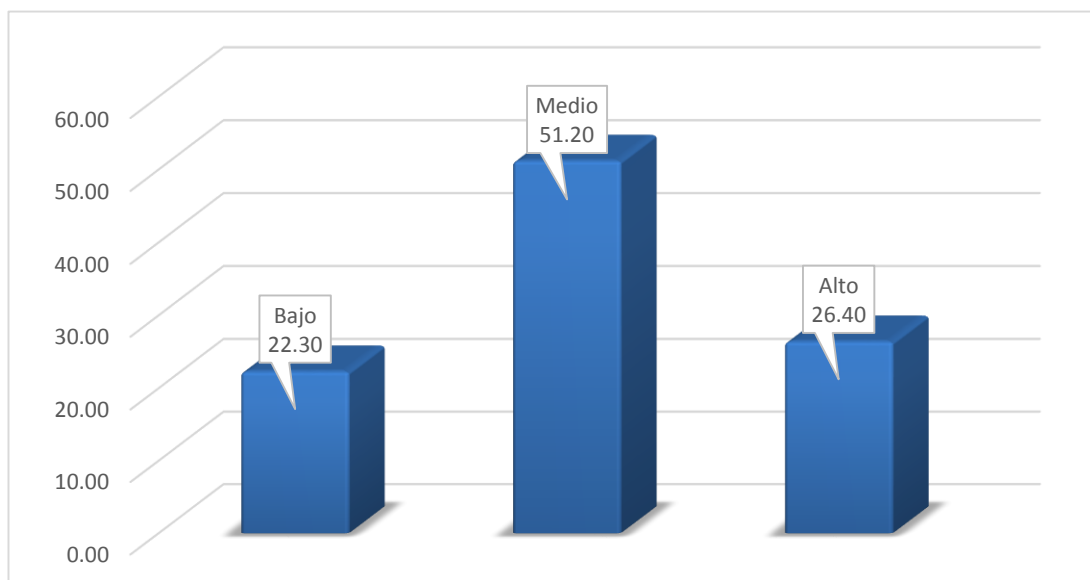


Figura 4. Dimensión enfoque situacional

Fuente: Tabla 10

### **Interpretación:**

Según la tabla 10 del total de encuestados el 22,3% (27) trabajadores cuentan con un enfoque situacional, el 51,2% (62) se encuentran en la categoría medio y el 26,4% (32) se encuentran en la categoría alta, para obtener estos resultados se tomó en cuenta los siguientes indicadores: Comunicaciones electrónicas, Pensamiento creativo, Coaching y mentoría, Reclutar y seleccionar miembros del equipo.

#### 4.2.1.2. Análisis general

Tabla 11  
*Variable competencias gerenciales*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	29,00	24,00
Medio	64,00	52,90
Alto	28,00	23,10
Total	121,00	100,00

