



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos gerenciales y la competencia laboral según  
personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima,  
2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

Br. Miriam Zegarra Medina

**ASESOR:**

Mgtr. Jesús Enrique Nuñez Untiveros

**SECCIÓN**

Ciencias empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ – 2016**



ESCUELA DE POSTGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): ZEGARRA MEDINA, MIRIAM

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Gestión Pública* ha sustentado la tesis titulada:

**ESTILOS GERENCIALES Y LA COMPETENCIA LABORAL SEGÚN PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, 2016**

Fecha: 5 de diciembre de 2017

Hora: 6:30 p.m.

### JURADOS:

**PRESIDENTE:** Dr. Chantal Jara Aguirre

Firma: .....

**SECRETARIO:** Dr. Edwin Martínez López

Firma: .....

**VOCAL:** Dra. Rosalynn Flores Castañeda

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por mayoría* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *Adecuar al estilo APA* .....

.....  
**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Dedicatoria**

A mi familia que cada día me fortalecen para cumplir con mis objetivos propuestos y a la Municipalidad de Lima.

## **Agradecimientos**

A la Universidad César Vallejo, por darme la oportunidad de seguir adelante y a mis docentes que aprendí de ellos.

## **Declaración de autenticidad**

Yo, Miriam Zegarra Medina, identificado con DNI N° 08822834, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado Estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016, para obtención del grado académico de maestra en Gestión Pública es de mi autoría.

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en el trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo, puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno son el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que termina el proceso disciplinario.

Lima Norte 2017

Miriam Zegarra Medina

DNI: 08822834

## Presentación

Honorables y respetados miembros del jurado:

Es un orgullo para nosotros poner a vuestra opinión de aprobación el trabajo de investigación: Estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016. Este trabajo investigación se realizó con el propósito de determinar la relación entre los estilos gerenciales y la competencia laboral según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016. La ejecución de esta indagación se llevó a cabo un enfoque cuantitativo cuyas consecuencias han sido cuantificados y procesados estadísticamente. Además, se ha originado a partir de un minucioso estudio y análisis de la problemática que por hoy representa la actual administración pública, donde la buena atención escasea, la burocracia impera y poco o nada se hace en las instituciones públicas.

Este trabajo de investigación está estructurado en siete capítulos. En el primero se contempla introducción, antecedentes, fundamentación científica, técnica o humanística, Justificación, problema, se expone la hipótesis y objetivos. En el capítulo dos se presenta el marco metodológico, se identifica las variables, operacionalización de variables, se muestra como se ha desarrollado la metodología, tipos de estudio, diseño, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos. En el tercer capítulo, está direccionado a la presentación y análisis de resultados. En el cuarto capítulo se presenta la discusión de resultado, en cuanto a los antecedentes, marco teórico y resultados. En el quinto capítulo se sustenta las conclusiones. En el sexto capítulo las recomendaciones a las que se llegaron luego del análisis de las variables del estudio. Y por último en el séptimo capítulo, se realizan las referencias bibliográficas y anexos, en cumplimiento con el protocolo de nuestra universidad.

Con este estudio y en la medida de las necesidades se espera que sea tomado en cuenta en futuros trabajos de investigación y sean abordados con mayor profundidad.

La autora

## Índice

	Página
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>Resumen</b>	xii
<b>Abstract</b>	xiii
<b>I. Introducción</b>	xiv
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanista	18
1.3. Justificación	29
1.4. Problema	30
1.4.1. Realidad problemática	30
1.4.2. Formulación del problema	31
1.5. Hipótesis	32
1.6. Objetivos	33
<b>II. Marco metodológico</b>	36
2.1. Variables	37
2.2. Operacionalización de las variables	38
2.3. Metodología	39
2.4. Población y muestra	40
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
2.6. Método de análisis de datos	45
<b>III. Resultados</b>	46
<b>IV. Discusión</b>	76
<b>V. Conclusiones</b>	80
<b>VI. Recomendaciones</b>	83
<b>VII. Referencias Bibliográficas</b>	86
<b>Anexos</b>	90
Anexo A: Artículo Científico	
Anexo B: Matriz de consistencia	

Anexo C: Instrumentos de recolección de datos

Anexo D: Certificados de validación de instrumentos

Anexo E: Base de datos

Anexo F: Resultados de las pruebas



## Índice de tablas

	Página
Tabla 1 Estilos Gerencial	38
Tabla 2 Competencial laboral	38
Tabla 3 Población de la gerencia de finanza	41
Tabla 4 Validación de juicio de expertos.	44
Tabla 5 Coeficiente de confiabilidad de la Variable: Estilos gerencial	44
Tabla 6 Coeficiente de confiabilidad de la Variable: Competencia laboral	44
Tabla 7 Recursos estadísticos.	45
Tabla 8 Distribución por niveles de estilo gerencial	47
Tabla 9 Distribución por niveles de estilo autoritario coercitivo.	48
Tabla 10 Distribución por niveles de estilo autoritario benevolente.	49
Tabla 11 Distribución por niveles de estilo consultivo.	50
Tabla 12 Distribución por niveles de estilo participativo.	51
Tabla 13 Distribución por niveles de competencia laboral.	52
Tabla 14 Distribución por niveles de autocontrol.	53
Tabla 15 Distribución por niveles de adaptabilidad.	54
Tabla 16 Distribución por niveles de capacidad de influencia.	55
Tabla 17 Distribución por niveles de liderazgo.	56
Tabla 18 Distribución por niveles de negociación.	57
Tabla 19 Distribución por niveles de valores.	58
Tabla 20 Distribución por niveles de orientación al logro.	59
Tabla 21 Estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.	60
Tabla 22 Estilos gerenciales y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.	61
Tabla 23 Estilos gerenciales y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.	62

Tabla 24 Estilos gerenciales y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.	63
Tabla 25 Estilos gerenciales y el liderazgo según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.	64
Tabla 26 Estilos gerenciales y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.	65
Tabla 27 Estilos gerenciales y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.	66
Tabla 28 Estilos gerenciales y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.	67
Tabla 29 Estilo gerencia y la competencia laboral.	68
Tabla 30 Estilo gerencial y el autocontrol.	69
Tabla 31 Estilo gerencial y la adaptabilidad.	70
Tabla 32 Estilo gerencial y la capacidad de influencia.	71
Tabla 33 Estilo gerencial y el liderazgo	72
Tabla 34 Estilo gerencial y la negociación.	73
Tabla 35 Estilo gerencial y los valores.	74
Tabla 36 Estilo gerencial y la orientación al logro.	75

## Índice de figuras

	Página
Figura 1. Diagrama de frecuencia de estilo gerencial	47
Figura 2. Diagrama de frecuencia de estilo autoritario coercitivo.	48
Figura 3. Diagrama de frecuencia de estilo autoritario benevolente.	49
Figura 4. Diagrama de frecuencia de estilo consultivo.	50
Figura 5. Diagrama de frecuencia de estilo participativo.	51
Figura 6. Diagrama de frecuencia de competencia laboral.	52
Figura 7. Diagrama de frecuencia de autocontrol.	53
Figura 8. Diagrama de frecuencia de adaptabilidad.	54
Figura 9. Diagrama de frecuencia de capacidad de influencia.	55
Figura 10. Diagrama de frecuencia de liderazgo.	56
Figura 11. Diagrama de frecuencia de negociación	57
Figura 12. Diagrama de frecuencia de valores.	58
Figura 13. Diagrama de frecuencia de la orientación al logro.	59
Figura 14. Diagrama de Columnas 3D de la Estilo gerencial y la competencia laboral.	60
Figura 15. Diagrama de Columnas 3D de la Estilo gerencial y el autocontrol.	61
Figura 16. Diagrama de Columnas 3D de la Estilo gerencial y la adaptabilidad.	62
Figura 17. Diagrama de Columnas 3D de la Estilo gerencial y la capacidad de influencia.	63
Figura 18. Diagrama de Columnas 3D de estilo gerencia y el liderazgo.	64
Figura 19. Diagrama de Columnas 3D de estilo gerencia y la negociación.	65
Figura 20. Diagrama de Columnas 3D de estilo gerencia y los valores.	66
Figura 21. Diagrama de Columnas 3D de estilo gerencia y la orientación al logro.	67

## Resumen

El propósito fue determinar la relación entre los estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; con un diseño no experimental. La población estuvo dada por 120 trabajadores, la muestra fue censal. La técnica es una encuesta y los instrumentos es de tipo cuestionario que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad mediante Alfa de Cronbach: (0,967 y 0,947), que demuestra alta confiabilidad.

Se llegaron a los siguientes resultados: El 36,7% del personal de la Municipalidad de Lima manifestaron que el estilo gerencial es malo, el 47,5% del personal indicaron que la competencia laboral es regular. Se llegó a la siguiente conclusión general: el coeficiente de correlación es positiva alta (0,824\*\*), indica que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) cumple con ser menor que 0,05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula; es decir, Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

*Palabras claves:* Estilo gerencial, estilo autoritario coercitivo, estilo autoritario benevolente, estilo consultivo y competencial laboral.

## Abstract

The purpose was to determine the relationship between the management styles and the competence according to staff of the metropolitan municipality of Lima, 2016.

The type of research according to their purpose was substantive descriptive level, quantitative approach; with a non-experimental design. The population was given by 120 workers, the sample was census. The technique is a survey and instruments is a questionnaire which were properly validated through expert opinions and determining its reliability by Alpha Cronbach's Alpha: (0,967 and 0,947), showing high reliability.

Came to the following results: 36.7% of the staff of the municipality of Lima expressed that the managerial style is bad, 47.5% of staff pointed out that the job competition is regular. The following general conclusion was reached: the correlation coefficient is positive high (0,824 \*), indicates that the correlation is significant at the level (bilateral) 0.01 meets be less than 0.05. It therefore rejects the null hypothesis; i.e., there is a positive relationship between managerial style and the self-control according to staff of the metropolitan municipality of Lima, 2016.

Key words: managerial style, coercive authoritarian style, benevolent authoritarian style, style competence and advisory work.

## **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

### Antecedentes internacionales

Morales (2015) en la investigación titulada: “*Principales factores de las competencias laborales que utilizan los colaboradores de una agencia bancaria en Retalhuleu, Guatemala*”, Universidad Rafael Landívar facultad de humanidades Maestría en psicología industrial/organizacional (pd), la presente investigación tuvo como objetivo determinar cómo evalúan las competencias laborales de los colaboradores de una agencia bancaria en Retalhuleu. Los sujetos que formaron parte de la investigación fueron 23 colaboradores de género masculino y femenino, quienes ejecutan el puesto de receptores y secretarias dentro de la agencia bancaria. Para evaluar a cada uno se les aplicó un instrumento creado por Pérez (2012) el instrumento se basó en una escala de Likert que consta de cuatro escalas y se calificó por medio de las medidas de tendencia central. Dentro de la investigación se determinó que los colaboradores bancarios si utilizan las competencias laborales para ejecutar las tareas diarias. Se concluyó que los colaboradores bancarios se encuentran en un grado alto en las tres competencias evaluadas en el estudio como lo son trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación.

Alcon (2014) en la tesis “*Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*”, la cual tiene como objetivo describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal. Donde el tipo de investigación fue descriptiva, con una población de diecinueve docentes y se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento, el cuestionario de veintiséis preguntas. Se realizó un análisis cuantitativo mediante la estadística, cuyos resultados llevaron a la conclusión que el gerente no maneja estrategias para manejar conflictos; que el ambiente laboral no era el idóneo y adecuado para llevar una buena labor, no reconoce el trabajo del personal y no tiene empatía; por

lo que, considerando estos factores los que determinan el desempeño laboral del personal para identificar las habilidades técnicas que se requieren en un gerente.

Gómez (2012) en su informe *“La experiencia de un diseño curricular en turismo basado en un modelo por competencias profesionales. México: Universidad de Guadalajara”*, expone que “En este trabajo se pretende reflexionar acerca de los retos y problemas que ha implicado el diseño del plan de estudios de la Licenciatura en Turismo para la Red de la Universidad de Guadalajara, basado en un modelo educativo por competencias profesionales, el tipo de investigación fue básica con un diseño no experimental, con una población censo de 100 trabajadores. Entre sus conclusiones manifiesta que: La educación basada en competencias supone un compromiso de toda la comunidad -académicos, autoridades y alumnos- con y para el cambio. De hecho, por ejemplo, si no varían los mecanismos de evaluación que se han venido aplicando en la mayoría de los cursos de esta carrera, será un perfecto engaño valorar el desempeño de las competencias en los egresados. Se requiere erradicar los denominados exámenes departamentales estandarizados y las pruebas oficiales memorísticas y acríticas que predominan en el CUCEA, pues en un modelo educativo por competencias impone cambios hasta en los test de los cursos y de egreso de la carrera (sean escritos u orales)”.

Robalino (2012) sobre su investigación: *“Plan de capacitación por competencias laborales para prestadores de servicios turísticos del Cantón Píllaro, Parroquia San Miguelito. Ecuador”*, el propósito es profesionalizar a quienes laboran en el área, mediante el desarrollo del perfil laboral y diseño curricular de cinco puestos de trabajo: Técnico Turístico Rural, Servicio de Información Turística, Asistente de Cocina para Turismo Rural, Guía Nativo y Agente d Seguridad Turística. Concluyó la actividad turística es un ente que dinamiza la economía de las comunidades de forma responsable e integral, de allí el interés de concientizar a la población en la importancia y necesidad de su participación activa mostrándose con amabilidad y conocimiento de los atractivos turísticos de la parroquia.



## **Antecedentes Nacionales**

Ortega (2015) en la investigación titulada: *Las Competencias Laborales y el Clima Organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima, sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, tuvo como objetivo: Determinar de qué manera las competencias laborales influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel del clima organizacional. Utilizo una metodología de estudio no experimental, transaccional, correlacional, causal, ya que su preocupación radica en describir y correlacionar los elementos que conforman el modelo que aquí se presenta, al igual que las características presentes en el clima organizacional y las competencias laborales como medios fundamentales del cambio en las universidades tecnológicas privadas de Lima. Se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario a una muestra de 210 personas. Concluyó: las competencias laborales se relaciona con el clima organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, las actividades y las normas de personal según sus competencias laborales tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. Al medirse el clima organizacional, este puede ser positivo o negativo, y por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden afectar negativamente en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima organizacional en la empresa.

Alfaro (2011) en su tesis: *“Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú”*. La meta fue determinar si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, discernir si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en función al centro de estudios de

procedencia de los profesionales antes mencionados. Por esta razón, se ejecutó un análisis de las competencias profesionales en Bibliotecología que ha permitido establecer las principales competencias transversales y competencias específicas en esta especialidad.

Acero y Montes (2015) en la tesis *“Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014”*, en donde el objetivo general fue establecer como se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el período 2014, y la hipótesis general indica que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la dirección universitaria de logística de la universidad nacional de Huancavelica en el período 2014, observándose la correlación de cada estilo gerencial y su relación con la satisfacción laboral. En la cual una de sus conclusiones indica que los estilos gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo. En esta tesis, la muestra está constituida por un muestreo censal de quince trabajadores de la dirección universitaria logística, teniendo en cuenta que la población es pequeña y, según se indica, el censo busca recabar información acerca de la totalidad de una población.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanista**

### **Base teóricas de estilo gerencial**

De acuerdo a Bateman y Snell (2009, p. 437), manifestó: “Un estilo de dirección es la representación o condición de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo una función directiva”

Este enunciado nos permite conocer que el estilo gerencial, es la forma en que un encargado tutele una organización. Un Gerente adoptará un Estilo Gerencial particular, que lo distinguirá de otro, de acuerdo a los métodos y

procedimientos que emplee para realizar su labor. Un Estilo Gerencial nos permite saber de qué manera logrará objetivos, de qué manera influirá sobre sus subordinados y como se relacionará con sus seguidores.

Para Koontz y Weihrich (2014, p. 310), el estilo gerencial es “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.

Los gerentes tienen la responsabilidad orientar, dirigir, liderar durante la ejecución de cualquier actividad para reflejar la atención al subordinado. De esta manera los trabajadores cumplen sus labores designado por el subordinado.

Robbins (2010) consideró que:

En una organización existen factores elementales como la mano de obra, equipos, materiales, que deben ser guiados de una manera organizada dentro de la organización, afirma que para guiar organizadamente a estos factores elementales, los gerentes adoptan una forma de dirigir, una forma de hacer cumplir decisiones. Decisiones que deberán ser desarrolladas por otras personas, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización. (p.279)

La manera el comportamiento de los gerentes, ante sus subordinados, para el logro de objetivos de la organización será lo que se reconoce como estilo de dirección.

### **Importancia de los estilos gerenciales**

Koontz y Weihrich (2014), manifestaron:

En una organización, el gestor (líder), es la persona a la que corresponde hacer frente a muchas circunstancias o situaciones positivas o negativas que se presenten en su organización. La importancia de adoptar un estilo gerencial radica en que cada estilo, presenta características diferentes de reacción y de solución de

situaciones que pueden orientar al objetivo propuesto para obtener un buen rendimiento (p. 310).

Es necesario en una organización conducir de una manera adecuada cada una de los estilos que se prioriza, asimismo guiar para obtener un logro satisfactorio en bien de la organización.

### **Teorías de estilo gerencial**

Actualmente existen varios modelos sobre los Estilos Gerenciales. Para esta tesis se han seleccionado los siguiente son: Los modelos de Mc Gregor, y el de Blake y Mouton y el de Likert, teniendo en cuenta que son los que han tenido mayor trascendencia en el desarrollo de las organizaciones.

Desde su punto de vista tradicional parte de los siguientes supuestos:

Asimismo a las características de este grupo de personas les correspondería una dirección participativa y democrática que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar propios objetivos y también los objetivos de su organización.

López (2005, p. 68), desarrollaron la teoría de comportamiento directivo en 1964, en la cual establecieron características universales de las organizaciones y las dimensiones básicas del liderazgo efectivo: por un lado el interés por las personas y por el otro el interés por la producción.

Para estos investigadores el centro de importancia estaba en la gerencia de la empresa, orientada a alcanzar eficiencia organizacional, precisamente en las competencias que ellos necesitaban.

Crespo (2003), el modelo presenta a cada variable con 9 posiciones posibles en cada eje, lo que da una posibilidad de ubicar un estilo de dirección, dentro de 81 modalidades de liderazgo. Se preocupa por destacar 5 posiciones clave:

1. Estilo Desertor, en el que líder aporta el mínimo esfuerzo para el cumplimiento del trabajo, solo es necesario para conservar la integración de la organización.
2. Estilo Autoritario, el líder se concentra en la eficiencia de la tarea, pero se despreocupa por el desarrollo y la moral de sus subordinados.
3. Estilo Misionero, el líder presta especial atención a las necesidades de las personas, con lo que se fundamentan unas relaciones satisfactorias, una organización amable y amistosa y un ritmo de trabajo más cómodo.
4. Estilo Compromiso, las metas de este estilo son: una eficiencia de tarea adecuada, y una moral satisfactoria.
5. Estilo Participativo, el líder facilita la eficiencia de tarea y una moral elevada, al coordinar e integrar las actividades relacionadas con el trabajo y con las actividades relacionadas con las personas” (p. 334)

### **Modelo de Rensis Likert**

Para Likert existen dos tipos de jefes: los que centran su atención puesta en los objetivos de la empresa, y aquellos que centran su atención en los aspectos humanos, en los problemas de los colaboradores que se afanan por organizarse en grupos de trabajo, que trabajan con elevadas metas de trabajo.

El sistema se caracteriza en relación a cuatro variables: Proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistemas de recompensas y castigos.

## **Dimensiones de estilos gerenciales**

### **Dimensión 1: Estilo autoritario coercitivo**

Likert (1968) citado por Crespo (2003), manifestaron: “Bajo este sistema (autoritario coercitivo) de liderazgo la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. Los empleados se ven obligados” (p. 334)

Es decir el jefe de la organización no está de acuerdo con su labor de sus empleados, en algunos casos hace participar y en otras actividades hace participar forzosamente.

### **Dimensión 2: Estilo autoritario benevolente**

Likert (1968) citado por Crespo (2003), manifestaron:

Es de alta la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basada en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior; prevalece el aspecto centralizador. Se transmiten de manera ascendentes venidas de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones. (p. 335).