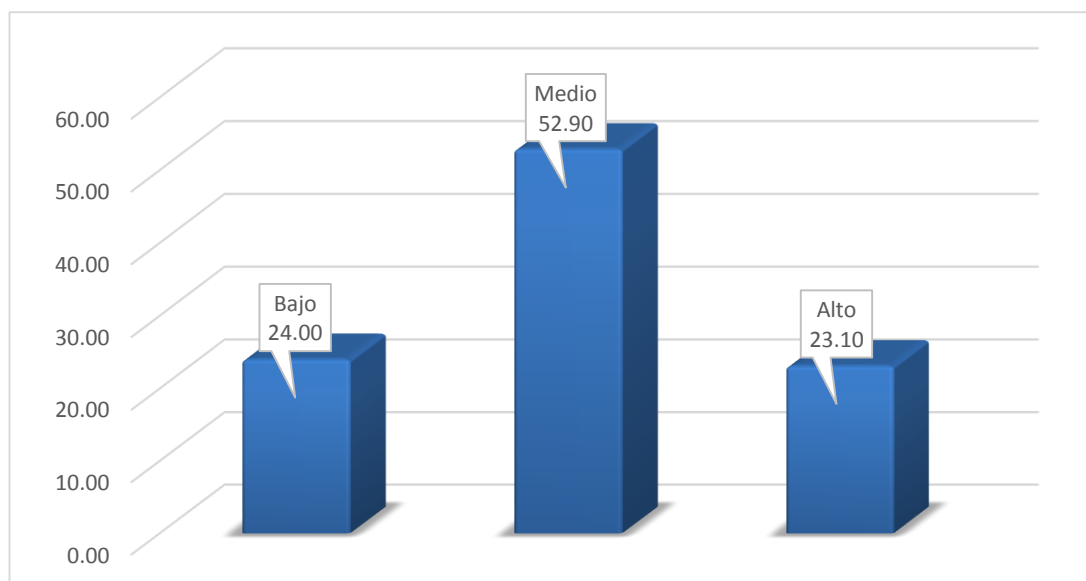


Figura 5. Variable competencias gerenciales

Fuente: Tabla 11.

#### **Interpretación:**

Según la tabla 11 del total de encuestados el 24,0% (29) trabajadores cuentan con competencias gerenciales en la categoría de nivel bajo, el 52,9% (64) se encuentran en la categoría medio y el 23,1% (28) se encuentran en la categoría alta, para obtener estos resultados se tomó en cuenta las siguientes dimensiones: enfoque del poder e influencia, enfoque conductual, enfoque de rasgos y el enfoque situacional.

## 4.2.2. Resultados de desempeño laboral

### 4.2.2.1. Análisis por dimensión

Tabla 12  
*Dimensión factores actitudinales*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	27,00	22,30
Medio	68,00	56,20
Alto	26,00	21,50
Total	121,00	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado.

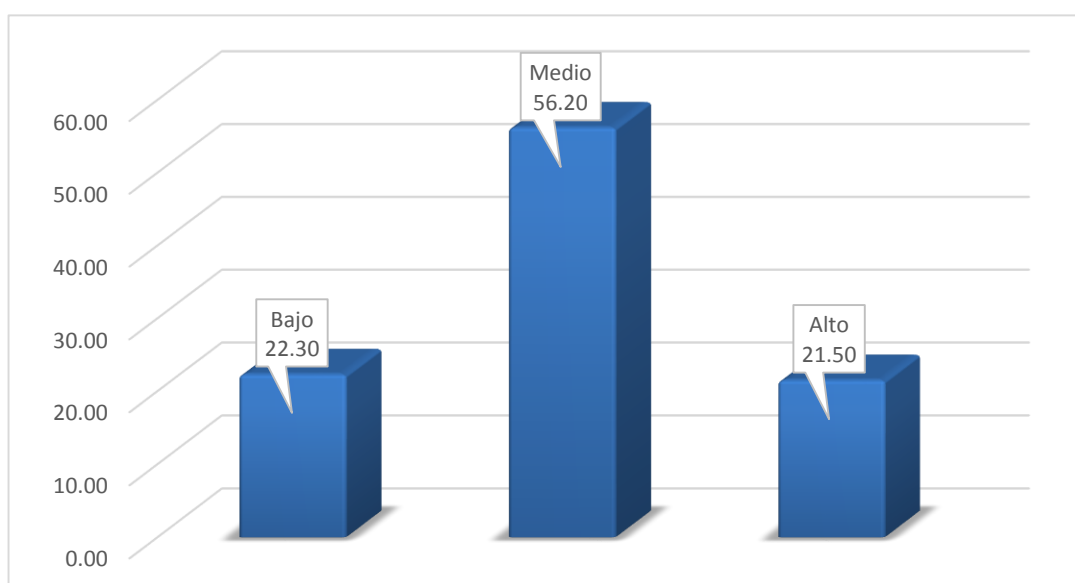


Figura 6. Dimensión factores actitudinales

Fuente: Tabla 12.

### **Interpretación:**

Según la tabla 12 del total de encuestados el 22,3% (27) trabajadores cuentan con factores actitudinales en la categoría de nivel bajo, el 56,2% (68) se encuentran en la categoría medio y el 21,5% (26) se encuentran en la categoría alta, para obtener estos resultados se tomó en cuenta los siguientes indicadores: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

Tabla 13  
*Dimensión factores operativos*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30,00	24,80
Medio	65,00	53,70
Alto	26,00	21,50
Total	121,00	100,00

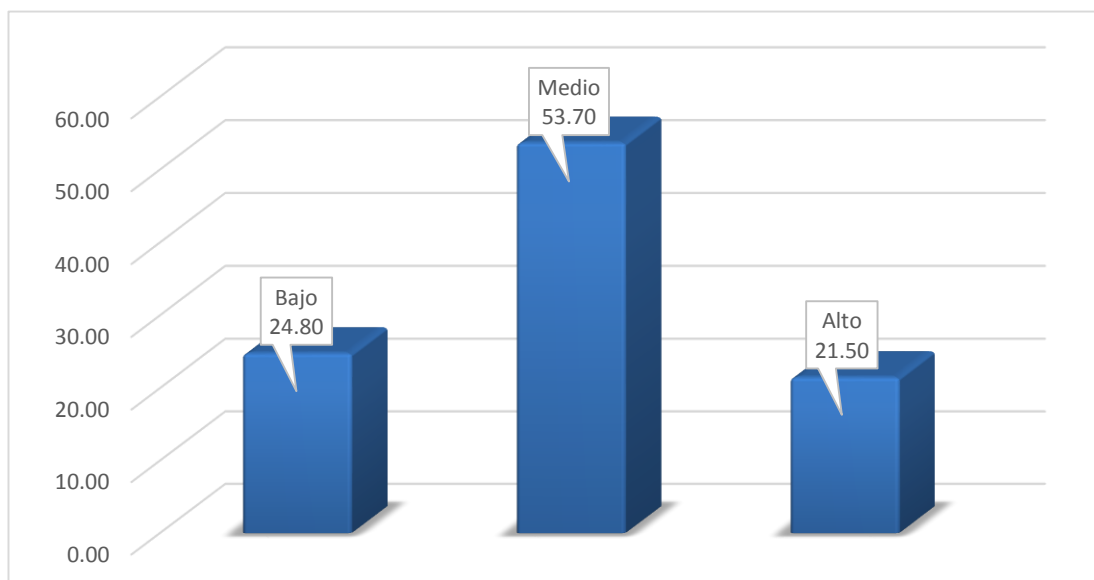


Figura 7. Dimensión factores operativos

Fuente: Tabla 13.

### **Interpretación:**

Según la tabla 13 del total de encuestados el 24,8% (30) trabajadores cuentan con factores operativos en la categoría de nivel bajo, el 53,7% (65) se encuentran en la categoría medio y el 21,5% (26) se encuentran en la categoría alta, para obtener estos resultados se tomó en cuenta los siguientes indicadores: conocimiento del trabajo, cantidad, exactitud y trabajo en equipo.

#### 4.2.2.2. Análisis general

Tabla 14  
*Variable desempeño laboral*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	28,00	23,10
Medio	64,00	52,90
Alto	29,00	24,00
Total	121,00	100,00