Se realiza delegar un mínimo de decisiones sencillas, la comunicación es relativamente precaria, las relaciones interpersonales se toleran un poco, se hace énfasis en las medidas disciplinarias y las recompensas son escasas

### **Dimensión 3: Estilo consultivo**

Likert (1968) citado por Crespo (2003), precisan que:

Se delegan a los diversos niveles jerárquicos, aun cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las

decisiones. Se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan. (p. 336)

Se facilita el flujo de comunicación en ambos sentidos, se deposita relativa confianza en los subordinados, se hace énfasis en las recompensas y los castigos son muy escasos.

#### **Dimensión 4: Estilo participativo**

Likert (1968) citado por Crespo (2003) manifestó que:

Contra los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones. (p. 337).

Es el sistema más participativo que los demás, hay una completa confianza hasta otorgan recompensa económica sobre la base de participación de los grupos para una buena ejecución de la empresa.

#### **Bases teóricas de la competencia laboral**

Olabarrieta (2008), manifestó que “Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p. 44).

De acuerdo el autor una característica profunda en una persona que significa estar por debajo de algo o permanecer oculto. Así, lo que subyace es aquello que se encuentra escondido, es decir, es algo que no es apreciable de manera evidente.

La competencia laboral se puede medir de una manera confiable cuando un trabajador responde con un buen rendimiento en su labor.

También se definió como: “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo” (INTECAP, 2003, p. 38).

Se explica que la competencia laboral es el conjunto acciones, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

### **Tipos de competencia laboral**

Alles (2000) precisó cinco tipos de competencia que se desarrolla, se mencionó de la siguiente manera:

**Motivación.** Es la acción o efecto de motivar los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

**Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

Concepto propio o concepto de uno mismo. (p. 61).

Se concibe de estas características que en la competencia laboral de una organización el trabajador debe ser motivado ya sea por incentivos, mediante descanso de esta manera el trabajador mejorara cada día la calidad de su trabajo para ser competente de otra empresa u organizaciones.



## **Cómo identificar las competencias**

El enfoque del análisis conductista “El modelo conductista se basa en el conocimiento y costumbre de un grupo de expertos, para la personalización de las ocupaciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general” (Intecap, 2003, p.29).

Es muy importante considerar desde el punto de vista que compare de un trabajador todos sus rasgos necesarios para poder identificar su competencia laboral dentro de una organización ya sea pública o privada.

Esta metodología es interesante para saber que tanto conoce tiene ese entusiasmo de desempeñar sus funciones y ver si el trabajador cumple con las acciones encomendadas de la organizaciones. El Análisis Conductista toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.

## **Clasificación de las competencias**

### **Competencias básicas**

Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

### **Competencias transversales**

Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar acabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, atender clientes y otras partes.

## **Competencias técnicas**

Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva (Intecap, 2003, p.34-35).

## **Beneficios de las competencias laborales**

Se mencionó como.

### **Beneficios para los trabajadores**

Son:

Fomento de la formación continua y para toda la vida

Desarrollo de multi-habilidades

Reconocimiento de la experiencia

Mayores oportunidades de empleo

Mejora de calidad de vida. (Intecap. 2003. p. 63).

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas.

## **Dimensiones de competencia laboral**

### **Dimensión autocontrol**

Olabarrieta (2008) definió: “Es el conocimiento de mantener las emociones propias bajo control y evitar algunas reacciones negativamente ante situaciones difíciles, provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás” (p. 32).

Es decir es mantener la calma en momentos de estrés para evitar cualquier tipo de problemas.

Villa (2004) definió: “Es la capacidad de mantener el control de uno mismo y la calma en situaciones estresantes o que provocan fuerte emociones, y ante situaciones hostiles. Implica resistir positivamente en condiciones de estrés” 8p. 51)

Por lo tanto es la capacidad de mantener la observación de los resultados de los empleados sin causar problemas emocionales para mejorar cada día una labor eficiente.

### **Dimensión adaptabilidad**

Olabarrieta (2008) definió:

Es la capacidad de adoptar, adaptarse y/o trabajar de manera armoniosa frente a cambios que se generen. Implica entender y evaluar una variedad de situaciones, individuos o grupos, captando y apreciando perspectivas o puntos de vista diferentes y actuando en consecuencia. (p. 33)

Asimismo es la capacidad de proteger una estabilidad laboral aplicando sus conocimientos y actitudes hacia un buen desempeño para ser competentes hacia otras entidades.

### **Dimensión capacidad de influencia**

Olabarrieta (2008) precisó: “Habilidad de persuadir a otros sujetos, con miras a maximizar los resultados del área y/o de la organización. Sin embargo implica darse un impacto a las personas, su credibilidad, la forma como transmite sus posiciones y la habilidad” (p. 33).

Es decir es ser capaz de convencer a otra persona con miras a extender los resultados obtenidos de una organización mediante la experiencia o conferencia para adaptarse a una sola actividad dando ideas, opiniones y otras alternativas que sea en bien de la institución donde se labora.

### **Dimensión liderazgo**

Olabarrieta (2008) manifestó: “Capacidad de transformar a su gente, convirtiéndolos de un grupo de individuos, a un equipo alineado, motivado y comprometido hacia una misma visión y objetivo, aprovechando y potenciando los talentos de cada uno de ellos” (p. 34).

Por lo tanto liderar es tomar una buena decisión frente a una necesidad para comprender su conocimiento.

### **Dimensión negociación**

Olabarrieta (2008) afirmó que: “La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos” (p. 35).

### **Dimensión valores**

Olabarrieta (2008) precisó que: “Son ideas que nos admiten acomodar nuestra conducta que realiza como personas. Son creencias esenciales que nos ayudan a seleccionar, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro” (p. 37).

Son actitudes que de cada ser humano dentro de una organización. Es decir tendrá éxito cuando los miembros de la municipalidad comparten una serie de valores o conductas unidos en un sentido común.

## **Orientación al logro**

Olabarrieta (2008) afirmó

Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible y por superar los estándares de excelencia establecidos (a nivel individual u organizacional) enfocándose en los objetivos clave del negocio. Implica el cuestionamiento de la eficiencia de los procesos de su área y organizacionales, logrando identificar no sólo lo que hay que cambiar o mejorar, sino también actuando para concretarlo (p. 38).

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

Es cuando el investigador se basa a una teoría para ofrecer conocimientos en la información, así como también llena vacíos de interpretación, conceptualización y definición en la terminología aplicada en sus dos variables, facilitando la absolución del estilo gerencial y la competencia laboral de la Municipalidad de Lima. Asimismo se tendrá en claro los temas que se ha investigado para poder apoyarse en el campo científico.

#### **1.3.2. Justificación práctico**

Nuestra investigación se justifica en el enfoque práctico en el modo que se solucionó problemas o también proponiendo diferentes estrategias para la resolución de los mismos. Lo resultado de la investigación nos apoyó para mejorar las actitudes de cada personal que labora dentro de una organización.

#### **1.3.3. Justificación metodológica**

También el presente trabajo de investigación ofrece justificación metodológica, la que está sustentada en la manera como ofrecemos entendimiento fácil o

evidenciar la relación de nuestras dos variables a partir de la aplicación de nuestros instrumentos para la recolección de datos, los mismos que demostraron valides, viabilidad y confiabilidad de la investigación, que al no dudarlo serán temas de investigaciones posteriores.

#### **1.4. Problema**

##### **1.4.1. Realidad problemática**

Existe personal desmotivado, cansado por largas jornadas de trabajo, por la carga de trabajo. Esta organización es muy importante porque es que la que se encarga de ejecutar los procesos de gestión la Municipalidad, y la insatisfacción del trabajador se puede manifestar en pérdidas de actas, y en los resultado de las gestiones de la Municipalidad de Lima, incumplimiento de funciones que traen consigo más costos al proceso de ejecución, mal uso de los materiales y la percepción por parte de los trabajadores y mala imagen de la Municipalidad.

Por el contrario la satisfacción laboral de los trabajadores, mejora la productividad global de la organización y reduce el agotamiento laboral. Uno de los cambios que se requiere, corresponde a las de las estructuras jerárquicas rígidas por estructuras más flexibles y fluidas, en las que los empleados asuman sus responsabilidades por sus aprendizajes. Estos cambios en las organizaciones, presentan nuevos retos a los que asumen la conducción en una organización.

Se requiere gerentes capaces de motivar, de generar entusiasmo, compromiso y comunicación efectiva, capaces de inspirar una visión compartida, capaces de ofrecer soluciones y respuestas a las demandas cada vez mayores del mercado global competitivo de hoy. Un gerente debe influir sobre sus trabajadores para orientar su comportamiento hacia el logro de objetivos y metas de la organización, y a la vez producir competencia laboral. Actualmente no se sabe con exactitud sobre Estilo Gerencial adoptado por los trabajadores de la

Municipalidad de Lima. La investigación pretende determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la competencia gerencial.

#### **1.4.2. Formulación del problema**

##### **Problema General**

¿Cuál es la relación entre los estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

##### **Problemas específicos**

###### Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

###### Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

###### Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

###### Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y el liderazgo según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

#### Problema específico 5

¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

#### Problema específico 6

¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

#### Problema específico 7

¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

### **1.5. Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Existe relación positiva entre los estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

#### **Hipótesis específicos**

##### Hipótesis específica 1

Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

##### Hipótesis específica 2

Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



### Hipótesis específica 3

Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis específica 4

Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis específica 5

Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis específica 6

Existe relación positiva entre el estilo gerencial y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis específica 7

Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre los estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

## **Objetivos específicos**

### Objetivo específico 1

Determinar la relación entre el estilo gerencial y el autocontrol en los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Objetivo específico 2

Determinar la relación entre el estilo gerencial y la adaptabilidad en los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Objetivo específico 3

Determinar la relación entre el estilo gerencial y la capacidad de influencia en los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Objetivo específico 4

Determinar la relación entre el estilo gerencial y el liderazgo en los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Objetivo específico 5

Determinar la relación entre el estilo gerencial y la negociación en los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Objetivo específico 6

Determinar la relación entre el estilo gerencial y el liderazgo en los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Objetivo específico 7

Determinar la relación entre el estilo gerencial y los valores en los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1. Variables**

### **2.1.1 Definición conceptual**

#### **Variable 1: Estilo gerencial**

Bateman y Snell (2009) manifestó: “Un estilo de dirección es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo una función directiva” (p. 437).

#### **Variable 2: Competencia laboral**

“Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo” (Olabarrieta, 2008, p. 56).

### **2.1.2 Definición Operacional**

#### **Estilo gerencial**

Likert (1968) citado por Crespo, López, Peña y Carreño (2003, p. 334), distingue cuatro estilos de dirección: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo.

#### **Competencia laboral**

Esta escala se elaboró mediante las recomendaciones del modelo Assessment Center Sociopsicodramática y que estable las siguientes dimensiones: Autocontrol, Adaptabilidad, Capacidad de influencia, Liderazgo, Negociación, Valores y Orientación al logro.

## 2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1  
*Estilo gerencial*

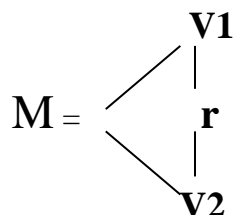
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice de valoración	Nivel y Rango de la variable
Estilo autoritario coercitivo	- Proceso Decisorio	1,2,3,4,5,6,7,8	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Inadecuado 55 - 81 Adecuado 82 - 108 Muy adecuado 109 - 137
	- Sistema de Comunicación			
	- Relaciones Interpersonales			
	- Sistemas de Castigos y Sanciones			
Estilo autoritario benevolente	- Recompensas	9,10,11,12,13,14,15	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Inadecuado 55 - 81 Adecuado 82 - 108 Muy adecuado 109 - 137
	- Proceso Decisorio			
	- Sistema de Comunicación			
	- Relaciones Interpersonales			
Estilo consultivo	- Sistemas de Castigos y Sanciones	16,17,18,19,20,21,22	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Inadecuado 55 - 81 Adecuado 82 - 108 Muy adecuado 109 - 137
	- Recompensas			
	- Proceso Decisorio			
	- Sistema de Comunicación			
Estilo participativo	- Relaciones Interpersonales	23,24,25,26,27,28,29,30	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Inadecuado 55 - 81 Adecuado 82 - 108 Muy adecuado 109 - 137
	- Sistemas de Castigos y Sanciones			
	- Recompensas			
	- Proceso Decisorio			

Tabla 2  
*Competencia laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice de valoración	Nivel y Rango de la variable
Autocontrol	- Autocontrol emocional	1,2,3,4	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Bajo 50 - 80 Regular 81 - 111 Alto 112 - 144
	- Autocontrol conductual			
Adaptabilidad	- Resolución de problemas	5,6,7,8	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Bajo 50 - 80 Regular 81 - 111 Alto 112 - 144
	- Prueba de realidad			
Capacidad de influencia	- Flexibilidad	9,10,11,12	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Bajo 50 - 80 Regular 81 - 111 Alto 112 - 144
	- Internalización			
Liderazgo	- El poder	13,14,15,16,17	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Bajo 50 - 80 Regular 81 - 111 Alto 112 - 144
	- Comprensión fundamental de las personas			
Negociación	- Acordar	18,19,20,21	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Bajo 50 - 80 Regular 81 - 111 Alto 112 - 144
	- Comportamiento			
Valores	- Beneficio social	22,23,24,25	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Bajo 50 - 80 Regular 81 - 111 Alto 112 - 144
	- Posibilidad			
Orientación al logro	- Capacidad	26,27,28,29,30	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Bajo 50 - 80 Regular 81 - 111 Alto 112 - 144
	- Merecimiento			

### 2.3. Metodología

El diseño es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal porque se mide las variables en un espacio y tiempo único. “Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155). El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



#### Dónde:

- M : Muestra de Estudio
- V1 : Estilo gerencial
- V2 : Competencia laboral
- $O_1$  : Coeficiente de Relación
- r : Correlación

#### Enfoque cuantitativo

Hernández, Fernández y Baptista (2014) precisaron: “porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

#### Método de la investigación

La presente investigación, utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según (Bernal, 2010, p. 60) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

## **Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación es de tipo sustantiva. Al respecto Sánchez y Reyes (2015) precisaron:

La investigación sustantiva como aquella que trata de responder los problemas teóricos o sustantivos y que a su vez está orientada a describir, explicar, predecir o traducir la realidad, con lo cual va en búsqueda de principios y leyes generales que permiten organizar una teoría científica. (p. 45)

## **Nivel de investigación**

### **Nivel descriptivo**

Valderrama (2015) precisó:

Que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles, grupo, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (p. 168)

### **Nivel correlacional**

Valderrama (2015) manifestó: “este tipo de estudio tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 169)

## **2.4. Población y muestra**

### **Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de



contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174). De esta manera la población está constituida por 120 personal que laboral, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3

Población de la gerencia de finanza

N.º	Área	Cantidad del personal que labora
1	Sub gerencia de tesorería	30
2	Sub gerencia de contabilidad	30
3	Sub gerencia de presupuesto	30
4	Sub gerencia de planeamiento financiero	30
Total		120

### **Muestra:**

#### Censo

Porque se incluye a todo los casos del universo o la población (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 175).

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### Técnicas

Como técnica empleamos encuestas Carrasco (2013, p.318)

### Instrumentos

Se utilizó un cuestionario de manera coherente con la encuesta como técnica, Carrasco (2013, p. 318).

### **Ficha técnica de variable estilo gerencial**

Instrumento de la Variable 1: Los estilos gerenciales

Nombre de la técnica: Encuesta

Autores: Likert (1968), citado por Crespo, López, Peña, & Carreño (2003).

Adaptado por Miriam Zegarra Medina.

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Medir el estilo gerencial.

Población: está conformado por los colaboradores de la Municipalidad de Cercado de Lima.

Número de ítem: 30(Agrupados)

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: Trabajadores de la Municipalidad de Cercado de Lima

Escala: De Likert (1-5), lo que permite evaluar la intensidad con que el encuestado contesta a la interrogante planteada.

Niveles y rango: Los niveles son 3 y los rangos establecidos son también tres, a partir de los valores originales y su respectiva sumatoria, según se indica a continuación:

Niveles           Rango (valores originales)

Inadecuado   : 63 - 75 (1, 2 de Likert).

Adecuado     : 75 - 87 (3 de Likert).

Buena         : 87 - 101 (4,5 de Likert).

### **Ficha técnica de variable de la competencia laboral**

Instrumento de la Variable 1: Los estilos gerenciales

Nombre de la técnica: Encuesta

Autores: modelo Assessment Center Sociopsicodramática. Adptado por Olabarrieta (2008).

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Medir la competencia laboral.

Población: está conformado por los colaboradores de la Municipalidad de Cercado de Lima.

Número de ítem: 24.

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: Trabajadores de la Municipalidad de Cercado de Lima

Escala: De Likert (1-5), lo que permite evaluar la intensidad con que el encuestado contesta a la interrogante planteada.

Niveles y rango: Los niveles son 3 y los rangos establecidos son también tres, a partir de los valores originales y su respectiva sumatoria, según se indica a continuación:

Niveles	Rango (valores originales)
Inadecuado	: 63 - 75 (1, 2 de Likert).
Adecuado	: 75 - 87 (3 de Likert).
Buena	: 87 - 101 (4,5 de Likert).

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

Crano y Brewer, (2008), un instrumento de medición con validez de contenido otorgará certeza de que cada uno de los enunciados que forman parte del instrumento de medición mide los constructos que pretende medir. (p. 133).

Ellos analizan que el instrumento bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad. Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que “Hay Suficiencia”.

#### Confiabilidad

Crano y Brewer (2008) un instrumento es confiable si tiene la capacidad de producir similares resultados frente a repetidas mediciones en idénticas condiciones (p. 130).

La confiabilidad de los instrumentos, para la presente investigación se realizó determinando el coeficiente Alpha de Cronbach, que es el índice de consistencia interna más utilizada para evaluar fiabilidad; éste índice se calculó luego de realizar una prueba piloto en un grupo de personas que tuvieron similares características a los sujetos de la muestra seleccionada.

Tabla 4

*Validación de juicio de expertos.*

N°	Experto	Aplicable
Experto 1		Aplicable
Experto 2		Aplicable

Fuente: *Elaborado por el investigador*

En el análisis de la tabla se deduce que la ponderación del instrumento y a juicio de expertos la prueba es aplicable para medir la homogeneidad y confiabilidad aplicando Alfa de Crombach.

Tabla 5

*Coefficiente de confiabilidad de la Variable: Estilo gerencial*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,967	30

Fuente: prueba piloto

Tabla 5, se observa, que el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,967, además muestra que el instrumento constituido por 30 ítems de la variable estilo gerencial es de Alta confiabilidad.

Tabla 6

*Coefficiente de confiabilidad de la Variable: Competencia laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,947	30

Fuente: prueba piloto.

En la Tabla 6, se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,947, la que muestra que el instrumento constituido por 30 ítems de la competencia laboral es de Alta confiabilidad.

## 2.6. Método de análisis de datos

Para evaluar y medir el grado de relación entre las dos variables y teniendo en cuenta el coeficiente de correlación se utilizaron dos softwares Excel y el software estadístico SPSS 20 Para, también en nuestro trabajo de investigación se utilizó la prueba no paramétrica además de Spearman.

Tabla 7

*Recursos estadísticos.*

Análisis estadístico	Recurso estadístico
Prueba no paramétrica, que calcula la correlación entre variables.	Coeficiente de Spearman $\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{N \cdot (N^2 - 1)}$

Los datos estarán representados mediante gráficos luego del proceso estadístico con la finalidad de hacer fácil su interpretación y se aplicaron los softwares SPSS, Excel, Rho Spearman.