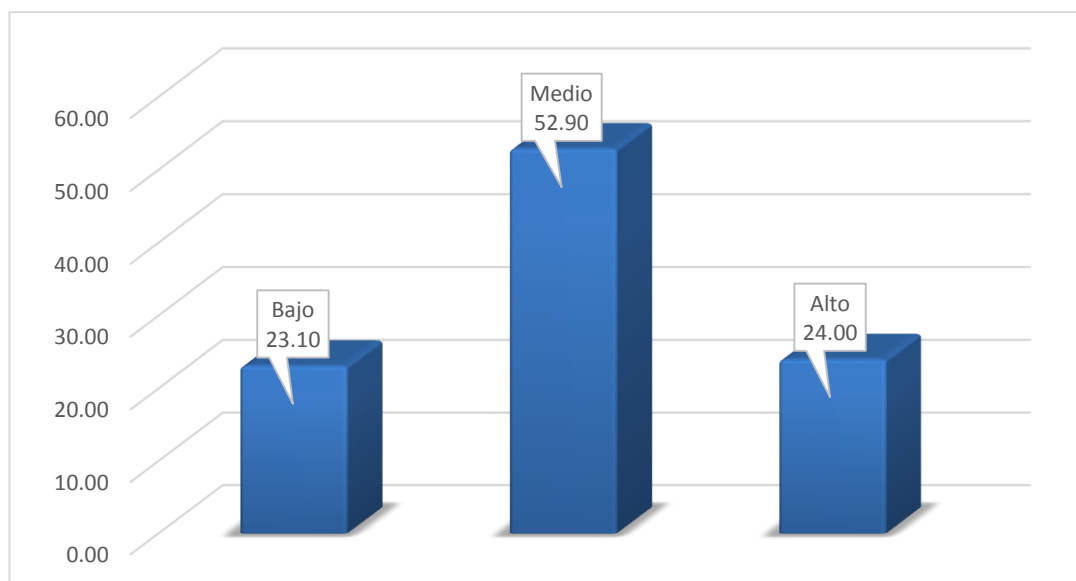


Figura 8. Variable desempeño laboral

Fuente: Tabla 14.

#### **Interpretación:**

Según la tabla 14 del total de encuestados el 23,1% (28) trabajadores cuentan con un desempeño laboral en la categoría de nivel bajo, el 52,9% (64) se encuentran en la categoría medio y el 24,0% (29) se encuentran en la categoría alta, para obtener estos resultados se tomó en cuenta las siguientes dimensiones: factores actitudinales y factores operativos.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **4.3.1. Verificación de Hipótesis específicas**

##### **4.3.1.1. Verificación de primera Hipótesis específica**

El enfoque del poder e influencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

a) Planteamiento de la Hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: El enfoque del poder e influencia no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

Hipótesis alterna

H1: El enfoque del poder e influencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H0.

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman

(Rho de Spearman muestral)

Tabla 15  
*Relación entre el enfoque del poder e influencia y desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Enfoque del poder e influencia	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N
		,632**
		0,000
		121

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

Según la Tabla 15 se observa que a través de la prueba no paramétrica Rho de Spearman se obtuvo un p – valor de 0,000 menor que el nivel de significancia del 0,05% por lo tanto, rechazamos la Hipótesis nula y aceptamos la Hipótesis alterna que señala que existe correlación positiva media entre el enfoque del poder e influencia y el desempeño laboral.



#### 4.3.1.2. Verificación de segunda Hipótesis específica

El enfoque conductual se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

##### a) Planteamiento de la Hipótesis estadística

###### Hipótesis nula

Ho: El enfoque conductual no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

###### Hipótesis alterna

H1: El enfoque conductual se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019

##### b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H0.

##### c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman

(Rho de Spearman muestral)

Tabla 16  
*Relación entre enfoque conductual y desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Enfoque conductual	Coeficiente de correlación
		Sig. (bilateral)
		N

,667\*\*

0,000

121

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

Según la Tabla 16 se observa que a través de la prueba no paramétrica Rho de Spearman se obtuvo un p – valor de 0,000 menor que el nivel de significancia del 0,05% por lo tanto, rechazamos la Hipótesis nula y aceptamos la Hipótesis alterna que señala que existe correlación positiva media entre el enfoque conductual y el desempeño laboral.