### **III. Resultados**

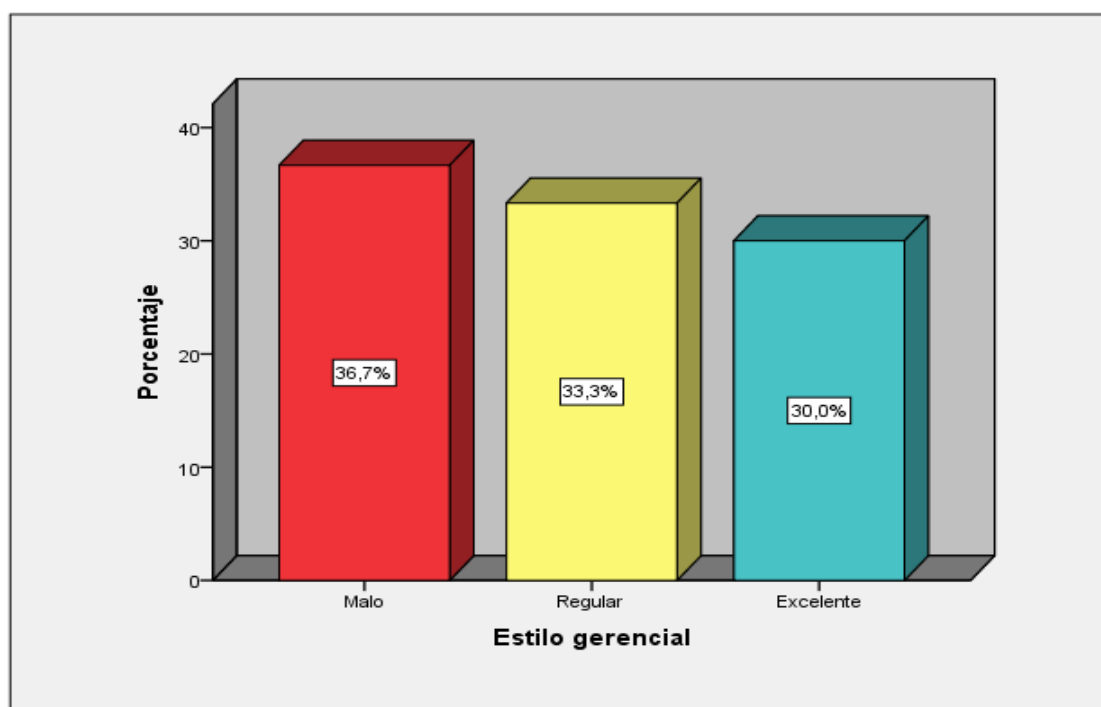
### 3.1. Descripción de los resultados a nivel estadístico descriptivo

Tabla 8

*Distribución por niveles de estilo gerencial*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	44	36,7%
	Regular	40	33,3%
	Excelente	36	30%
	Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 1.* Diagrama de frecuencia de estilo gerencial

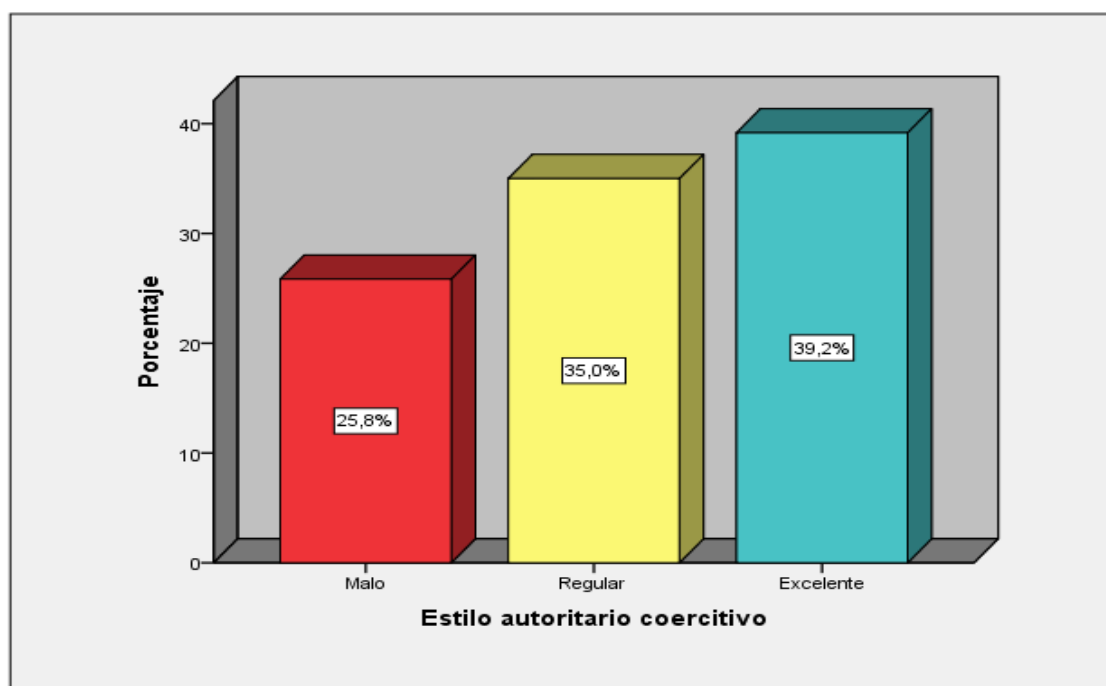
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 36,7% del personal manifiestan que el estilo gerencial es malo, el 33,3% indican que el estilo gerencial es regular y un 30% señalan que el estilo gerencial es excelente.

Tabla 9

*Distribución por niveles de estilo autoritario coercitivo.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	31	25,8%
	Regular	42	35,0%
	Excelente	47	39,2%
	Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 2.* Diagrama de frecuencia de estilo autoritario coercitivo.

Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 39,2% señalan que el estilo autoritario coercitivo es excelente, el 35% indican regular y un 25,8% manifiestan malo.

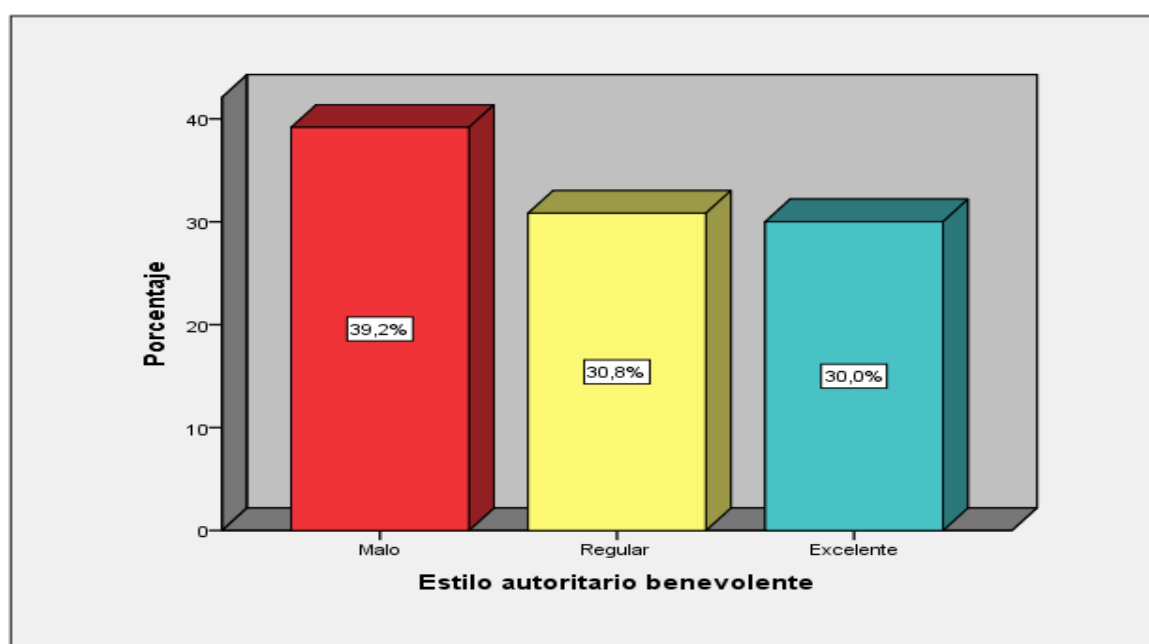


Tabla 10

*Distribución por niveles de estilo autoritario benevolente.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	47	39,2%
	Regular	37	30,8%
	Excelente	36	30%
	Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 3.* Diagrama de frecuencia de estilo autoritario benevolente.

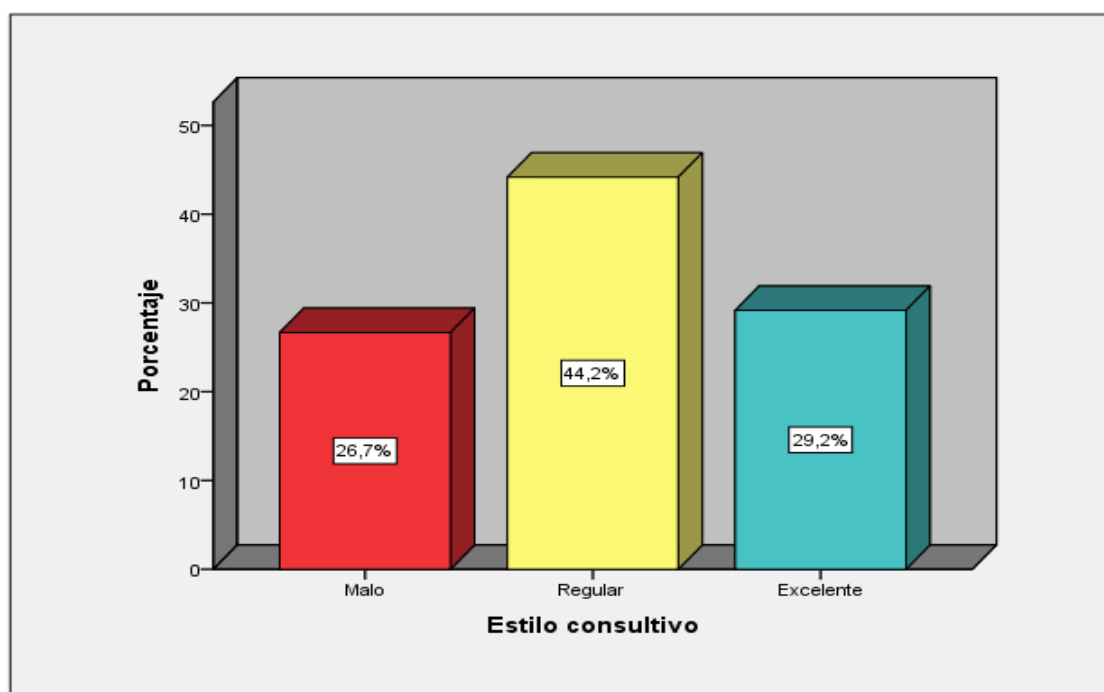
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 39,2% señalan que el estilo autoritario benevolente es malo, el 30,8% indican regular y un 30% manifiestan que el estilo autoritario benevolente es excelente.

Tabla 11

*Distribución por niveles de estilo consultivo.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	32	26,7%
	Regular	53	44,2%
	Excelente	35	29,2%
	Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 4.* Diagrama de frecuencia de estilo consultivo.

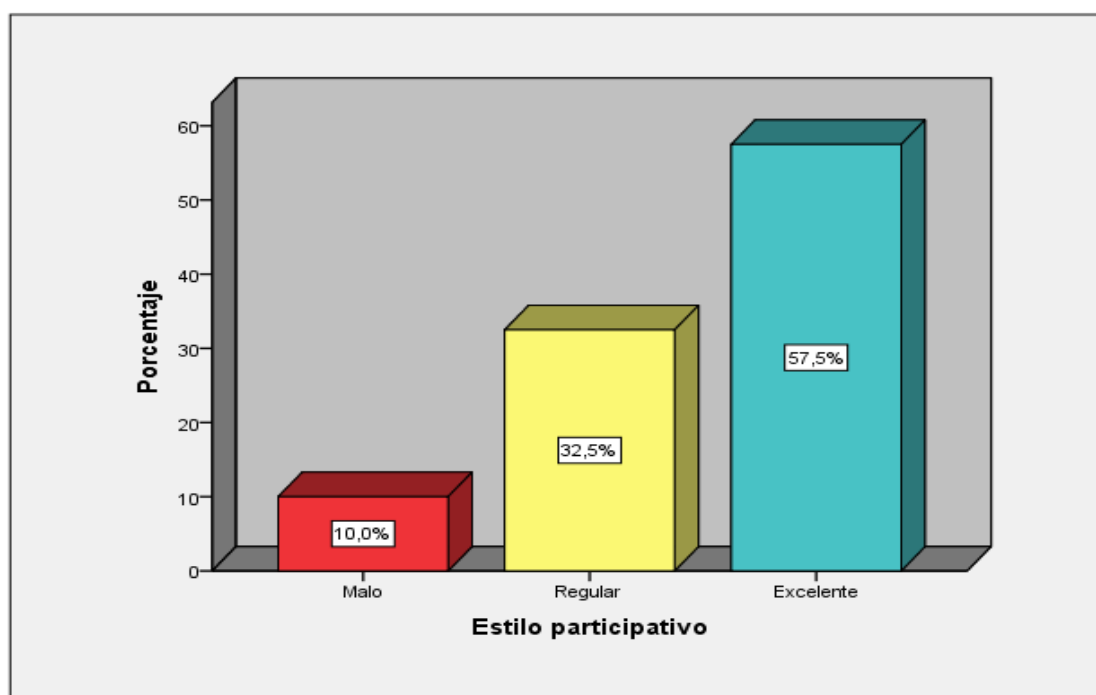
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 44,2% manifiestan que el estilo consultivo es regular, el 29,2% indican excelente y un 26,7% señalan que el estilo consultivo es malo.

Tabla 12

*Distribución por niveles de estilo participativo.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	12	10%
	Regular	39	32,5%
	Excelente	69	57,5%
	Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 5.* Diagrama de frecuencia de estilo participativo.

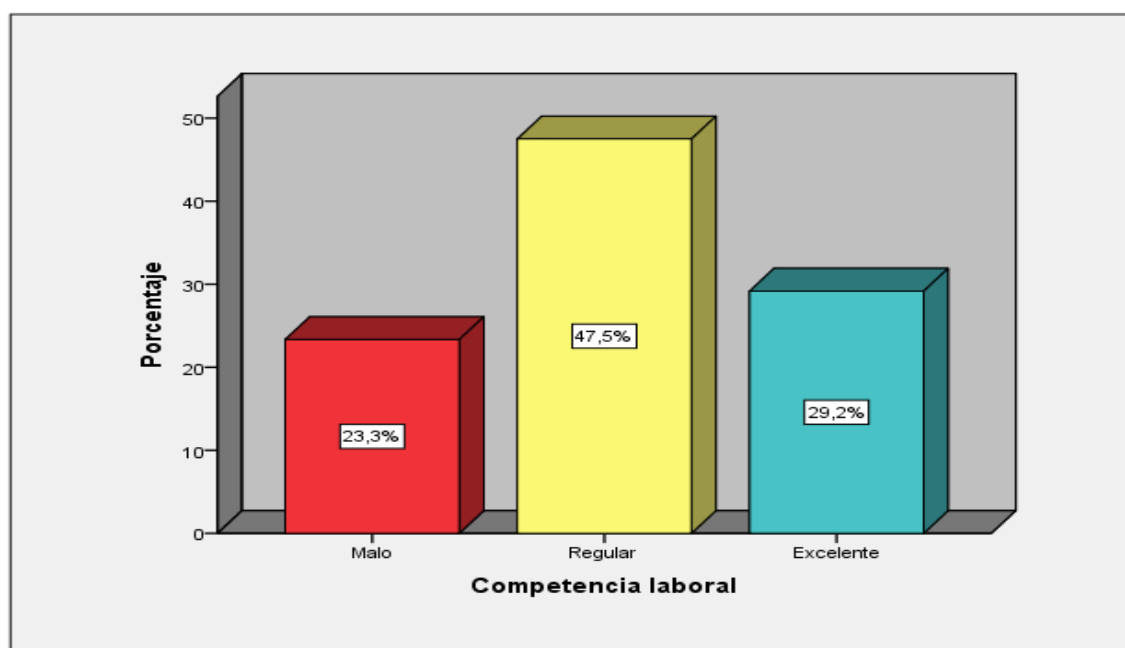
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 57,5% del personal señalan que el estilo participativo es excelente, el 32,5% del personal indican que estilo participativo es regular y un 10% es malo.

Tabla 13

*Distribución por niveles de competencia laboral.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	28	23,3%
	Regular	57	47,5%
	Excelente	35	29,2%
	Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 6.* Diagrama de frecuencia de competencia laboral.

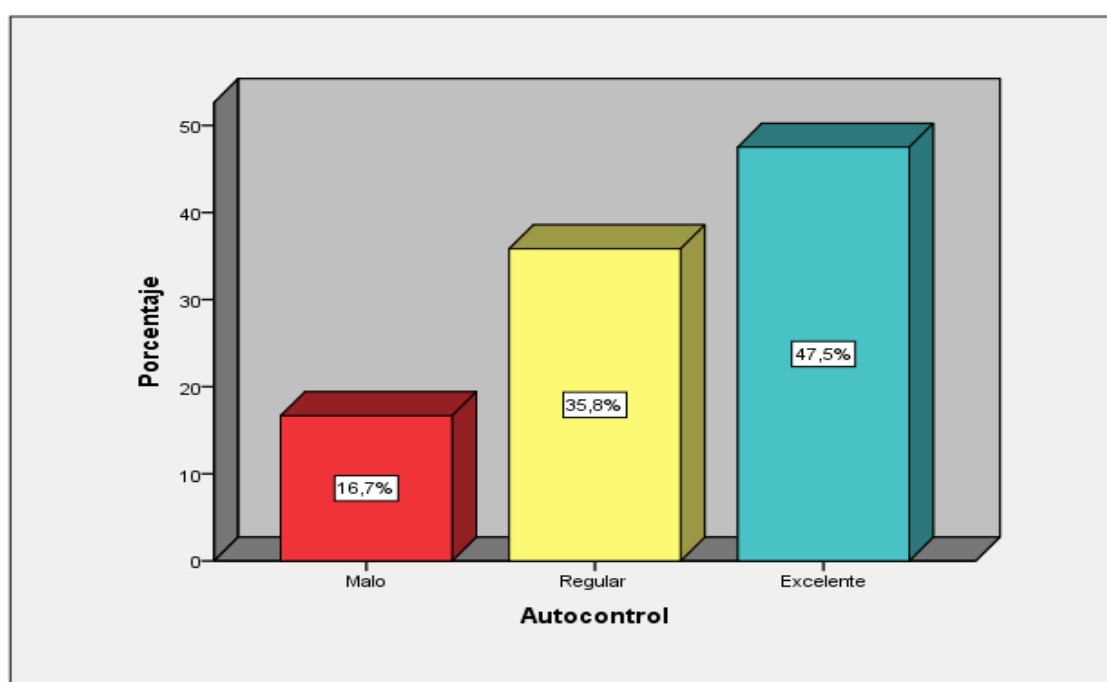
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 47,5% del personal indican que la competencia laboral es regular, el 29,2% señalan excelente y un 23,3% manifiestan malo.

Tabla 14

*Distribución por niveles de autocontrol.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	20	16,7%
	Regular	43	35,8%
	Excelente	57	47,5%
	Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 7.* Diagrama de frecuencia de autocontrol.

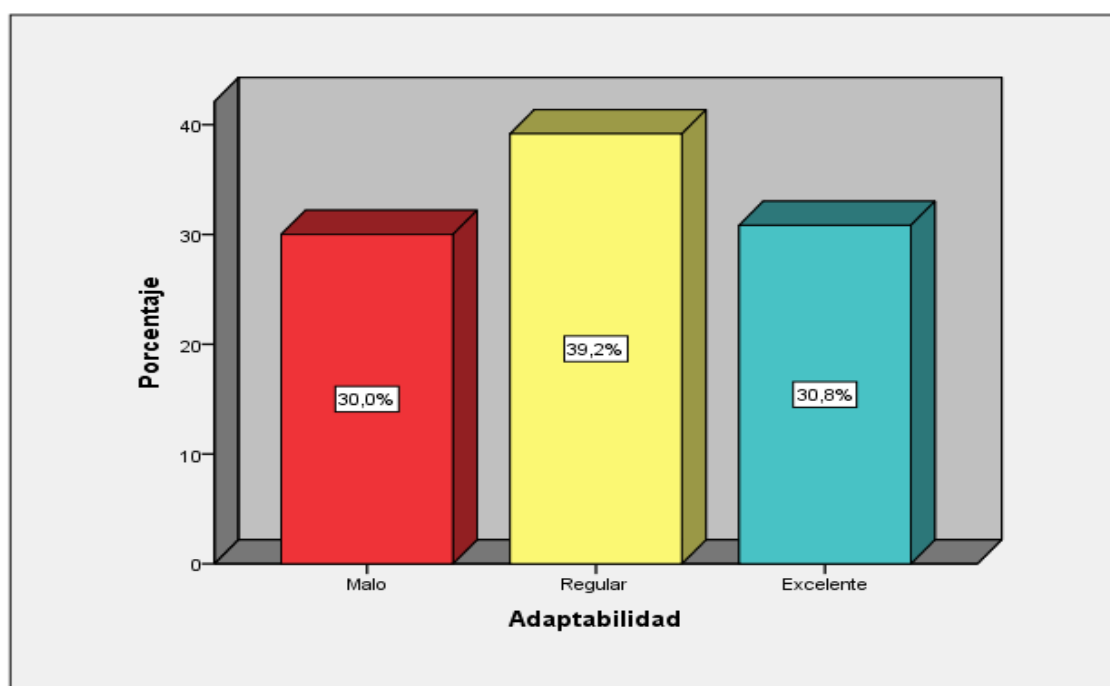
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 47,5% del personal indican que el autocontrol es excelente, el 35,8% indican regular y un 16,7% señalan que el autocontrol es malo.

Tabla 15

*Distribución por niveles de adaptabilidad.*

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Malo	36	30%
Regular	47	39,2%
Excelente	37	30,8%
Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 8.* Diagrama de frecuencia de adaptabilidad.

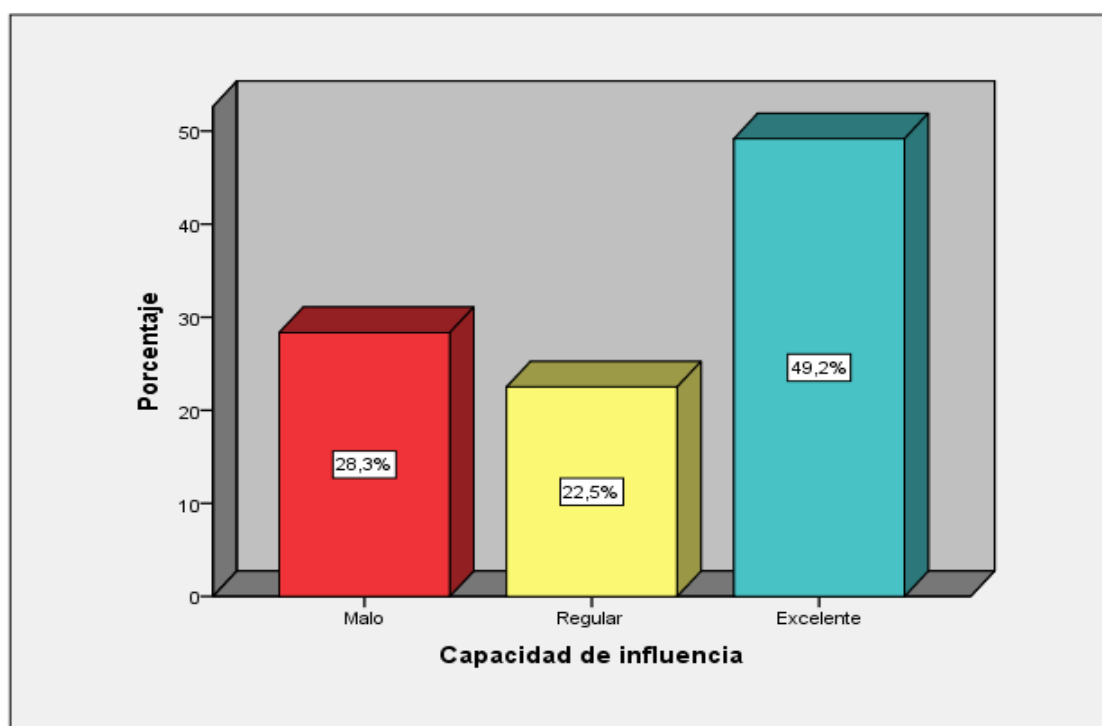
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 39,2% manifiestan que la adaptabilidad es regular, el 30,8% señalan excelente y un 30% se ubican en el nivel malo.

Tabla 16

*Distribución por niveles de capacidad de influencia.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	34	28,3%
	Regular	27	22,5%
	Excelente	59	49,2%
	Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 9.* Diagrama de frecuencia de capacidad de influencia.

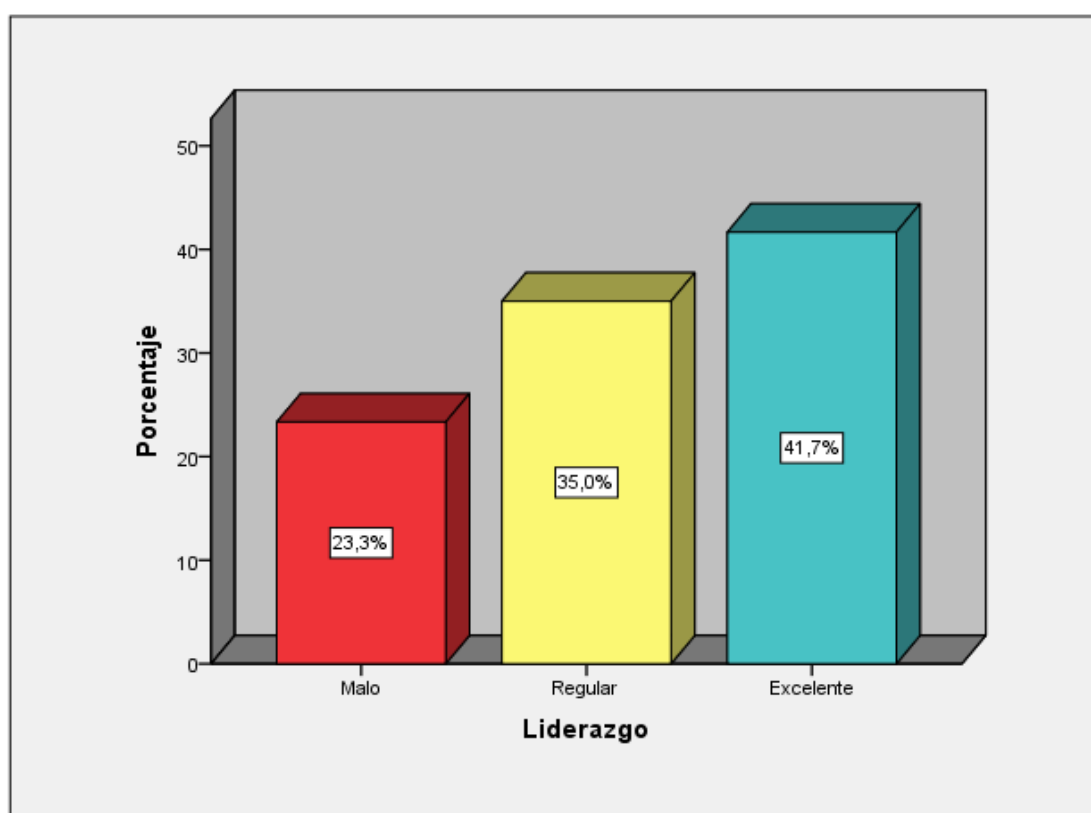
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 49,2% señalan que la capacidad de respuesta es excelente, el 28,3% manifiestan malo y un 22,5% indican regular.

Tabla 17

*Distribución por niveles de liderazgo.*

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Malo	28	23,3%
Regular	42	35%
Excelente	50	41,7%
Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 10.* Diagrama de frecuencia de liderazgo.

Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 41,7% señalan que el liderazgo es excelente, el 35% indican regular y al mismo tiempo el 23,3% precisan un nivel malo.

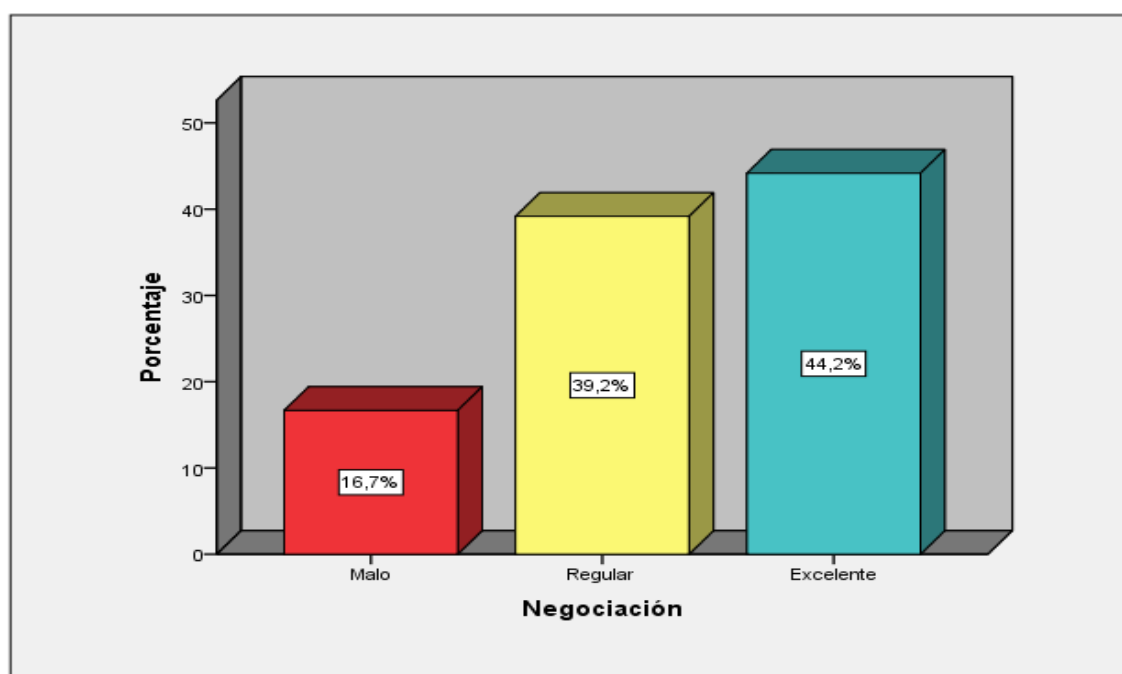


Tabla 18

*Distribución por niveles de negociación.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	20	16,7%
	Regular	47	39,2%
	Excelente	53	44,2%
	Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 11.* Diagrama de frecuencia de negociación

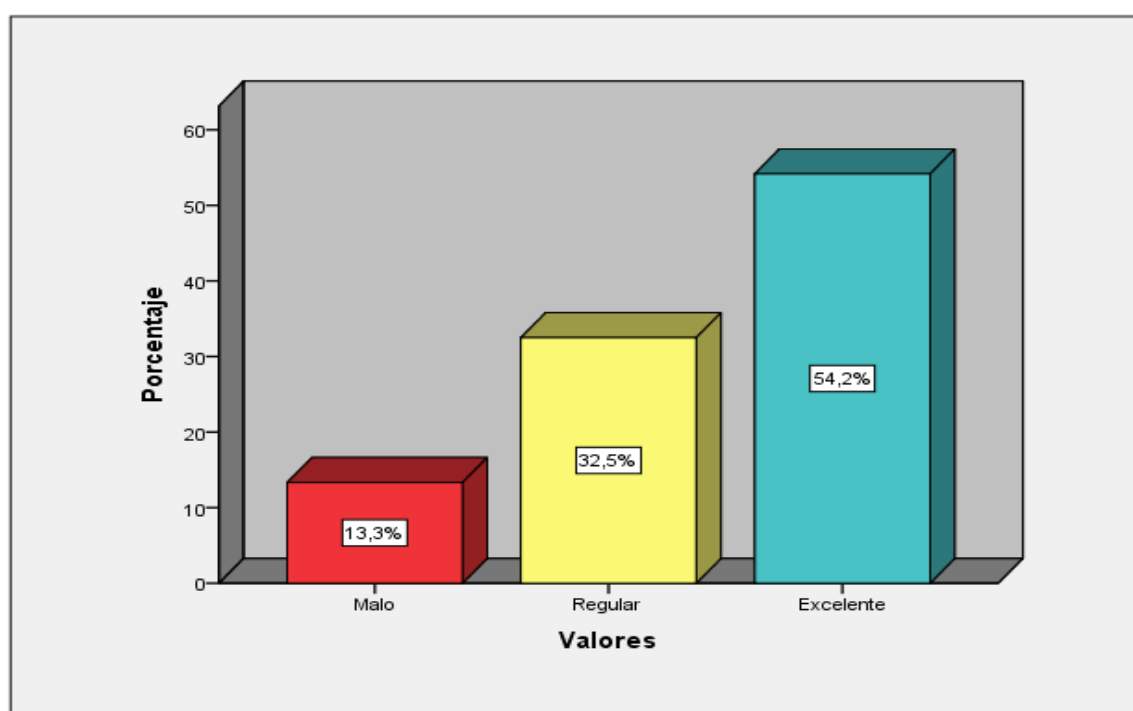
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 44,2% manifiestan que la negociación es excelente, el 39,2% señalan regular y un 16,7 indican malo.

Tabla 19

*Distribución por niveles de valores.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	16	13,3
	Regular	39	32,5
	Excelente	65	54,2
	Total	120	100,0

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 12.* Diagrama de frecuencia de valores.

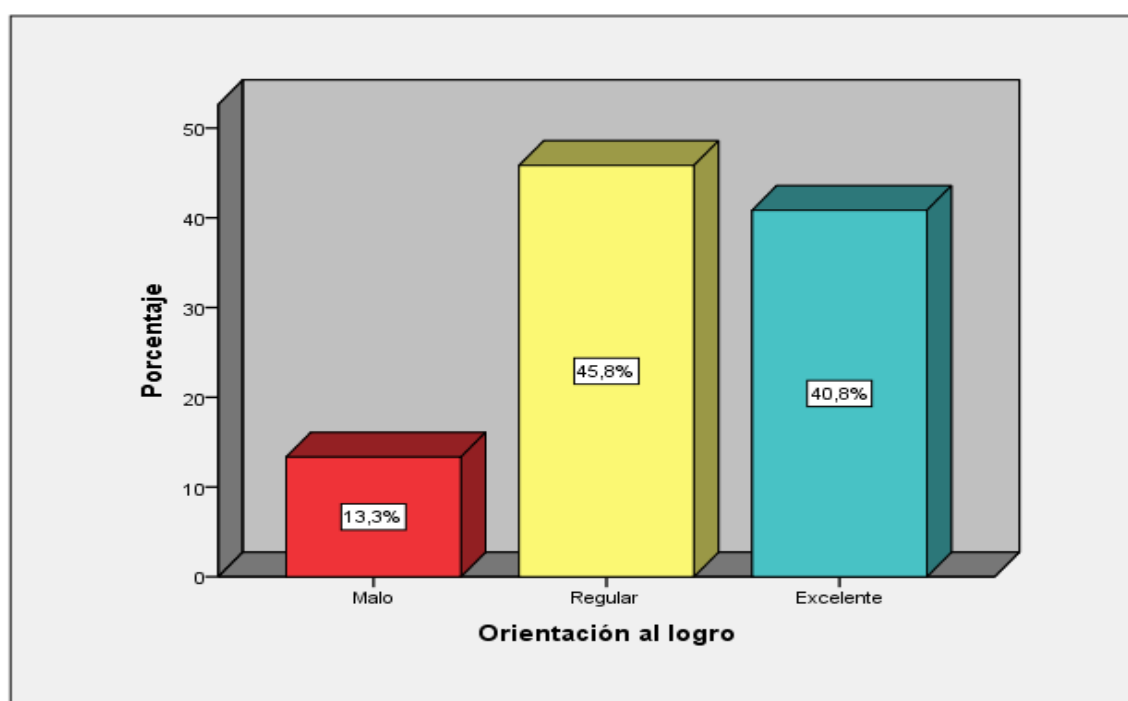
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 54,2% del personal manifiestan que los valores son excelentes, el 32,5% indican que los valores son regulares y un 13,3% indican malo.

Tabla 20

*Distribución por niveles de orientación al logro.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	16	13,3%
	Regular	55	45,8%
	Excelente	49	40,8%
	Total	120	100%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



*Figura 13.* Diagrama de frecuencia de la orientación al logro.

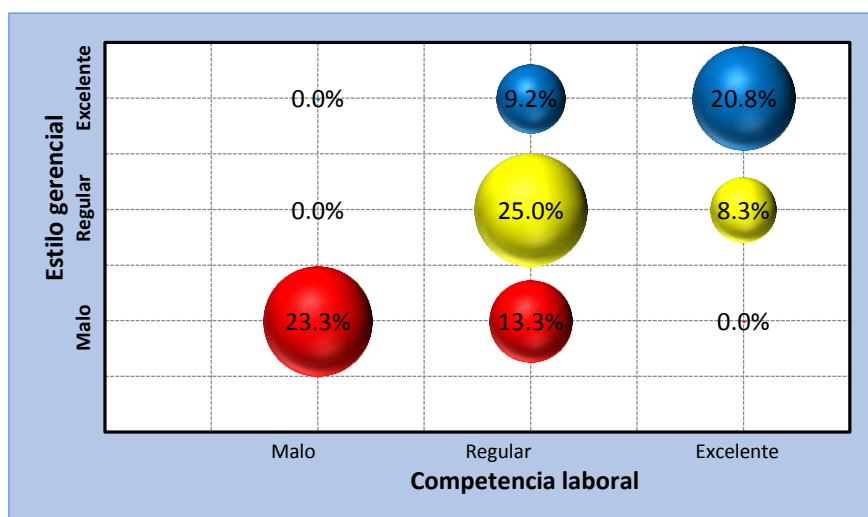
Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 45,8% del personal manifiestan que la orientación al logro es regular, el 40,8% señalan que la orientación al logro es excelente y un 13,3% señalan que el nivel es malo.

Tabla 21

*Estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Competencia laboral			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Estilo gerencial	Malo	28 23,3%	16 13,3%	0 0,0%	44 36,7%
	Regular	0 0,0%	30 25,0%	10 8,3%	40 33,3%
	Excelente	0 0,0%	11 9,2%	25 20,8%	36 30,0%
Total		28 23,3%	57 47,5%	35 29,2%	120 100,0%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016



*Figura 14.* Diagrama de Columnas 3D de la Estilo gerencial y la competencia laboral.

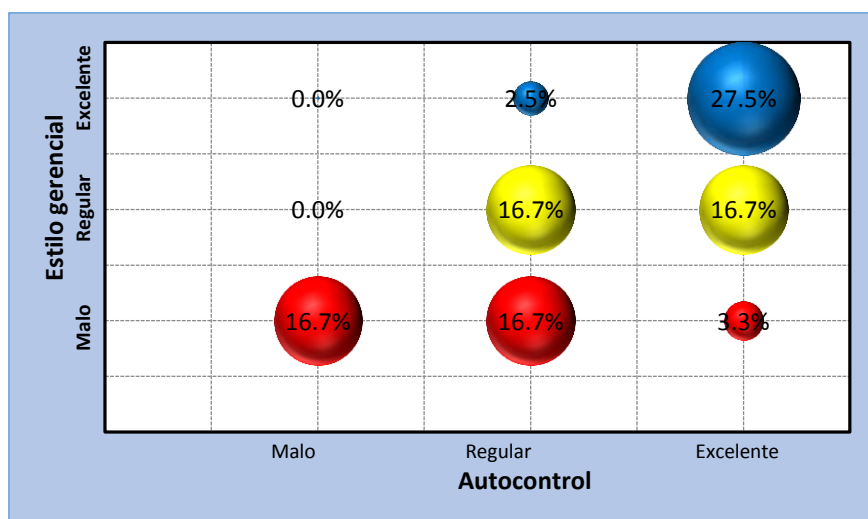
El 23,3% manifiestan que el estilo gerencial es malo y la competencia general es malo, 25% señalan que el estilo gerencial y la competencia laboral son regulares. Finalmente 20,8% indican que el estilo gerencia y competencia laboral es excelente.

Tabla 22

*Estilos gerenciales y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Autocontrol			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Estilo gerencial	Malo	20 16,7%	20 16,7%	4 3,3%	44 36,7%
	Regular	0 0,0%	20 16,7%	20 16,7%	40 33,3%
	Excelente	0 0,0%	3 2,5%	33 27,5%	36 30,0%
Total		20 16,7%	43 35,8%	57 47,5%	120 100,0%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016



*Figura 15.* Diagrama de Columnas 3D de la Estilo gerencial y el autocontrol.