#### 4.3.1.3. Verificación de tercera Hipótesis específica

El enfoque de rasgos se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

##### a) Planteamiento de la Hipótesis estadística

Hipótesis nula

$H_0$ : El enfoque de rasgos no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

Hipótesis alterna

$H_1$ : El enfoque de rasgos se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

##### b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza  $H_0$ .

##### c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman muestral)

Tabla 17  
*Relación entre enfoque de rasgos y desempeño laboral*

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Enfoque de rasgos	Coefficiente de correlación	,464**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	121

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

**Interpretación:**

Según la Tabla 15 se observa que a través de la prueba no paramétrica Rho de Spearman se obtuvo un p – valor de 0,000 menor que el nivel de significancia del 0,05% por lo tanto, rechazamos la Hipótesis nula y aceptamos la Hipótesis alterna que señala que existe correlación positiva baja entre el enfoque de rasgos y el desempeño laboral.

#### 4.3.1.4. Verificación de cuarta Hipótesis específica

El enfoque situacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

##### a) Planteamiento de la Hipótesis estadística

###### Hipótesis nula

$H_0$ : El enfoque situacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

###### Hipótesis alterna

$H_1$ : El enfoque situacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

##### b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza  $H_0$ .

##### c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman muestral)

Tabla 18  
*Relación entre enfoque situacional y desempeño laboral*

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Enfoque situacional	Coefficiente de correlación	,810**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	121

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

**Interpretación:**

Según la Tabla 18 se observa que a través de la prueba no paramétrica Rho de Spearman se obtuvo un p – valor de 0,000 menor que el nivel de significancia del 0,05% por lo tanto, rechazamos la Hipótesis nula y aceptamos la Hipótesis alterna que señala que existe correlación positiva baja entre el enfoque situacional y el desempeño laboral.

#### 4.3.1. Verificación de Hipótesis general

Las competencias gerenciales influyen en el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

##### a) Planteamiento de la Hipótesis estadística

Hipótesis nula

$H_0$ : Las competencias gerenciales no influyen en el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

Hipótesis alterna

$H_1$ : Las competencias gerenciales influyen en el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.

##### b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza  $H_0$ .

##### c) Elección de la prueba estadística: Regresión lineal simple

Tabla 19  
*Resumen del Modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,755 <sup>a</sup>	0,569	0,566	0,454

a. Predictores: (Constante), COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla 20  
*Análisis de la varianza*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	32,456	1	32,456	157,411	,000 <sup>b</sup>
1	Residuo	24,536	119	0,206		
	Total	56,992	120			

a. Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

b. Predictores: (Constante), COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla 21  
*Coefficientes no estandarizados y estandarizados*

Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	T
		B	Desv. Error	Beta	
	(constante)	0,505	0,127		3,987
1	Competencias gerenciales	0,755	0,06	0,755	12,546

### Interpretación

Según la Tabla 19 se observa que a través de la técnica estadística regresión lineal simple podemos confirmar que existe influencia media de las competencias gerenciales hacia el desempeño laboral de los trabajadores de la EPS- Tacna.



## CONCLUSIONES

### PRIMERA

Según los resultados de la prueba de Hipótesis mediante la prueba Rho de Spearman, se obtuvo una correlación media, positiva y significativa  $r_s = 0,632^{**}$  con nivel de significación  $p = 0,000 < 0,05$ . Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta alterna la cual evidencia que Existe relación directa y significativa entre el enfoque del poder e influencia y desempeño laboral; es decir, a mayor enfoque del poder e influencia, mayor desempeño laboral y a menor enfoque del poder e influencia, menor desempeño laboral.

### SEGUNDA

Según los resultados de la prueba de Hipótesis mediante la prueba Rho de Spearman, se obtuvo una correlación media, positiva y significativa  $r_s = 0,667^{**}$  con nivel de significación  $p = 0,000 < 0,05$ . Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta alterna la cual evidencia que Existe relación directa y significativa entre el enfoque conductual y desempeño laboral. Es decir, a mayor enfoque conductual, mayor desempeño laboral y a menor enfoque conductual, menor desempeño laboral.