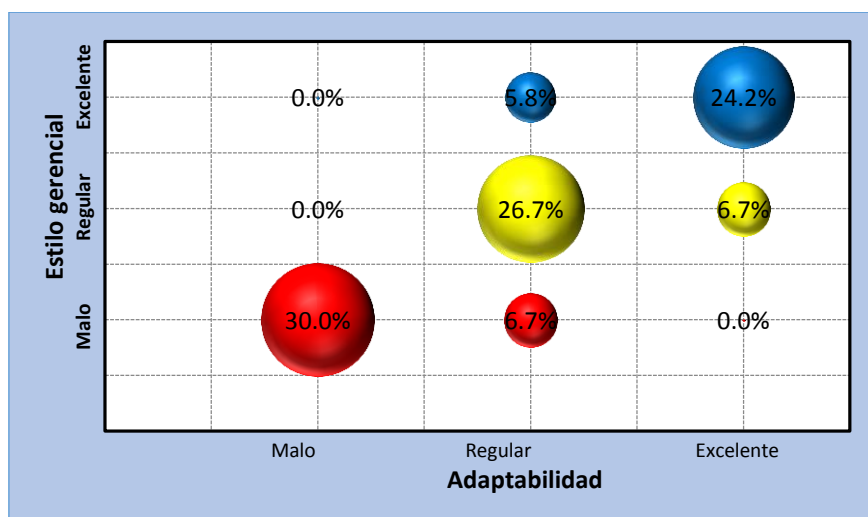
El 16,7% manifiestan que el estilo gerencial y el autocontrol malo, 16,7% señalan que el estilo gerencial y el autocontrol son regulares. Finalmente el 27,5% indican que el estilo gerencia y el autocontrol son excelente.

Tabla 23

*Estilos gerenciales y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Adaptabilidad			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Estilo gerencial	Malo	36 30,0%	8 6,7%	0 0,0%	44 36,7%
	Regular	0 0,0%	32 26,7%	8 6,7%	40 33,3%
	Excelente	0 0,0%	7 5,8%	29 24,2%	36 30,0%
Total		36 30,0%	47 39,2%	37 30,8%	120 100,0%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016



*Figura 16.* Diagrama de Columnas 3D de la Estilo gerencial y la adaptabilidad.

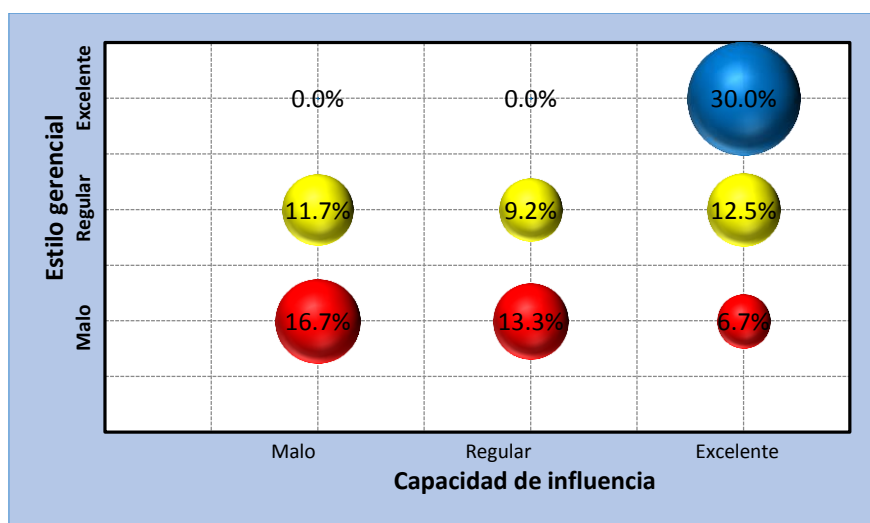
El 30% indican que el estilo gerencial y la adaptabilidad son malos, el 26,7% manifiestan que el estilo gerencial y la adaptabilidad son regulares. Finalmente el 24,2% señalan excelente.

Tabla 24

*Estilos gerenciales y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Capacidad de influencia			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Estilo gerencial	Malo	20 16,7%	16 13,3%	8 6,7%	44 36,7%
	Regular	14 11,7%	11 9,2%	15 12,5%	40 33,3%
	Excelente	0 0,0%	0 0,0%	36 30,0%	36 30,0%
Total		34 28,3%	27 22,5%	59 49,2%	120 100,0%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016



*Figura 17.* Diagrama de Columnas 3D de la Estilo gerencial y la capacidad de influencia.

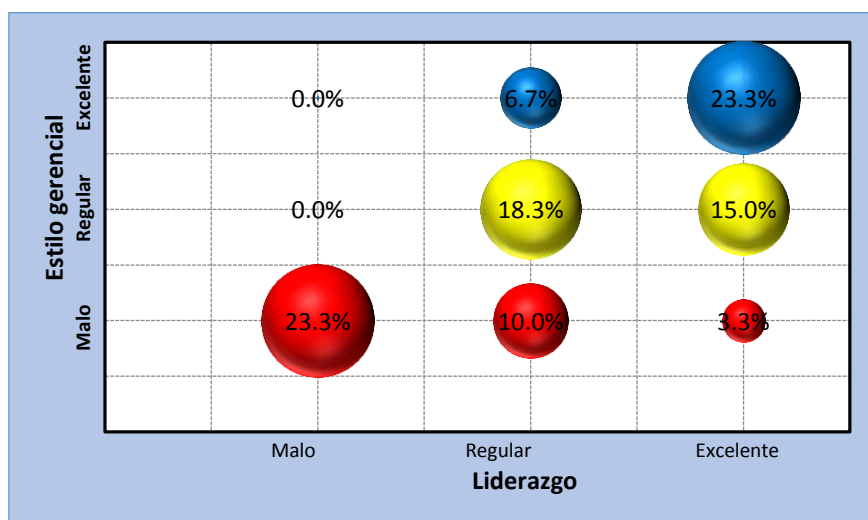
El 16,7% manifiestan que el estilo gerencial y la capacidad de influencia son malos, el 12,5 indican que el estilo gerencial y capacidad de respuesta son regulares. Finalmente el 30% manifiesta

Tabla 25

*Estilos gerenciales y el liderazgo según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Liderazgo			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Estilo gerencial	Malo	28 23,3%	12 10,0%	4 3,3%	44 36,7%
	Regular	0 0,0%	22 18,3%	18 15,0%	40 33,3%
	Excelente	0 0,0%	8 6,7%	28 23,3%	36 30,0%
Total		28 23,3%	42 35,0%	50 41,7%	120 100,0%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016



*Figura 18.* Diagrama de Columnas 3D de estilo gerencia y el liderazgo.

Como se observa en la tabla y figura; el 23,3% indican que el estilo gerencial y el liderazgo son malo, el 18,3% manifiestan que el estilo gerencial y el liderazgo son regulares. Finalmente 23,3% señalan que el estilo gerencial y el liderazgo excelentes.

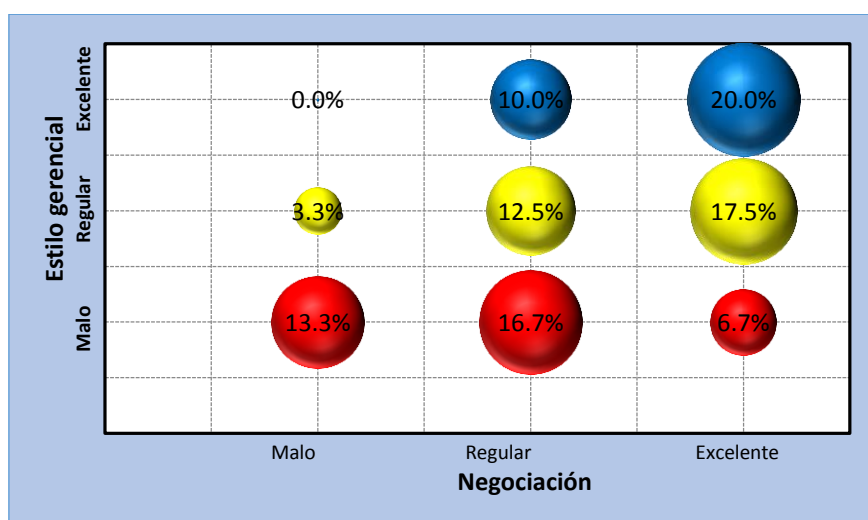


Tabla 26

*Estilos gerenciales y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Negociación			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Estilo gerencial	Malo	16 13,3%	20 16,7%	8 6,7%	44 36,7%
	Regular	4 3,3%	15 12,5%	21 17,5%	40 33,3%
	Excelente	0 0,0%	12 10,0%	24 20,0%	36 30,0%
Total		20 16,7%	47 39,2%	53 44,2%	120 100,0%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016



*Figura 19.* Diagrama de Columnas 3D de estilo gerencial y la negociación.

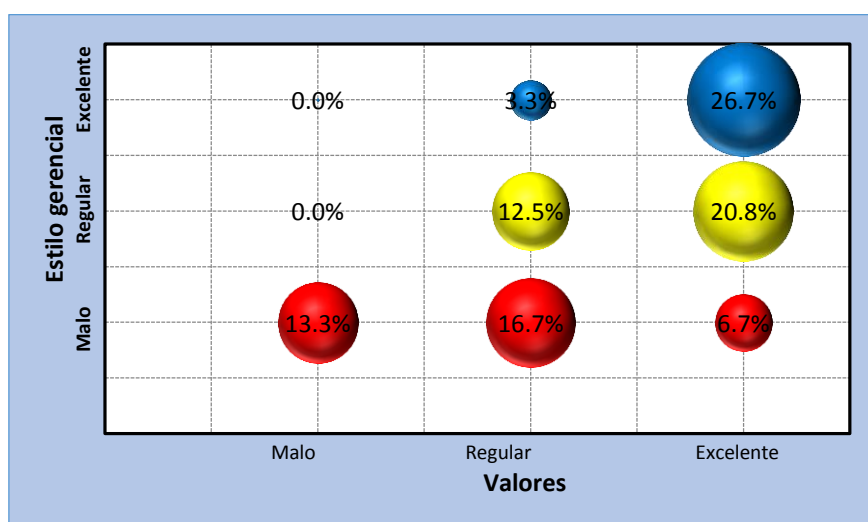
Como se observa en la tabla y figura; el 16,7% indican que el estilo gerencial es malo y la negociación es regular, el 17,5% manifiestan que el estilo gerencial es regular y la negociación es excelente. Finalmente 20% señalan que el estilo gerencial y la negociación son excelentes.

Tabla 27

*Estilos gerenciales y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Valores			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Estilo gerencial	Malo	16 13,3%	20 16,7%	8 6,7%	44 36,7%
	Regular	0 0,0%	15 12,5%	25 20,8%	40 33,3%
	Excelente	0 0,0%	4 3,3%	32 26,7%	36 30,0%
Total		16 13,3%	39 32,5%	65 54,2%	120 100,0%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016



*Figura 20.* Diagrama de Columnas 3D de estilo gerencia y los valores.

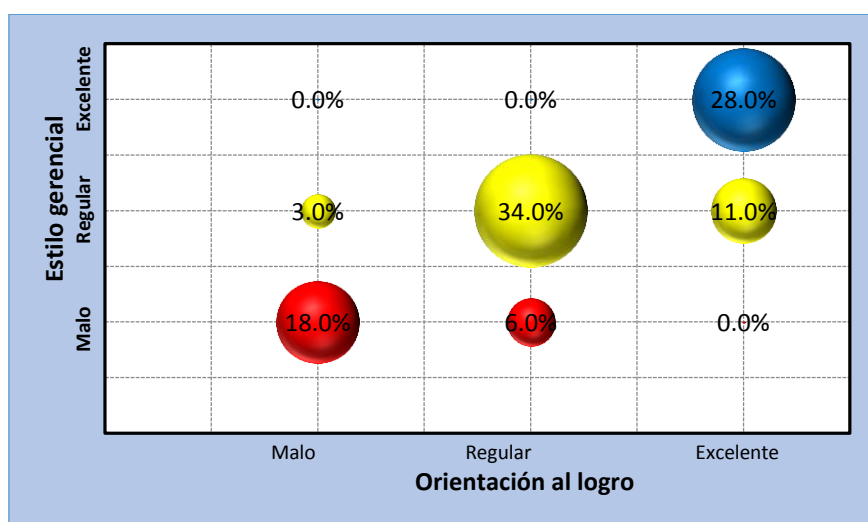
El 16,7% indican que el estilo gerencial es malo y los valores son malos, el 20,8% manifiestan que el estilo gerencial es regular y los valores son excelentes. Finalmente 26,7% señalan que el estilo gerencial y los valores son excelentes.

Tabla 28

*Estilos gerenciales y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Orientación al logro			Total
		Malo	Regular	Excelente	
Estilo gerencial	Malo	16 13,3%	24 20,0%	4 3,3%	44 36,7%
	Regular	0 0,0%	19 15,8%	21 17,5%	40 33,3%
	Excelente	0 0,0%	12 10,0%	24 20,0%	36 30,0%
Total		16 13,3%	55 45,8%	49 40,8%	120 100,0%

*Fuente:* Encuesta aplicado al personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016



*Figura 21.* Diagrama de Columnas 3D de estilo gerencia y la orientación al logro.

El 20% indican que el estilo gerencial es malo y la orientación al logro es regular, el 17,5% manifiestan que el estilo gerencial es regular y los valores son excelentes. Finalmente el 20% señalan que el estilo gerencial y la orientación al logro son excelentes.

### 3.2. Contrastación de hipótesis general y específica

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre el estilo gerencial y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Tabla 29

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman estilo gerencia y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Estilo gerencial	Competencia laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,824**
	Estilo gerencial		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
	Coeficiente de correlación	,824**	1,000
	Competencia laboral		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.824 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Tabla 30

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman estilo gerencia el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Estilo gerencial	Autocontrol	
Rho de Spearman				
		Coeficiente de correlación	1,000	,815**
	Estilo gerencial	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Autocontrol	Coeficiente de correlación	,815**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120	

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.815 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre el estilo gerencial y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Tabla 31

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman estilo gerencia y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Estilo gerencial	Adaptabilidad
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,826**
	Estilo gerencial Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
	Coeficiente de correlación	,826**	1,000
	Adaptabilidad Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.826 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre el estilo gerencial y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Tabla 32

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman estilo gerencia y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Estilo gerencial	Capacidad de influencia
Rho de Spearman	Estilo gerencial		
	Coefficiente de correlación	1,000	,579**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
Capacidad de influencia	Coefficiente de correlación	,579**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.579 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre el estilo gerencial y el liderazgo según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el liderazgo según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Tabla 33

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman estilo gerencia y el liderazgo según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Estilo gerencial	Liderazgo
Rho de Spearman	Estilo gerencial		
	Coeficiente de correlación	1,000	,706**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
Liderazgo	Liderazgo		
	Coeficiente de correlación	,706**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.706 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el liderazgo según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.



### Hipótesis específica 5

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre el estilo gerencial y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Tabla 34

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman estilo gerencia y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Estilo gerencial	Negociación
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000
			,414**
	Estilo gerencial	Sig. (bilateral)	.
			,000
		N	120
			120
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	,414**
			1,000
	Negociación	Sig. (bilateral)	,000
			.
		N	120
			120

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.414 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis específica 6

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre el estilo gerencial y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Tabla 35

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman estilo gerencia y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Estilo gerencial	Valores
Estilo gerencial	Coefficiente de correlación	1,000	,784**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
Valores	Coefficiente de correlación	,784**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.784 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis específica 7

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre el estilo gerencial y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Tabla 36

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman estilo gerencia y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

		Estilo gerencial	Orientación al logro
Rho de Spearman	Estilo gerencial		
	Coeficiente de correlación	1,000	,757**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
Orientación al logro	Coeficiente de correlación	,757**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.757 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

## **IV. Discusión**

La investigación se asemeja con la de Ortega (2016) llegó a las siguientes conclusiones: existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: ( $p$ -valor  $< 0.001$ ). Según modelos de Mc Gregor, y el de Blake y Mouton y el de Likert, teniendo en cuenta que son los que han tenido mayor trascendencia en el desarrollo de las organizaciones. Asimismo Olabarrieta (2008), definió sobre el desempeño labora que es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. El presente investigación se arribó que hay una relación positiva entre las variables.

También hay una semejanza con la de Ortega (2015) concluyó: las competencias laborales se relaciona con el clima organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, las actividades y las normas de personal según sus competencias laborales tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. Al medirse el clima organizacional, este puede ser positivo o negativo, y por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden afectar negativamente en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima organizacional en la empresa. Asimismo en la presente investigación concluyó que los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Se asemeja con la de Alfaro (2011), concluyó que las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en función al centro de estudios de procedencia de los profesionales antes mencionados. Para

ello, se ha realizado un análisis de las competencias profesionales en Bibliotecología que ha permitido establecer las principales competencias transversales y competencias específicas en esta especialidad.

Hay una similitud con la de Medina (2010) concluyó que las competencias directivas que fueron evaluadas por los compañeros se observa que la competencia que se ve más fortalecida en el equipo directivo es conocimiento organizacional; de la misma manera se puede observar que la competencia más débil en el equipo directivo es impacto e influencia. La autoevaluación de Competencias directivas arrojó en que las más fortalecidas para los directivos son desarrollo de otros y conocimiento organizacional, y reconocen su aspecto a mejorar en la competencia de impacto e influencia. En los estilos gerenciales que 18 fueron evaluados por los compañeros se observa que el estilo que se ve más fortalecida en el equipo directivo es afiliativo; de la misma manera se puede observar que el estilo más débil en el equipo directivo es coaching. La autoevaluación de Estilos arrojó en equipo directivo de Radiólogos Asociados que el más fortalecido para los directivos es afiliativo, y reconocen su aspecto a mejorar es el estilo democrático.

Se semejanza con la de Gómez (2012) concluyó que: La educación basada en competencias supone un compromiso de toda la comunidad - académicos, autoridades y alumnos- con y para el cambio. De hecho, por ejemplo, si no varían los mecanismos de evaluación que se han venido aplicando en la mayoría de los cursos de esta carrera, será un perfecto engaño valorar el desempeño de las competencias en los egresados. Se requiere erradicar los denominados exámenes departamentales estandarizados y las pruebas oficiales memorísticas y acríticas que predominan en el CUCEA, pues en un modelo educativo por competencias impone cambios hasta en los test de los cursos y de egreso de la carrera (sean escritos u orales)".

Hay una semejanza con la de Robalino (2012), concluyó que profesionalizar a quienes laboran en el área, mediante el desarrollo del perfil laboral y diseño curricular de cinco puestos de trabajo: Técnico Turístico Rural,

Servicio de Información Turística, Asistente de Cocina para Turismo Rural, Guía Nativo y Agente d Seguridad Turística. Este proceso se hace según lo establecido y acreditado por la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional y las normas técnicas del Instituto Ecuatoriano de Normalización, pero ajustando el programa de formación a los requerimientos de los beneficiarios, según su campo de acción. Entre sus conclusiones, expresa: La actividad turística es un ente que dinamiza la economía de las comunidades de forma responsable e integral, de allí el interés de concientizar a la población en la importancia y necesidad de su participación activa mostrándose con amabilidad y conocimiento de los atractivos turísticos de la parroquia.

Hay una semejanza con la de Guerrero (2010) concluyó que el desempeño desconocemos; pero que como funcionarios de la administración pública padecemos. Los Gerentes Públicos Pintados por Sí Mismos 239 secuestrada por el sistema de botín desde muchos años atrás, hoy en día funciona peor por estar en manos de un riesgoso amateurismo y una lesiva novatez. Los gerentes públicos, pintados por sí mismos, nos han hecho partícipes de algo que confesaron: que no saben administrar ni gerenciar en la administración pública. Esto obedece a que no estudiaron administración pública ni la comprenden a pesar de trabajar en ella y a pesar de estar servidos por ella por cuanto ciudadanos.

## **V. Conclusiones**



- Primera: El coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.824 indica que existe relación positiva entre las variables se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la competencia labora según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.
- Segunda: Con respecto la hipótesis específica 1, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.815 indica que existe relación positiva Alta.
- Tercera: Con respecto la hipótesis específica 2, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.826 indica que existe relación positiva entre las variables. Concluyó que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.
- Cuarta: Con respecto la hipótesis específica 3, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.579 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.
- Quinta: Con respecto la hipótesis específica 4, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.706 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el liderazgo según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.
- Sexta: Con respecto la hipótesis específica 5, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.414 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la

negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Séptima: Con respecto la hipótesis específica 6, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.784 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Octavo: Con respecto la hipótesis específica 7, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.757 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera. Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima que cuando aceptan un cargo público deben ser profesionales y especialmente la responsabilidad de desempeñar la función directiva y asumir con claridad el rol y compromiso adquirido
- Segunda. Se recomienda a la Subgerencia de Personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima capacitar constantemente al personal técnico y estar actualizados en las funciones que desempeñan y así dicho personal puedan realizar unos trabajos eficientes.
- Tercero. Se sugiere a la Subgerencia de Personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima promover el compromiso del personal hacia una renovación de metas y valores de la institución e impulsar modos; y así los procedimientos sean efectivos y eficientes para llevar mejores los procesos hacia metas comunes y compartidas.
- Cuarto. Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima que son los responsables y que ejercen la función gerencial es procurar el ensamble entre el talento humano y las funciones de la misma para un óptimo desempeño.
- Quinto. Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima deben tomar las capacidades técnicas del personal a su cargo para el mejoramiento de su gestión, pero también retomar su papel de líderes; y también ser formadores de líderes y seguidores, desde el espacio que le toca responsablemente atender.
- Sexta. Se recomienda a la Sugerencia de Personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima que solo tener profesionales capacitados no asegura los logros de los objetivos de la institución es necesario motivar constantemente al personal mediante reconocimiento verbales o económicos, además se deben considerar que los empleados que

ocupen puestos multifuncionales y su remuneración deben ser proporcional a las tareas y responsabilidades a su cargo.

Séptima. Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima tener mayor comunicación, trabajo en equipo, tomas de decisiones, creatividad y responsabilidad ambiental.

Octavo. Se recomienda a la Subgerencia de Personal capacitar y entrenar a las personas que están en el proceso de selección de personal sobre la forma de efectuar el proceso de captación y selección por competencias, además realizar entrevistas preliminares por competencia a fin de elegir personal adecuado que requiere la institución para el logro de sus objetivos.

## **VII. Referencias Bibliográficas**

- Alfaro, C. (2011). *Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*.
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. (2ª ed.) Argentina: Editorial Granica.
- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Crespo, J. (2003). *Administración de empresas*. Madrid: MAD.
- Fernández, E. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Primera edición, Madrid.
- Gil, M. (2013). *Dirigir y organizar en la Sociedad de la Información*. Madrid: Pirámide.
- Gómez, M. (2012). *La experiencia de un diseño curricular en turismo basado en un modelo por competencias profesionales*. México: Universidad de Guadalajara.
- Guerrero, D. (2010). *Los gerentes públicos pintados por sí mismos*.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *Gestión por*

*Competencia Laboral*. (2ª ed.). Guatemala: autor.

Koontz, H. y Wehrich, H. (2014). *Elementos de administración*: México: Mac Graw Hill.

Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Deusto. Bilbao.

LLanes, R. (2001). *Valores. Cómo enseñar y transmitir valores*. México: McGraw-Hill.

Medina, T. (2010). *Plan de mejoramiento de competencias laborales y estudio de clima organizacional en la empresa Radiólogos Asociados S.A.*

Olabarrieta, J. (2008). *Competencias generales de área. Comunicación organizacional, RP y medios sociales*. Recuperado de: [comorg.files.wordpress.com/2008/08/competencias-laborales.doc](http://comorg.files.wordpress.com/2008/08/competencias-laborales.doc).

Ortega, C. (2016). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima*.

Robalino, P. (2012). *Plan de capacitación por competencias laborales para prestadores de servicios turísticos del Cantón Píllaro, Parroquia San Miguelito*. Ecuador.

Robbins, P. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson. Mexico: Ed. Prentice Hall.

Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Ed. Prentice Hall.



Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Valencia, P. (2009). *Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral*, realizado en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Marcos – Lima. (Tesis de Maestría).

Villa, L. (2004). *La gestión por competencias: un modelo para la gestión del recurso humano en las organizaciones sanitarias* Disponible en Internet (en red) [www.um.es/egloba](http://www.um.es/egloba).

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *Gestión por Competencia Laboral*. (2ª ed.). Guatemala: autor.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). (2003). *Sistema de Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral del INTECAP*. Guatemala. Obtenido de [http://www.intecap.edu.gt/informacionpublica/pdf/manuales\\_proc/gerencia/GMGE01%20%20%20E1.pdf](http://www.intecap.edu.gt/informacionpublica/pdf/manuales_proc/gerencia/GMGE01%20%20%20E1.pdf).

## **Anexos**



**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: Estilo gerenciales y la competencia laboral en los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?**

**AUTORA: Br. Miriam Zegarra Medina**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES						
<p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación entre los estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre los estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo gerencial y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo gerencial y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación positiva entre los estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la adaptabilidad según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la capacidad de influencia según personal de la Municipalidad</p>	<b>Variable 1:Estilos gerenciales</b>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valoración</b>	<b>Niveles o rangos</b>		
			Estilo autoritario coercitivo	Proceso Decisorio	1,2,3,4,5, 6 ,7, 8	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Inadecuado Adecuado Muy adecuado		
				Sistema de Comunicación					
				Relaciones Interpersonales					
				Sistemas de Castigos y Sanciones					
				Recompensas					
			Estilo autoritario benevolente	Proceso Decisorio	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15				
				Sistema de Comunicación					
				Relaciones Interpersonales					
				Sistemas de Castigos y Sanciones					
				Recompensas					
			Estilo consultivo	Proceso Decisorio	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22				
				Sistema de Comunicación					
				Relaciones Interpersonales					
				Sistemas de Castigos y Sanciones					
				Recompensas					
			Estilo participativo	Proceso Decisorio	23, 24, 25, 26,				
				Sistema de Comunicación					
				Relaciones Interpersonales					

<p>Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y el liderazgo según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p>	<p>Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo gerencial y el liderazgo según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo gerencial y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo gerencial y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo gerencial y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p>	<p>Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la negociación según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre el estilo gerencial y los valores según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p> <p>Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la orientación al logro según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.</p>	<p>Sistemas de Castigos y Sanciones</p> <p>Recompensas</p> <p><b>Variable 2: Competencia Laboral</b></p> <p><b>Dimensiones</b></p> <p>Autocontrol</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Capacidad de influencia</p> <p>Liderazgo</p> <p>Negociación</p> <p>Valores</p> <p>Orientación al logro</p> <p>Merecimiento</p>	<p>27, 28, 29, 30</p> <p>Autocontrol emocional</p> <p>Autocontrol conductual</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Prueba de realidad</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Identificación</p> <p>Internalización</p> <p>El poder</p> <p>Comprensión fundamental de las personas</p> <p>Acordar</p> <p>Comportamiento</p> <p>Beneficio social</p> <p>Posibilidad</p> <p>Capacidad</p>	<p>1, 2, 3, 4</p> <p>5, 6, 7, 8,</p> <p>9, 10, 11, 12</p> <p>13, 14, 15, 16, 17</p> <p>18, 19, 20, 21</p> <p>22, 23, 24, 25</p> <p>26, 27, 28, 29, 30</p>	<p>5.Siempre (S)</p> <p>4.Casi Siempre (CS)</p> <p>3.Algunas veces (AV)</p> <p>2.Casi nunca (CN)</p> <p>1.Nunca (N)</p>	<p>Deficiente</p> <p>Regular</p> <p>Excelente</p>
<p>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p>	<p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p>	<p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p>		<p><b>ESTADÍSTICA A UTILIZAR</b></p>			

<p>que persigue la investigación es de tipo sustantiva en razón que tiene como propósito conocer cómo se relaciona el estilo gerencial y la competencia del gerente. DISEÑO: El diseño que se seguirá dada la naturaleza de las variables responde a un diseño no experimental, MÉTODO: El método que se utilizará es el hipotético deductivo debido a que la investigación considera una hipótesis como punto de partida.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> La población en estudio estará conformada por los trabajadores de la municipalidad Metropolitana de Lima.</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> Muestreo no probabilístico</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> Es una población finita.</p> <p>La muestra estará conformada por 155 trabajadores</p>	<p><b>Variable 1: Estilos gerenciales</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Basado Likert (1968) citado por Crespo, López, Peña, &amp; Carreño, (2003). Año: 2016 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Municipalidad de Lima</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Análisis Descriptivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación tabular y gráfica</li> <li>- Distribución de frecuencia</li> <li>- Medidas de resumen</li> </ul> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Contrastación de Hipótesis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para la contrastación de hipótesis se utilizará la prueba estadística Rho Spermán.</li> </ul>
	<p><b>Variable 2: Competencia del gerente</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Basado por Tobón (2006) Año: 2016 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Municipalidad de Lima</p>		

### Anexos 3

#### Formato del instrumentos de la variable estilo gerencial y la competencia laboral

#### CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS GERENCIALES

**Instrucciones:** El presente cuestionario es de carácter anónimo, mucho le agradeceré seleccionar solo una opción y marcar con una “X” en una de las alternativas presentadas.

No hay respuestas buenas o malas, por lo que le pedimos sinceridad al responderlas.

- |                       |
|-----------------------|
| 5. Siempre (S)        |
| 4. Casi Siempre (CS)  |
| 3. Algunas veces (AV) |
| 2. Casi nunca (CN)    |
| 1. Nunca (N)          |

Nº	DIMENSIONES / ítems	5 S	4 CS	3 AV	2 CS	1 N
	<b>Dimensión: Estilo autoritario coercitivo</b>					
1	Considera Usted que los colaboradores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia.					
2	Considera Usted que la comunicación se establece en sentido vertical.					
3	Considera Usted que el jefe, propicia el espacio para entablar un diálogo saludable.					
4	Considera Usted que existe una comunicación eficaz y adecuada en la institución.					
5	Considera Usted que en la Institución me comunica mis derechos o beneficios.					
6	Considera Usted que las relaciones personales interfieren en el trabajo productivo.					
7	Considera Usted que se hace sanciones como estrategia para el cumplimiento de las tareas					
8	Considera Usted que se brinda poca confianza a los empleados para mantener la autoridad					
	<b>Dimensión: Estilo autoritario benevolente</b>					
9	Considera Usted que las decisiones son tomadas por la gerencia.					
10	Considera Usted que la comunicación prevalecen las ordenes y no las orientaciones					
11	Considera Usted que los grupos informales no cumplen con los objetivos de la institución					
12	Considera Usted que las sanciones en el reglamento interno es una medida de presión laboral.					
13	Considera Usted que estimular al empleado es conveniente aplicar algunos inventivos.					
14	Considera Usted se estimula a los empleados mediante un oficio o resolución.					
15	Considera Usted que las recompensas se dan frecuentemente.					
	<b>Dimensión: Estilo consultivo</b>					
16	Considera Usted que las decisiones son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores					
17	Considera Usted que los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos					
18	Considera Usted que el nivel de confianza entre directivos y empleados favorece el clima organizacional					
19	Considera Usted que la aplicación de sanciones disciplinarias contribuye al desempeño eficiente del empleado					

20	Considera Usted que las recompensas materiales son fuente de motivación para el empleado.					
21	Considera Usted que la recompensa mejora tu condición económica.					
22	Considera Usted que la gerencia estimula anualmente con las recompensas.					
	<b>Dimensión: Estilo participativo</b>					
23	Considera Usted que las decisiones son delegadas a los diferentes niveles jerárquicos					
24	Considera Usted que la comunicación en todos los sentidos facilita la consecución de los objetivos propuestos					
25	Considera Usted que la comunicación es importante para tomar decisiones.					
26	Considera Usted que las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo.					
27	Considera Usted que la formación de grupos espontáneos es efectiva para propiciar la confianza entre las personas					
28	Considera Usted que en la Institución se hace énfasis en las recompensas					
29	Considera Usted que la institución anticipa que las recompensas serán de acuerdo a su desempeño.					
30	Considera Usted que se esfuerza para adquirir las recompensas.					



## CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIA LABORAL

**Instrucciones:** El presente cuestionario es de carácter anónimo, mucho le agradeceré seleccionar solo una opción y marcar con una “X” en una de las alternativas presentadas.

No hay respuestas buenas o malas, por lo que le pedimos sinceridad al responderlas.

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

		5	4	3	2	1
Nº	PREGUNTA	S	CS	AV	CS	N
	<b>Dimensión: Autocontrol</b>					
1	Cree Usted que mantengo el control en situaciones estresantes.					
2	Cree Usted que soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.					
3	Cree Usted que mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.					
4	Cree Usted que mantengo una decisión, a pesar de las dificultades.					
	<b>Dimensión: Adaptabilidad</b>					
5	Cree Usted que mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas.					
6	Cree Usted que en la situación de mi Oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones.					
7	Cree Usted que en las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente.					
8	Cree usted que en cualquier oficina que me delegan me adapto con facilidad.					
	<b>Dimensión: Capacidad de influencia</b>					
9	Cree Usted que las situaciones laborales de mi institución me permiten calcular mis palabras o acciones.					
10	Cree Usted que las situaciones laborales de mi institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones.					
11	Cree Usted que en mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.					
12	Cree Usted que cumplo con las actividades de manera adecuada y les agrada la forma que se ha realizado.					
	<b>Dimensión: Liderazgo</b>					
13	Cree Usted que es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones.					
14	Cree Usted que las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo.					
15	Cree Usted en mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro.					
16	Cree Usted que en mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella.					
17	Cree Usted que el jefe liderada de manera adecuada y tiene la fechada de convencer.					
	<b>Dimensión: Negociación</b>					
18	Cree Usted que las condiciones de mi institución y de mi Oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada.					
19	Cree Usted que hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo.					
20	Cree Usted que últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver.					
21	Cree Usted que el jefe tiene la potestad de dar permiso por motivos personales.					

	<b>Dimensión: Valores</b>					
22	Cree Usted que soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.					
23	Cree Usted que en la institución hay situaciones que no parecen éticas.					
24	Cree Usted que soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.					
25	Cree Usted que los trabajadores son responsables en todas las actividades que realizan.					
	<b>Dimensión: Orientación al logro</b>					
26	Cree Usted que en mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.					
27	Cree Usted en el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio.					
28	Cree Usted que tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.					
29	Cree Usted que generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.					
30	Cree Usted que el jefe orienta a los trabajadores a cumplir con las metas trazadas.					

Base de dato de la variable estilo gerencial

ESTILO GERENCIAL																																			
	Estilo autoritario coercitivo								Estilo autoritario benevolente							Estilo consultivo							Estilo participativo												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
1	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	3	3	2	3	18	3	4	4	5	4	3	3	26	3	3	2	3	3	4	4	5	27	102
2	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	3	3	4	3	20	5	5	4	5	4	3	3	29	3	3	4	3	5	5	4	5	32	111
3	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	3	1	1	3	11	1	3	1	5	5	1	1	17	3	1	1	3	1	3	1	5	18	61
4	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	2	3	3	3	3	19	2	4	3	3	3	2	2	19	3	3	3	3	2	4	3	3	24	83
5	3	3	2	2	2	3	1	1	17	1	1	2	2	1	1	1	9	2	4	2	4	4	1	2	19	2	1	1	1	2	4	2	4	17	62
6	3	2	3	2	3	3	1	1	18	1	3	3	3	3	3	3	19	3	4	3	4	4	3	3	24	3	3	3	3	3	4	3	4	26	87
7	2	2	2	1	2	3	1	1	14	1	2	2	2	2	2	2	13	3	3	2	1	2	2	2	15	2	2	2	2	3	3	2	1	17	59
8	4	5	1	2	4	3	4	3	26	2	3	2	3	2	3	4	19	5	5	4	5	5	3	2	29	3	2	3	4	5	5	4	5	31	105
9	2	1	2	3	2	3	3	2	18	3	2	1	2	1	1	3	13	2	1	2	1	2	2	1	11	2	1	1	3	2	1	2	1	13	55
10	5	5	3	1	5	5	3	4	31	4	3	4	4	4	4	4	27	5	5	3	5	5	3	4	30	4	4	4	4	5	5	3	5	34	122
11	3	3	3	2	3	1	1	1	17	2	2	2	2	2	2	3	15	4	3	3	2	2	2	2	18	2	2	2	3	4	3	3	2	21	71
12	4	3	4	3	4	4	4	5	31	3	3	4	4	4	3	4	25	4	5	4	5	5	3	4	30	4	4	3	4	4	5	4	5	33	119
13	1	4	3	1	3	3	1	2	18	3	2	2	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	2	2	23	4	3	3	3	4	4	3	4	28	89
14	5	4	5	3	5	4	5	5	36	4	3	4	3	3	4	4	25	5	5	4	4	5	3	4	30	3	3	4	4	5	5	4	4	32	123
15	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	4	4	4	4	3	26	5	5	4	5	5	3	4	31	4	4	4	3	5	5	4	5	34	117
16	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	3	4	3	3	2	20	2	4	2	2	3	3	3	19	4	3	3	2	2	4	2	2	22	77
17	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	4	4	3	3	4	25	4	4	4	4	5	4	4	29	4	3	3	4	4	4	4	4	30	112
18	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	2	3	2	3	2	14	4	5	3	4	5	1	2	24	3	2	3	2	4	5	3	4	26	79
19	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	3	3	3	4	22	3	3	3	4	5	3	3	24	3	3	3	4	3	3	3	4	26	101
20	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	2	1	1	1	1	9	2	3	1	2	2	2	2	14	1	1	1	1	2	3	1	2	12	58
21	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	7	5	5	1	5	5	1	1	23	1	1	1	1	5	5	1	5	20	62
22	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	3	1	1	5	3	18	5	5	4	5	4	2	3	28	1	1	5	3	5	5	4	5	29	94
23	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	1	2	2	2	3	12	3	3	2	3	3	1	1	16	2	2	2	3	3	3	2	3	20	65
24	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	7	4	3	2	5	4	1	1	20	1	1	1	1	4	3	2	5	18	55
25	1	1	1	1	4	5	1	1	15	1	1	1	5	3	3	4	18	5	5	5	5	5	1	1	27	5	3	3	4	5	5	5	5	35	95
26	3	2	3	3	3	3	2	2	21	2	2	3	4	3	3	2	19	3	4	4	4	4	2	3	24	4	3	3	2	3	4	4	4	27	91
27	4	4	3	2	3	4	4	4	28	2	4	4	4	3	3	4	24	4	4	4	5	4	4	4	29	4	3	3	4	4	4	4	5	31	112
28	5	4	3	2	3	5	1	2	25	5	1	4	3	2	5	4	24	5	5	1	1	4	1	4	21	3	2	5	4	5	5	1	1	26	96
29	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	3	4	5	4	5	5	27	5	5	5	5	5	3	4	32	5	4	5	5	5	5	5	5	39	135
30	5	4	3	2	3	2	2	3	24	3	1	3	3	3	3	3	19	5	5	3	5	5	1	3	27	3	3	3	3	5	5	3	5	30	100