### TERCERA

Según los resultados de la prueba de Hipótesis mediante la prueba Rho de Spearman, se obtuvo una correlación baja, positiva y significativa  $r_s = 0,464^{**}$  con nivel de significación  $p = 0,000 < 0,05$ . Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta alterna la cual evidencia que existe relación directa y significativa entre el enfoque de rasgos y desempeño laboral. Es decir, a mayor el enfoque de rasgos, mayor desempeño laboral y a menor el enfoque de rasgos, menor desempeño laboral.

#### **CUARTA**

Según los resultados de la prueba de Hipótesis mediante la prueba Rho de Spearman, se obtuvo una correlación alta, positiva y significativa  $r_s = 0,810$  con nivel de significación  $p = 0,000 < 0,05$ . Por lo tanto, se acepta la Hipótesis nula y se rechaza alterna la cual evidencia que existe relación directa y significativa entre el enfoque situacional y desempeño laboral.

#### **QUINTA**

Se observa que a través de la técnica estadística regresión lineal simple podemos confirmar que existe influencia media de las competencias gerenciales hacia el desempeño laboral de los trabajadores de la EPS- Tacna. Es decir, a mayores competencias Gerenciales, mayor desempeño laboral y a menor competencias Gerenciales, menor desempeño laboral.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Incorporar actividades de sensibilización y compromiso de trabajo en equipo con el propósito de lograr confianza e interacción entre el líder que debe hacer activo su papel de facilitador de información, transversal y verticalmente con el trabajador, haciendo posible el uso adecuado del poder de influencia con la finalidad de incrementar el desempeño laboral que beneficiara a la gestión de toda la institución

### **SEGUNDA**

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

### **TERCERA**

Designar a gerentes que cumplan con el perfil establecido en el clasificador de cargos y en el cuadro de asignación de personal, teniendo en cuenta factores como la calidad de instrucción y amplio conocimiento en cuestiones normativas de gestión institucional, años de experiencia en gestión pública, trabajo a presión, y compromiso con el trabajo, para contribuir y mejorar la capacidad para tareas y actividades. Así mismo, incorporar al reglamento interno del trabajo la obligatoriedad de asistir al centro laboral con la debida indumentaria en función propias del cargo, que permitan identificados debidamente.

**CUARTA**

Delegar responsabilidades a los directivos de confianza para que tengan autonomía en la dirección, supervisión y facilidades de adaptabilidad a las actividades laborales a diario donde se necesita alta concentración técnica, haciendo posible la participación sin discriminación, brindándoles las mismas oportunidades a todos los trabajadores de la EPS Tacna.

**QUINTA**

Implementar un cuadro directivo de personal de carrera que tengan el perfil de líder gerencial, con valores éticos y alto conocimiento, mediante programas de capacitación y talleres. Mientras que en cuanto al desempeño laboral brindar un clima de confianza, aplicando programas de inducción, entrenamiento y capacitación del personal por grupos ocupacionales.

## REFERENCIAS

- AAmodt, M. (2010). *Psicología industrial y organizacional: un enfoque aplicado*. Cengage Learning.
- Abanto, W. (2015). *Validez y Confiabilidad de los instrumentos para trabajos de investigación*. Perú.
- Adrián Ramírez , C. (2017). *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano* . Bárbula, Venezuela.
- Alvarez Pejerrey, J. (2017). *Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016*. Lima, Perú .
- Amorós, E. (1999). *Comportamiento organizacional*. Segunda edición. p. 171.
- 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*. Episteme.
- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Oriol ediciones.
- Boyatzis, R. (1982). *El gerente competente*. Jhon Wiley and Sons.
- Burgoyne, J. (1993). . *El movimiento de competencias: temas, partes interesadas y perspectivas*. *Personnel Review*.

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Colombia: 3ª Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración del recurso humano. . Bogotá: Mcgraw – hill.
- Correa, F. (2009). El Cid Editor | apuntes.
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos (2 ed.). . La Habana: Academia.
- Dale, G. (1984). Los gerentes generales, por John P. Kotter. Nueva York: The Free Press. Gestión de recursos humanos.
- Espiñeira, P. (mayo de 2010). La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento. La Coruña, España.
- 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>
- Goleman, D. (1999). Inteligencia Emocional. Editorial Objetiva. Rio de Janeiro. .
- Hales, C. (1986). ¿Qué hacen los administradores? Una revisión crítica de la evidencia. Revista de Estudios de Gestión.
- 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.

- Hoffmann, T. (1999). Los significados de la competencia. Diario de la industria europea.
- Horton, S., & Farnham, D. (2007). Convertir el liderazgo en la gestión del desempeño. Wiesbaden: Deutscher Universitats-Verlag.
- Kanter, R. M. (1983). The Change Masters: Innovaciones para la productividad en la American Corporation. Academia para el Liderazgo Empresarial de la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign Investigación Histórica Referencia en Emprendimiento.
- Kaplan, R. S. (1984). La evolución de la contabilidad de gestión. The Accounting Review .
- McCall, M., & Lombardo, M. (1983). Teoría de Liderazgo de los Rasgos.
- McClelland, D. (1973). Pruebas de competencia y no de inteligencia. Journal of Managment Studies.
- Mintzberg, H. (1984). Poder y organización de ciclos de vida. La Academia de Revisión de Gestión.
- Northouse, P. G. (2007). Liderazgo : teoría y práctica. Sage 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.
- Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. UPIICSA XVII,VII,50-51.

- Ramírez, C. (2010). *¿Qué es una competencia?* Obtenido de [http://www2.ub.es/bid/consulta\\_articulos.php?fichero=11angul2.htm](http://www2.ub.es/bid/consulta_articulos.php?fichero=11angul2.htm)
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: 23ª ed.
- Robbins, S., & Coulter. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Ruiz, M. (2005). Enfoque metodológico para la formación de competencias desde el ámbito educativo: cómo concretar una alternativa para la relevancia educativa. *Revista Enunciación*, 10(1), 85–93.
- Stogdill, R. (1974). Liderazgo, membresía y organización. *Psychological Bulletin*.
- Stoner, J. A. (1994). *Administración*. Prentice Hall S.A.
- Strauss, S. (1981). *Personal. Problemas Humanos de la Administración*. España: Printice-Hall Inc.
- Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales (versiones I y II). *Revista Herramientas*, I(56), 20-30 y II(57), 8-14.
- Torres Merchán, N. (2002). El diseño de material didáctico como aporte al abordaje de los problemas ambientales en entornos educativos y comunitarios. San Pedro, Costa Rica: *Revista Educación*.
- Weber, M. (1971). *Economía y sociedad*. *Wirtschaft und Gesellschaft*.



Yukl, G. (1990). Liderazgo gerencial : una revisión de la teoría y la investigación.

*Ciencia y sociedad*, 441-507.

## APÉNDICE

### A - Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	Método
<p><b>Problema principal</b></p> <p>¿En qué medida influye las competencias gerenciales en el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Existe relación entre el enfoque del poder e influencia y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019?</p> <p>¿Existe relación entre el enfoque conductual y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019?</p> <p>¿Existe relación entre el enfoque de rasgos y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019?</p> <p>¿Existe relación entre el enfoque situacional y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar en qué medida influye las competencias gerenciales en el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Establecer qué relación existe entre el enfoque del poder e influencia y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.</p> <p>Establecer qué relación existe entre el enfoque conductual y el desempeño laboral en el área administrativa de la empresa entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.</p> <p>Establecer qué relación existe entre el enfoque de rasgos y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.</p> <p>Establecer qué relación existe entre el enfoque situacional y el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Las competencias gerenciales influyen en el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>El enfoque del poder e influencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.</p> <p>El enfoque conductual se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.</p> <p>El enfoque de rasgos se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.</p> <p>El enfoque situacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el área administrativa de la entidad prestadora de servicios de saneamiento, Tacna, 2019.</p>	<p>Variable independiente - competencias gerenciales.</p> <p>D1: enfoque del poder e influencia D2: enfoque conductual D3: enfoque de rasgos D4: enfoque situacional</p> <p>Variable dependiente - desempeño laboral</p> <p>D1: factores actitudinales D2: factores operativos</p>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Según Hernández (2014) investigación básica: también denominada investigación pura, teórica o dogmática.</p> <p><b>Diseño de la investigación.</b></p> <p>El proyecto de investigación es de enfoque cuantitativo, por otra parte, el diseño la investigación es no experimental</p> <p><b>Población y muestra:</b></p> <p>La población de estudio está conformada por 176 servidores públicos de la EPS: Habiendo aplicado el cálculo muestral se obtuvo que la muestra será de 121 trabajadores de la EPS Tacna.</p>

## A- Instrumentos de investigación

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### UPT

### CUESTIONARIO

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:

<b>(Siempre)</b> 5	<b>(casi siempre)</b> 4	<b>(a veces)</b> 3	<b>(casi nunca)</b> 2	<b>(nunca)</b> 1
-----------------------	----------------------------	-----------------------	--------------------------	---------------------

Ítems	Variable independiente: competencias gerenciales	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	Dimensión 1: enfoque del poder e influencia					
1	Siempre me planteo un objetivo a lograr con la presentación oral y verifico que lo haya logrado					
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					
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					
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	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					
6	Soy hábil para separar el conflicto de las personas para resolver las situaciones sin lastimar o perjudicar a los involucrados					
7	Soy hábil para encontrar los bloqueadores para encontrar las soluciones y mover el conflicto hacia la mejor solución.					
8	Puedo analizar objetivamente las causas de los conflictos sin involucrarme emocionalmente en el conflicto mismo					
9	Busco diversas soluciones antes de seleccionar la más apropiada para resolver los conflictos.					
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					
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.					
14	Jamás utilizo el poder que tengo en formas inapropiadas, como la intimidación o la coerción					
	<b>Dimensión 2: enfoque conductual</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</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					
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					
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					
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					

Ítems	Variable independiente: competencias gerenciales	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
22	Siempre que programo alguna reunión, por más sencilla que sea, defino previamente los objetivos y los resultados deseados					
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					
26	Establezco objetivos claros con todos mis subordinados, los acordamos previamente y los evalúo según los resultados y el cumplimiento de estos objetivos					
27	Oriento mis actividades de control y seguimiento del desempeño de mis subordinados hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización					
28	Comparo el desempeño de la unidad organizacional a mi cargo contra los estándares más exigentes relevantes					
<b>Dimensión 3: enfoque de rasgos</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</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					
30	Empiezo cada día con optimismo y dispuesto a aprovechar las oportunidades que me presente					
31	Utilizo las técnicas de motivación para reducir la resistencia al cambio en mis subordinados y seguidores					
32	Utilizo comúnmente la gerencia participativa para mantener un nivel de motivación apropiado para el desempeño de mis subordinados y seguidores					
<b>Dimensión 4: enfoque situacional</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
33	Demuestro un profundo respeto por el tiempo y privacidad de las personas con quienes me comunico electrónicamente					
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					
36	Busco ideas y soluciones novedosas y diferentes para resolver los asuntos.					
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					
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					
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					

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### UPT

### CUESTIONARIO

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) 5	(casi siempre) 4	(a veces) 3	(casi nunca) 2	(nunca) 1
Ítems	Variable dependiente: desempeño laboral				
	<b>Dimensión 1: factores actitudinales</b>				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
	<b>Dimensión 2: factores operativos</b>				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
64					
65					
66					
67					
68					
69					