31	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	4	4	5	4	5	5	28	5	5	5	5	5	4	4	33	5	4	5	5	5	5	5	5	39	137	
32	4	5	5	4	4	4	3	4	33	3	3	3	3	4	5	5	26	5	5	5	5	5	3	3	31	3	4	5	5	5	5	5	5	5	37	127
33	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	3	3	2	3	18	3	4	4	5	4	3	3	26	3	3	2	3	3	4	4	5	27	102	
34	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	3	3	4	3	20	5	5	4	5	4	3	3	29	3	3	4	3	5	5	4	5	32	111	
35	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	3	1	1	3	11	1	3	1	5	5	1	1	17	3	1	1	3	1	3	1	5	18	61	
36	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	2	3	3	3	3	19	2	4	3	3	3	2	2	19	3	3	3	3	2	4	3	3	24	83	
37	3	3	2	2	2	3	1	1	17	1	1	2	2	1	1	1	9	2	4	2	4	4	1	2	19	2	1	1	1	2	4	2	4	17	62	
38	3	2	3	2	3	3	1	1	18	1	3	3	3	3	3	3	19	3	4	3	4	4	3	3	24	3	3	3	3	3	4	3	4	26	87	
39	2	2	2	1	2	3	1	1	14	1	2	2	2	2	2	2	13	3	3	2	1	2	2	2	15	2	2	2	2	3	3	2	1	17	59	
40	4	5	1	2	4	3	4	3	26	2	3	2	3	2	3	4	19	5	5	4	5	5	3	2	29	3	2	3	4	5	5	4	5	31	105	
41	2	1	2	3	2	3	3	2	18	3	2	1	2	1	1	3	13	2	1	2	1	2	2	1	11	2	1	1	3	2	1	2	1	13	55	
42	5	5	3	1	5	5	3	4	31	4	3	4	4	4	4	4	27	5	5	3	5	5	3	4	30	4	4	4	4	5	5	3	5	34	122	
43	3	3	3	2	3	1	1	1	17	2	2	2	2	2	2	3	15	4	3	3	2	2	2	2	18	2	2	2	3	4	3	3	2	21	71	
44	4	3	4	3	4	4	4	4	5	31	3	3	4	4	4	3	4	25	4	5	4	5	5	3	4	30	4	4	3	4	4	5	4	5	33	119
45	1	4	3	1	3	3	1	2	18	3	2	2	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	2	2	23	4	3	3	3	4	4	3	4	28	89	
46	5	4	5	3	5	4	5	5	36	4	3	4	3	3	4	4	25	5	5	4	4	5	3	4	30	3	3	4	4	5	5	4	4	32	123	
47	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	4	4	4	4	3	26	5	5	4	5	5	3	4	31	4	4	4	3	5	5	4	5	34	117	
48	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	3	4	3	3	2	20	2	4	2	2	3	3	3	19	4	3	3	2	2	4	2	2	22	77	
49	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	4	4	3	3	4	25	4	4	4	4	5	4	4	29	4	3	3	4	4	4	4	4	30	112	
50	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	2	3	2	3	2	14	4	5	3	4	5	1	2	24	3	2	3	2	4	5	3	4	26	79	
51	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	3	3	3	4	22	3	3	3	4	5	3	3	24	3	3	3	4	3	3	3	4	26	101	
52	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	2	1	1	1	1	9	2	3	1	2	2	2	2	14	1	1	1	1	2	3	1	2	12	58	
53	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	7	5	5	1	5	5	1	1	23	1	1	1	1	5	5	1	5	20	62	
54	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	3	1	1	5	3	18	5	5	4	5	4	2	3	28	1	1	5	3	5	5	4	5	29	94	
55	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	1	2	2	2	3	12	3	3	2	3	3	1	1	16	2	2	2	3	3	3	2	3	20	65	
56	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	7	4	3	2	5	4	1	1	20	1	1	1	1	4	3	2	5	18	55	
57	1	1	1	1	4	5	1	1	15	1	1	1	5	3	3	4	18	5	5	5	5	5	1	1	27	5	3	3	4	5	5	5	5	35	95	
58	3	2	3	3	3	3	2	2	21	2	2	3	4	3	3	2	19	3	4	4	4	4	2	3	24	4	3	3	2	3	4	4	4	27	91	
59	4	4	3	2	3	4	4	4	28	2	4	4	4	3	3	4	24	4	4	4	5	4	4	4	29	4	3	3	4	4	4	4	5	31	112	
60	5	4	3	2	3	5	1	2	25	5	1	4	3	2	5	4	24	5	5	1	1	4	1	4	21	3	2	5	4	5	5	1	1	26	96	
61	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	3	4	5	4	5	5	27	5	5	5	5	5	3	4	32	5	4	5	5	5	5	5	5	39	135	
62	5	4	3	2	3	2	2	3	24	3	1	3	3	3	3	3	19	5	5	3	5	5	1	3	27	3	3	3	3	5	5	3	5	30	100	
63	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	4	4	5	4	5	5	28	5	5	5	5	5	4	4	33	5	4	5	5	5	5	5	5	39	137	
64	4	5	5	4	4	4	3	4	33	3	3	3	3	4	5	5	26	5	5	5	5	5	3	3	31	3	4	5	5	5	5	5	5	37	127	
65	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	3	3	2	3	18	3	4	4	5	4	3	3	26	3	3	2	3	3	4	4	5	27	102	
66	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	3	3	4	3	20	5	5	4	5	4	3	3	29	3	3	4	3	5	5	4	5	32	111	
67	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	3	1	1	3	11	1	3	1	5	5	1	1	17	3	1	1	3	1	3	1	5	18	61	
68	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	2	3	3	3	3	19	2	4	3	3	3	2	2	19	3	3	3	3	2	4	3	3	24	83	
69	3	3	2	2	2	3	1	1	17	1	1	2	2	1	1	1	9	2	4	2	4	4	1	2	19	2	1	1	1	2	4	2	4	17	62	

70	3	2	3	2	3	3	1	1	18	1	3	3	3	3	3	3	19	3	4	3	4	4	3	3	24	3	3	3	3	3	4	3	4	26	87
71	2	2	2	1	2	3	1	1	14	1	2	2	2	2	2	2	13	3	3	2	1	2	2	2	15	2	2	2	2	3	3	2	1	17	59
72	4	5	1	2	4	3	4	3	26	2	3	2	3	2	3	4	19	5	5	4	5	5	3	2	29	3	2	3	4	5	5	4	5	31	105
73	2	1	2	3	2	3	3	2	18	3	2	1	2	1	1	3	13	2	1	2	1	2	2	1	11	2	1	1	3	2	1	2	1	13	55
74	5	5	3	1	5	5	3	4	31	4	3	4	4	4	4	4	27	5	5	3	5	5	3	4	30	4	4	4	4	5	5	3	5	34	122
75	3	3	3	2	3	1	1	1	17	2	2	2	2	2	2	3	15	4	3	3	2	2	2	2	18	2	2	2	3	4	3	3	2	21	71
76	4	3	4	3	4	4	4	5	31	3	3	4	4	4	3	4	25	4	5	4	5	5	3	4	30	4	4	3	4	4	5	4	5	33	119
77	1	4	3	1	3	3	1	2	18	3	2	2	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	2	2	23	4	3	3	3	4	4	3	4	28	89
78	5	4	5	3	5	4	5	5	36	4	3	4	3	3	4	4	25	5	5	4	4	5	3	4	30	3	3	4	4	5	5	4	4	32	123
79	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	4	4	4	4	3	26	5	5	4	5	5	3	4	31	4	4	4	3	5	5	4	5	34	117
80	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	3	4	3	3	2	20	2	4	2	2	3	3	3	19	4	3	3	2	2	4	2	2	22	77
81	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	4	4	3	3	4	25	4	4	4	4	5	4	4	29	4	3	3	4	4	4	4	4	30	112
82	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	2	3	2	3	2	14	4	5	3	4	5	1	2	24	3	2	3	2	4	5	3	4	26	79
83	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	3	3	3	4	22	3	3	3	4	5	3	3	24	3	3	3	4	3	3	3	4	26	101
84	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	2	1	1	1	1	9	2	3	1	2	2	2	2	14	1	1	1	1	2	3	1	2	12	58
85	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	7	5	5	1	5	5	1	1	23	1	1	1	1	5	5	1	5	20	62
86	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	3	1	1	5	3	18	5	5	4	5	4	2	3	28	1	1	5	3	5	5	4	5	29	94
87	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	1	2	2	2	3	12	3	3	2	3	3	1	1	16	2	2	2	3	3	3	2	3	20	65
88	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	7	4	3	2	5	4	1	1	20	1	1	1	1	4	3	2	5	18	55
89	1	1	1	1	4	5	1	1	15	1	1	1	5	3	3	4	18	5	5	5	5	5	1	1	27	5	3	3	4	5	5	5	5	35	95
90	3	2	3	3	3	3	2	2	21	2	2	3	4	3	3	2	19	3	4	4	4	4	2	3	24	4	3	3	2	3	4	4	4	27	91
91	4	4	3	2	3	4	4	4	28	2	4	4	4	3	3	4	24	4	4	4	5	4	4	4	29	4	3	3	4	4	4	4	5	31	112
92	5	4	3	2	3	5	1	2	25	5	1	4	3	2	5	4	24	5	5	1	1	4	1	4	21	3	2	5	4	5	5	1	1	26	96
93	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	3	4	5	4	5	5	27	5	5	5	5	5	3	4	32	5	4	5	5	5	5	5	5	39	135
94	5	4	3	2	3	2	2	3	24	3	1	3	3	3	3	3	19	5	5	3	5	5	1	3	27	3	3	3	3	5	5	3	5	30	100
95	5	5	5	4	5	5	4	4	37	1	4	4	5	4	5	5	28	5	5	5	5	5	4	4	33	5	4	5	5	5	5	5	5	39	137
96	4	5	5	4	4	4	3	4	33	3	3	3	3	4	5	5	26	5	5	5	5	5	3	3	31	3	4	5	5	5	5	5	5	37	127
97	5	5	4	4	5	4	3	1	31	1	3	3	3	3	2	3	18	3	4	4	4	5	4	3	26	3	3	2	3	3	4	4	5	27	102
98	5	5	4	4	5	3	3	1	30	1	3	3	3	3	4	3	20	5	5	4	5	4	3	3	29	3	3	4	3	5	5	4	5	32	111
99	2	2	1	1	3	4	1	1	15	1	1	1	3	1	1	3	11	1	3	1	5	5	1	1	17	3	1	1	3	1	3	1	5	18	61
100	2	3	2	3	2	3	3	3	21	3	2	2	3	3	3	3	19	2	4	3	3	3	2	2	19	3	3	3	3	2	4	3	3	24	83

101	3	3	2	2	2	3	1	1	17	1	1	2	2	1	1	1	9	2	4	2	4	4	1	2	19	2	1	1	1	2	4	2	4	17	62
102	3	2	3	2	3	3	1	1	18	1	3	3	3	3	3	3	19	3	4	3	4	4	3	3	24	3	3	3	3	3	4	3	4	26	87
103	2	2	2	1	2	3	1	1	14	1	2	2	2	2	2	2	13	3	3	2	1	2	2	2	15	2	2	2	2	3	3	2	1	17	59
104	4	5	1	2	4	3	4	3	26	2	3	2	3	2	3	4	19	5	5	4	5	5	3	2	29	3	2	3	4	5	5	4	5	31	105
105	2	1	2	3	2	3	3	2	18	3	2	1	2	1	1	3	13	2	1	2	1	2	2	1	11	2	1	1	3	2	1	2	1	13	55
106	5	5	3	1	5	5	3	4	31	4	3	4	4	4	4	4	27	5	5	3	5	5	3	4	30	4	4	4	4	5	5	3	5	34	122
107	3	3	3	2	3	1	1	1	17	2	2	2	2	2	2	3	15	4	3	3	2	2	2	2	18	2	2	2	3	4	3	3	2	21	71
108	4	3	4	3	4	4	4	5	31	3	3	4	4	4	3	4	25	4	5	4	5	5	3	4	30	4	4	3	4	4	5	4	5	33	119
109	1	4	3	1	3	3	1	2	18	3	2	2	4	3	3	3	20	4	4	3	4	4	2	2	23	4	3	3	3	4	4	3	4	28	89
110	5	4	5	3	5	4	5	5	36	4	3	4	3	3	4	4	25	5	5	4	4	5	3	4	30	3	3	4	4	5	5	4	4	32	123
111	4	3	3	2	3	5	2	4	26	4	3	4	4	4	4	3	26	5	5	4	5	5	3	4	31	4	4	4	3	5	5	4	5	34	117
112	3	3	2	1	3	1	2	1	16	2	3	3	4	3	3	2	20	2	4	2	2	3	3	3	19	4	3	3	2	2	4	2	2	22	77
113	3	4	4	3	4	4	3	3	28	3	4	4	4	3	3	4	25	4	4	4	4	5	4	4	29	4	3	3	4	4	4	4	4	30	112
114	2	1	2	2	3	3	1	1	15	1	1	2	3	2	3	2	14	4	5	3	4	5	1	2	24	3	2	3	2	4	5	3	4	26	79
115	4	4	3	4	4	5	3	2	29	3	3	3	3	3	3	4	22	3	3	3	4	5	3	3	24	3	3	3	4	3	3	3	4	26	101
116	4	3	4	4	4	1	1	2	23	1	2	2	1	1	1	1	9	2	3	1	2	2	2	2	14	1	1	1	1	2	3	1	2	12	58
117	1	1	1	1	1	5	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	7	5	5	1	5	5	1	1	23	1	1	1	1	5	5	1	5	20	62
118	5	3	1	1	1	5	1	2	19	3	2	3	1	1	5	3	18	5	5	4	5	4	2	3	28	1	1	5	3	5	5	4	5	29	94
119	1	1	3	2	2	4	3	1	17	1	1	1	2	2	2	3	12	3	3	2	3	3	1	1	16	2	2	2	3	3	3	2	3	20	65
120	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	7	4	3	2	5	4	1	1	20	1	1	1	1	4	3	2	5	18	55

**Base de dato de la variable competencia laboral**

COMPETENCIA LABORAL																																						
Autocontrol					Adaptabilidad				Capacidad de influencia				Liderazgo					Negociación				Valores				Orientación al logro												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30									
1	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	5	20	4	1	3	5	13	4	1	3	1	9	3	5	4	1	3	16	103
2	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	5	21	4	1	3	5	13	4	1	3	1	9	3	5	4	1	3	16	108
3	1	1	1	1	4	1	3	1	5	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	5	19	5	1	1	5	12	5	1	1	1	8	1	5	5	1	1	13	81
4	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	5	22	5	3	3	5	16	5	3	3	3	14	3	5	5	3	3	19	116
5	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	3	16	3	2	3	3	11	3	2	3	2	10	3	3	3	2	3	14	72
6	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	3	16	4	1	2	3	10	4	1	2	1	8	2	3	4	1	2	12	79
7	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	2	10	2	1	1	2	6	2	1	1	1	5	1	2	2	1	1	7	54
8	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	1	17	5	3	4	1	13	5	3	4	3	15	4	1	5	3	4	17	99
9	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	2	8	1	2	1	2	6	1	2	1	2	6	1	2	1	2	1	7	50
10	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	3	16	5	5	3	5	4	22	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	4	4	5	5	23	128
11	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	2	8	2	3	2	2	9	2	3	2	3	10	2	2	2	3	2	11	65
12	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	3	18	4	3	3	3	13	4	3	3	3	13	3	3	4	3	3	16	105
13	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	114
14	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	117
15	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	3	15	5	2	3	3	13	5	2	3	2	12	3	3	5	2	3	16	95
16	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	3	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	2	3	4	4	2	15	88
17	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	5	18	5	3	4	5	17	5	3	4	3	15	4	5	5	3	4	21	115
18	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	5	14	5	3	2	5	15	5	3	2	3	13	2	5	5	3	2	17	95
19	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	4	18	1	4	4	4	13	1	4	4	4	13	4	4	1	4	4	17	100
20	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	2	14	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	6	55
21	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	5	21	1	1	1	5	8	1	1	1	1	4	1	5	1	1	1	9	78
22	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	5	13	5	4	2	5	16	5	4	2	4	15	2	5	5	4	2	18	96
23	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	2	11	3	2	2	2	9	3	2	2	2	9	2	2	3	2	2	11	69
24	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	4	14	4	1	2	4	11	4	1	2	1	8	2	4	4	1	2	13	71
25	5	5	3	4	17	4	1	3	5	13	5	5	3	1	14	4	5	5	5	5	24	3	4	4	5	16	3	4	4	4	15	4	5	3	4	4	20	119
26	4	4	3	4	15	3	3	2	2	10	3	4	3	4	14	3	4	3	4	4	18	4	2	4	4	14	4	2	4	2	12	4	4	4	2	4	18	101
27	3	4	3	3	13	3	2	3	5	13	4	5	3	2	14	4	5	3	4	4	20	5	3	4	4	16	5	3	4	3	15	4	4	5	3	4	20	111
28	5	1	5	3	14	4	1	1	3	9	3	5	5	5	18	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	127
29	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	142
30	5	3	3	3	14	3	2	3	2	10	4	4	1	3	12	3	3	3	4	3	16	3	3	3	4	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	91
31	5	4	5	4	18	5	3	5	5	18	5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	141
32	5	5	5	5	20	5	3	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	144
33	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	5	20	4	1	3	5	13	4	1	3	1	9	3	5	4	1	3	16	103
34	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	5	21	4	1	3	5	13	4	1	3	1	9	3	5	4	1	3	16	108
35	1	1	1	1	4	1	3	1	5	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	5	19	5	1	1	5	12	5	1	1	1	8	1	5	5	1	1	13	81
36	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	5	22	5	3	3	5	16	5	3	3	3	14	3	5	5	3	3	19	116
37	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	3	16	3	2	3	3	11	3	2	3	2	10	3	3	3	2	3	14	72
38	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	3	16	4	1	2	3	10	4	1	2	3	8	2	3	4	1	2	12	79
39	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	2	10	2	1	1	2	6	2	1	1	1	5	1	2	2	1	1	7	54
40	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	1	17	5	3	4	1	13	5	3	4	3	15	4	1	5	3	4	17	99

41	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	2	8	1	2	1	2	6	1	2	1	2	6	1	2	1	2	1	7	50
42	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	3	16	5	5	3	5	4	22	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	4	4	5	5	23	128
43	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	2	8	2	3	2	2	9	2	3	2	3	10	2	2	2	3	2	11	65
44	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	3	18	4	3	3	3	13	4	3	3	3	13	3	3	4	3	3	16	105
45	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	114
46	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	117
47	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	3	15	5	2	3	3	13	5	2	3	2	12	3	3	5	2	3	16	95
48	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	3	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	2	3	4	4	2	15	88
49	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	5	18	5	3	4	5	17	5	3	4	3	15	4	5	5	3	4	21	115
50	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	5	14	5	3	2	5	15	5	3	2	3	13	2	5	5	3	2	17	95
51	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	4	18	1	4	4	4	13	1	4	4	4	13	4	4	1	4	4	17	100
52	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	2	14	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	6	55
53	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	5	21	1	1	1	5	8	1	1	1	1	4	1	5	1	1	1	9	78
54	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	5	13	5	4	2	5	16	5	4	2	4	15	2	5	5	4	2	18	96
55	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	2	11	3	2	2	2	9	3	2	2	2	9	2	2	3	2	2	11	69
56	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	4	14	4	1	2	4	11	4	1	2	1	8	2	4	4	1	2	13	71
57	5	5	3	4	17	4	1	3	5	13	5	5	3	1	14	4	5	5	5	5	24	3	4	4	5	16	3	4	4	4	15	4	5	3	4	4	20	119
58	4	4	3	4	15	3	3	2	2	10	3	4	3	4	14	3	4	3	4	4	18	4	2	4	4	14	4	2	4	2	12	4	4	4	2	4	18	101
59	3	4	3	3	13	3	2	3	5	13	4	5	3	2	14	4	5	3	4	4	20	5	3	4	4	16	5	3	4	3	15	4	4	5	3	4	20	111
60	5	1	5	3	14	4	1	1	3	9	3	5	5	5	18	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	127
61	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	142
62	5	3	3	3	14	3	2	3	2	10	4	4	1	3	12	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	91
63	5	4	5	4	18	5	3	5	5	18	5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	141
64	5	5	5	5	20	5	3	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	144
65	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	5	20	4	1	3	5	13	4	1	3	1	9	3	5	4	1	3	16	103
66	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	5	21	4	1	3	5	13	4	1	3	1	9	3	5	4	1	3	16	108
67	1	1	1	1	4	1	3	1	5	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	5	19	5	1	1	5	12	5	1	1	1	8	1	5	5	1	1	13	81
68	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	5	22	5	3	3	5	16	5	3	3	3	14	3	5	5	3	3	19	116
69	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	3	16	3	2	3	3	11	3	2	3	2	10	3	3	3	2	3	14	72
70	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	3	16	4	1	2	3	10	4	1	2	1	8	2	3	4	1	2	12	79
71	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	2	10	2	1	1	2	6	2	1	1	1	5	1	2	2	1	1	7	54
72	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	1	17	5	3	4	1	13	5	3	4	3	15	4	1	5	3	4	17	99
73	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	2	8	1	2	1	2	6	1	2	1	2	6	1	2	1	2	1	7	50
74	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	3	16	5	5	3	5	4	22	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	4	4	5	5	23	128
75	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	2	8	2	3	2	2	9	2	3	2	3	10	2	2	2	3	2	11	65
76	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	3	18	4	3	3	3	13	4	3	3	3	13	3	3	4	3	3	16	105
77	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	114
78	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	117
79	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	3	15	5	2	3	3	13	5	2	3	2	12	3	3	5	2	3	16	95
80	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	3	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	2	3	4	4	2	15	88



81	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	5	18	5	3	4	5	17	5	3	4	3	15	4	5	5	3	4	21	115
82	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	5	14	5	3	2	5	15	5	3	2	3	13	2	5	5	3	2	17	95
83	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	4	18	1	4	4	4	13	1	4	4	4	13	4	4	1	4	4	17	100
84	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	2	14	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	6	55
85	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	5	21	1	1	1	5	8	1	1	1	1	4	1	5	1	1	1	9	78
86	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	5	13	5	4	2	5	16	5	4	2	4	15	2	5	5	4	2	18	96
87	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	2	11	3	2	2	2	9	3	2	2	2	9	2	2	3	2	2	11	69
88	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	4	14	4	1	2	4	11	4	1	2	1	8	2	4	4	1	2	13	71
89	5	5	3	4	17	4	1	3	5	13	5	5	3	1	14	4	5	5	5	5	24	3	4	4	5	16	3	4	4	4	15	4	5	3	4	4	20	119
90	4	4	3	4	15	3	3	2	2	10	3	4	3	4	14	3	4	3	4	4	18	4	2	4	4	14	4	2	4	2	12	4	4	4	2	4	18	101
91	3	4	3	3	13	3	2	3	5	13	4	5	3	2	14	4	5	3	4	4	20	5	3	4	4	16	5	3	4	3	15	4	4	5	3	4	20	111
92	5	1	5	3	14	4	1	1	3	9	3	5	5	5	18	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	127
93	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	142
94	5	3	3	3	14	3	2	3	2	10	4	4	1	3	12	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	91
95	5	4	5	4	18	5	3	5	5	18	5	5	4	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	141
96	5	5	5	5	20	5	3	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	5	4	23	144
97	5	3	1	5	14	1	3	3	5	12	5	5	5	4	19	4	5	1	5	5	20	4	1	3	5	13	4	1	3	1	9	3	5	4	1	3	16	103
98	5	4	1	5	15	5	3	4	5	17	5	5	5	2	17	5	5	1	5	5	21	4	1	3	5	13	4	1	3	1	9	3	5	4	1	3	16	108
99	1	1	1	1	4	1	3	1	5	10	4	5	5	1	15	3	5	1	5	5	19	5	1	1	5	12	5	1	1	1	8	1	5	5	1	1	13	81
100	5	3	2	5	15	4	2	3	5	14	4	5	3	4	16	4	5	3	5	5	22	5	3	3	5	16	5	3	3	3	14	3	5	5	3	3	19	116
101	2	2	1	1	6	1	1	1	2	5	3	5	1	1	10	4	3	2	4	3	16	3	2	3	3	11	3	2	3	2	10	3	3	3	2	3	14	72
102	4	3	2	3	12	2	1	3	3	9	3	4	3	2	12	3	3	3	4	3	16	4	1	2	3	10	4	1	2	1	8	2	3	4	1	2	12	79
103	3	2	1	2	8	2	1	2	3	8	3	4	2	1	10	4	1	1	2	2	10	2	1	1	2	6	2	1	1	1	5	1	2	2	1	1	7	54
104	5	2	1	3	11	1	5	1	5	12	5	5	2	2	14	3	5	3	5	1	17	5	3	4	1	13	5	3	4	3	15	4	1	5	3	4	17	99
105	2	1	1	2	6	1	2	1	3	7	2	5	2	1	10	2	1	2	1	2	8	1	2	1	2	6	1	2	1	2	6	1	2	1	2	1	7	50
106	4	3	3	5	15	4	1	5	5	15	5	5	3	3	16	5	5	3	5	4	22	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	4	4	5	5	23	128
107	3	3	1	3	10	1	1	1	2	5	5	5	1	1	12	1	1	1	3	2	8	2	3	2	2	9	2	3	2	3	10	2	2	2	3	2	11	65
108	4	3	4	5	16	5	3	2	4	14	5	5	2	3	15	5	4	2	4	3	18	4	3	3	3	13	4	3	3	3	13	3	3	4	3	3	16	105
109	4	3	2	4	13	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	114
110	5	4	3	4	16	3	4	4	5	16	4	5	2	2	13	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	117
111	5	4	2	3	14	3	2	2	5	12	5	5	1	2	13	3	4	2	3	3	15	5	2	3	3	13	5	2	3	2	12	3	3	5	2	3	16	95
112	5	3	1	5	14	1	1	3	2	7	4	5	1	1	11	2	3	3	3	3	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	2	3	4	4	2	15	88
113	5	4	2	3	14	3	3	4	5	15	4	5	3	3	15	3	5	2	3	5	18	5	3	4	5	17	5	3	4	3	15	4	5	5	3	4	21	115
114	4	2	1	5	12	2	3	2	3	10	4	5	2	3	14	3	3	1	2	5	14	5	3	2	5	15	5	3	2	3	13	2	5	5	3	2	17	95
115	5	3	3	1	12	3	3	4	5	15	4	4	3	1	12	3	5	3	3	4	18	1	4	4	4	13	1	4	4	4	13	4	4	1	4	4	17	100
116	4	3	2	2	11	1	1	3	4	9	2	2	1	1	6	1	4	2	5	2	14	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	6	55
117	5	1	1	5	12	1	1	5	5	12	5	5	1	1	12	1	5	5	5	5	21	1	1	1	5	8	1	1	1	1	4	1	5	1	1	1	9	78
118	5	3	4	1	13	1	1	5	3	10	1	5	4	1	11	1	5	1	1	5	13	5	4	2	5	16	5	4	2	4	15	2	5	5	4	2	18	96
119	3	1	2	3	9	1	1	2	3	7	3	4	3	3	13	2	3	1	3	2	11	3	2	2	2	9	3	2	2	2	9	2	2	3	2	2	11	69
120	3	2	1	2	8	1	1	1	3	6	4	5	1	1	11	2	2	2	4	4	14	4	1	2	4	11	4	1	2	4	8	2	4	4	1	2	13	71

**Base de dato la prueba piloto de la variable estilo gerencial**

ESTILO GERENCIAL																															
	Estilo autoritario coercitivo								Estilo autoritario benevolente							Estilo consultivo							Estilo participativo								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	
2	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	
3	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	
4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	
5	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	1	2	2	1	1	1	2	4	2	4	
6	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	
7	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1
8	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	
9	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	
10	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	
11	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	
12	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	
13	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	
14	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	
15	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5	
16	3	3	2	1	3	1	2	1	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	
17	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
18	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	2	3	2	3	2	4	5	3	4	5	1	2	3	2	3	2	4	5	3	4	
19	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
20	4	3	4	4	4	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	

## Resultado de la confiabilidad de la variable estilo gerencial

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	30

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	86,3500	523,292	,632	,967
VAR00002	86,4000	521,411	,648	,967
VAR00003	86,8000	532,800	,518	,968
VAR00004	87,2500	549,566	,180	,970
VAR00005	86,2000	524,800	,709	,966
VAR00006	86,4000	526,042	,587	,967
VAR00007	87,3500	519,608	,676	,967
VAR00008	87,4500	516,050	,661	,967
VAR00009	87,4500	529,208	,557	,967
VAR00010	87,2000	531,326	,736	,966
VAR00011	87,0000	520,737	,850	,966
VAR00012	86,6500	532,029	,688	,967
VAR00013	87,1000	521,147	,831	,966
VAR00014	87,0000	519,368	,835	,966
VAR00015	86,7000	527,589	,727	,966
VAR00016	86,2500	514,092	,768	,966
VAR00017	85,7000	524,221	,722	,966
VAR00018	86,7000	520,221	,852	,965
VAR00019	85,9500	515,839	,674	,967
VAR00020	85,7000	521,168	,689	,966
VAR00021	87,2000	531,326	,736	,966
VAR00022	87,0000	520,737	,850	,966
VAR00023	86,6500	532,029	,688	,967
VAR00024	87,1000	521,147	,831	,966
VAR00025	87,0000	519,368	,835	,966
VAR00026	86,7000	527,589	,727	,966
VAR00027	86,2500	514,092	,768	,966
VAR00028	85,7000	524,221	,722	,966
VAR00029	86,7000	520,221	,852	,965
VAR00030	85,9500	515,839	,674	,967

## Base de dato la prueba piloto de la variable competencia laboral

COMPETENCIA LABORAL																														
Autocontrol				Adaptabilidad				Capacidad de influencia				Liderazgo					Negociación				Valores				Orientación al logro					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	1	3	5	4	1	3	
5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	1	3	5	4	1	3	
1	1	1	1	1	3	1	5	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	1	1	5	5	1	1	
5	3	2	5	4	2	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	
2	2	1	1	1	1	1	2	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
4	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	1	2	
3	2	1	2	2	1	2	3	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	
5	2	1	3	1	5	1	5	5	5	2	2	3	5	3	5	1	5	3	4	1	5	3	4	3	4	1	5	3	4	
2	1	1	2	1	2	1	3	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	
4	3	3	5	4	1	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	
3	3	1	3	1	1	1	2	5	5	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	
4	3	4	5	5	3	2	4	5	5	2	3	5	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	2	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	2	3	3	2	2	5	5	5	1	2	3	4	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	2	3	3	5	2	3	
5	3	1	5	1	1	3	2	4	5	1	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	4	2	3	4	4	2	
5	4	2	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	5	3	4	3	4	5	5	3	4	
4	2	1	5	2	3	2	3	4	5	2	3	3	3	1	2	5	5	3	2	5	5	3	2	3	2	5	5	3	2	
5	3	3	1	3	3	4	5	4	4	3	1	3	5	3	3	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	
4	3	2	2	1	1	3	4	2	2	1	1	1	4	2	5	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	

## Resultado de la confiabilidad de la variable competencia laboral

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	30

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	87,9500	502,997	,593	,945
VAR00002	89,1500	514,345	,533	,946
VAR00003	90,2000	516,589	,468	,947
VAR00004	88,6000	496,042	,578	,946
VAR00005	89,5500	493,208	,654	,945
VAR00006	89,6500	510,871	,462	,947
VAR00007	89,3000	499,379	,632	,945
VAR00008	87,9500	502,997	,618	,945
VAR00009	87,9500	507,418	,648	,945
VAR00010	87,3000	523,484	,374	,947
VAR00011	89,4000	511,726	,378	,948
VAR00012	89,9000	502,305	,709	,945
VAR00013	88,7000	505,905	,564	,946
VAR00014	88,1500	486,871	,755	,944
VAR00015	89,8000	519,432	,387	,947
VAR00016	88,2000	513,116	,406	,947
VAR00017	88,4500	501,208	,594	,945
VAR00018	88,3500	495,503	,617	,945
VAR00019	89,4000	504,147	,541	,946
VAR00020	89,2000	490,484	,838	,943
VAR00021	88,4500	501,208	,594	,945
VAR00022	88,3500	495,503	,617	,945
VAR00023	89,4000	504,147	,541	,946
VAR00024	89,2000	490,484	,838	,943
VAR00025	89,4000	504,147	,541	,946
VAR00026	89,2000	490,484	,838	,943
VAR00027	88,4500	501,208	,594	,945
VAR00028	88,3500	495,503	,617	,945
VAR00029	89,4000	504,147	,541	,946
VAR00030	89,2000	490,484	,838	,943

## **Estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.**

Miriam Zegarra Medina

mirzegam@hotmail.com

### **Resumen**

En la presente investigación cuyo propósito fue determinar la relación entre los estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; con un diseño no experimental. La población estuvo dada por 120 trabajadores, la muestra fue censal. La técnica es una encuesta y los instrumentos es de tipo cuestionario que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad mediante Alfa de Cronbach: (0,967 y 0,947), que demuestra alta confiabilidad.

El 36,7% del personal de la Municipalidad de Lima manifiestan que el estilo gerencial es malo. Asimismo el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 47,5% del personal indican que la competencia laboral es regular. Por lo tanto el grado de correlación según Rho Spearman es de 0.824, indica que existe relación positiva entre las variables a la vez se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

*Palabras claves:* Estilo gerencial y competencial laboral.

### Abstract

The purpose was to determine the relationship between the management styles and the competence according to staff of the metropolitan municipality of Lima, 2016.

The type of research according to their purpose was substantive of the level descriptive, of focus quantitative; with a design not experimental. The population was given by 120 workers, the sample was census. The technical is a survey and them instruments is of type questionnaire that were properly validated through judgments of experts and determining its reliability by alpha of Cronbach: (0,967 and 0,947), that demonstrates high reliability.

36.7% of the staff of the municipality of Lima show that the management style is bad. Also the staff of the metropolitan municipality of Lima, 47.5% of staff indicate that labor competition is regular. Therefore the degree of correlation Spearman Rho is 0.824, indicates that there is positive relationship between the variables at the same time is at the level of high correlation and the level of significance to be bilateral  $p = 0.000 < 0.01$  (highly significant), the null hypothesis is rejected and accepted the general hypothesis; It is concluded that: there is a positive relationship between managerial style and the self-control according to staff of the metropolitan municipality of Lima, 2016.

Words key: style management and skill-related work.

## Introducción

En su investigación realizada de Valencia (2009), en su tesis “Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral, realizado en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Marcos – Lima”. Planteó como objetivo determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. Para ello aplicó el método descriptivo bivariado. Utilizó la encuesta que fue aplicada a 242 colaboradores. Llegó a la conclusión de que los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Asimismo Ortega (2016) en su tesis para optar grado de magister titulado: “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima”. La presente investigación tiene por objetivo estudiar la influencia existente entre las competencias laborales y el clima organizacional en las universidades tecnológicas privadas de Lima, y la relación entre el clima y las diferentes dimensiones del desempeño laboral. Mediante un tipo de investigación correlacional y diseño no experimental se aplicó a una muestra de 161 trabajadores administrativos, seleccionados mediante muestreo aleatorio. Se aplicaron dos instrumentos: la escala de clima organizacional de Sonia Palma y una escala de desempeño laboral. Ambas pruebas fueron sometidas a validez y confiabilidad, así como análisis factorial confirmatorio con importantes niveles de covarianza. Los datos fueron procesados



mediante estadísticos descriptivos e inferenciales. Se llegó a las siguientes conclusiones: existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: ( $p$ -valor  $< 0.001$ ).

Como materiales y métodos se consideró el tipo de investigación sustantiva con un nivel descriptivo, estuvo orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada (Sánchez y Reyes, 2006, p. 102). Cuyo diseño fue no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se someterá a prueba las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155). La unidad de análisis fue la misma cantidad de la población, es decir constituido por 120 trabajadores, por lo tanto es censal. Se aplicó una encuesta cuyo instrumento fue de tipo cuestionario. En la parte descriptiva de ambas variables se arribó que Según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 36,7% del personal manifiestan que el estilo gerencial es malo, el 33,3% indican que el estilo gerencial es regular y un 30% señalan que el estilo gerencial es excelente, percibieron que el 47,5% del personal indican que la competencia laboral es regular, el 29,2% señalan excelente y un 23,3% manifiestan malo.

### Discusión

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.824 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la competencia labora según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016. Hay una similitud con la de Ortega (2016) llegó a las

siguientes conclusiones: existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: ( $p$ -valor  $< 0.001$ ). Según modelos de Mc Gregor, y el de Blake y Mouton y el de Likert, teniendo en cuenta que son los que han tenido mayor trascendencia en el desarrollo de las organizaciones. Asimismo Olabarrieta (2008), definió sobre el desempeño laboral que es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

También el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.815 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016. También hay una semejanza con la de Valencia (2009), en su tesis “Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral, realizado en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Marcos – Lima”. Planteó como objetivo determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. Para ello aplicó el método descriptivo bivariable. Utilizó la encuesta que fue aplicado a 242 colaboradores. Llegó a la conclusión de que los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

## Conclusiones

Con respecto la hipótesis general, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.824 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y la competencia labora según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.815 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación positiva entre el estilo gerencial y el autocontrol según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016. De acuerdo a Bateman y Snell (2009, p. 437), manifestó: “Un estilo de dirección es la representación o condición de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo una función directiva”. Este enunciado nos permite conocer que el estilo gerencial, es la forma en que un encargado tutele una organización. Un Gerente adoptará un Estilo Gerencial particular, que lo distinguirá de otro, de acuerdo a los métodos y procedimientos que emplee para realizar su labor. Un Estilo Gerencial nos permite saber de qué manera logrará objetivos, de qué manera influirá sobre sus subordinados y como se relacionará con sus seguidores. En la competencia laboral Olabarrieta (2008), quien definió la competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. De acuerdo el autor una característica profunda en una persona que significa estar por debajo de algo o permanecer oculto. Así, lo que subyace es aquello que se encuentra escondido, es decir, es algo que no es apreciable de

manera evidente. Fernández (2005), afirmó que las competencias son: Son de diferente características que se puede medir de un modo honesto, y que se pueda demostrar la diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantiene un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficientes” (p. 3). La competencia laboral se puede medir de una manera confiable cuando un trabajador responde con un buen rendimiento en su labor. También se definió como: “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo” (INTECAP, 2003, p. 38). Se explica que la competencia laboral es el conjunto acciones, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

### Referencias

- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Fernández, E. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Primera edición, Madrid.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *Gestión por Competencia Laboral*. (2ª ed.). Guatemala: autor.
- Olabarrieta, J. (2008). *Competencias generales de área. Comunicación organizacional, RP y medios sociales*. Recuperado de: [comorg.files.wordpress.com/2008/08/competencias-laborales.doc](http://comorg.files.wordpress.com/2008/08/competencias-laborales.doc).

Ortega, C. (2016). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima.*

Valencia, P. (2009). *Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral*, realizado en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Marcos – Lima.  
(Tesis de Maestría).

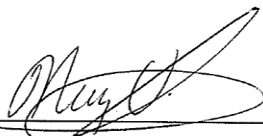


### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Mgtr. Jesús E. Núñez Untiveros, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Estilos gerenciales y la competencia laboral según Personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016”**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 22% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 20 de enero de 2017




---

Mgtr. Jesús E. Núñez Untiveros  
Abogado  
CAL N° 68172  
DNI: 07876624

Feedback Studio - Google Chrome

Es seguro | <https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=766303621&lang=es&u=1049427853&s=1>

feedback studio Estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad metropolitana de Lima, 2



**Estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad metropolitana de Lima, 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**  
Br. Miriam Zegarra Medina

**ASESOR:**  
Mgtr. Jesús Enrique Nuñez Univeros

**SECCIÓN**  
Ciencias empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**  
Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2016**

**Todas las fuentes** X

Coincidencia 2 de 23

- [scholarsarchive.byu.edu](#) 1%  
Fuente de Internet
- [www.usac.edu.gt](#) 1%  
Fuente de Internet
- [www.estadistico.com](#) 1%  
Fuente de Internet
- [www.azprensa.com](#) 1%  
Fuente de Internet: 2 URL
- [www.oalucero.8k.com](#) 1%  
Fuente de Internet
- [www.redisal.org.sv](#) 1%  
Fuente de Internet
- [investigacioncomunica...](#) 1%  
Fuente de Internet
- [biblioteca.ucm.es](#) 1%  
Fuente de Internet
- [nessifm.blogspot.com](#) 1%  
Fuente de Internet
- [solemio.wikispaces.com](#) 1%  
Fuente de Internet
- [www.tdx.cat](#) 1%  
Fuente de Internet: 3 URL
- [cd.dgb.uanl.mx](#) 1%  
Fuente de Internet

Excluir fuentes

Página: 1 de 110    Número de palabras: 15791    Volver a Turnitin Classic

8:50 a. m.  
4/02/2017



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ZEGARRA MEDINA MIRIAM  
D.N.I. : 08822834  
Domicilio : AV. SANTA ELVIRA N° 6094 URB. VILLASOL LOS OLIVOS  
Teléfono : Fijo : 528.0230 Móvil : 974.155712  
E-mail : MIRZEGAM.R.HOTMAIL.COM

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRA  
Mención : GESTIÓN PÚBLICA

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

ZEGARRA MEDINA MIRIAM

Título de la tesis:

ESTILOS GERENCIALES Y LA COMPETENCIA LABORAL SEGÚN  
PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA, 2016

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

28.09.2018





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ZEGARRA MEDINA MIRIAM

INFORME TITULADO:

Estilos gerenciales y la competencia laboral según  
personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 05 de Diciembre de 2017

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN