



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Competencias gerenciales y desempeño laboral de  
trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre,  
Belén – 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Delgado Noriega, Ronald Estif.

**ASESORA:**

Dra. Nélide Valencia Coral

**SECCION:**

Gestión Pública

**LINEA DE INVESTIGACION:**

Gestión De Políticas Públicas

**PERU - 2018**

## PÁGINA DEL JURADO

Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del centro de salud I

– 3 06 de octubre, Belén – 2018

Resolución Jefatural N° 3120/2018-EPG-UCV



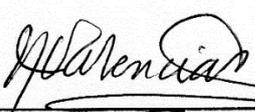
---

Dra. DORIS VELA VALLES  
PRESIDENTE



---

Mg. GILBERTO FERNÁNDEZ ARICA  
SECRETARIO



---

Dra. NÉLIDA VALENCIA CORAL  
VOCAL

### **DEDICATORIA:**

Este trabajo se lo dedico a Dios por ser mi creador, guiarme y permitirme superar las dificultades y problemas que se presentaron, enseñándome a resolver las adversidades con perseverancia y fuerza de voluntad

A mi familia con su apoyo e influencia positiva fueron motores en mi formación académica y personal.

Ronald

### **AGRADECIMIENTO:**

A todos aquellos que permitieron la realización de la presente tesis.

A la Universidad César Vallejo, por darme la oportunidad de culminar mis estudios de Maestro en Gestión Pública.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, DELGADO NORIEGA, Ronald Estif, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI No 73116841 con la tesis titulada: “Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre, Belén – 2018”.

### **Declaro bajo juramento que:**

La tesis es de mi autoría.

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta, de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificada (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción deriven, sometiéndome a la normativa vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, agosto del 2018



---

Delgado Noriega, Ronald Estif.

DNI N° 73116841

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado:

Se presenta, la tesis titulada: “Competencias gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre, Belén - 2018.”, en cumplimiento de las Normas Académicas Administrativas de la Universidad, para Optar el grado de Maestro en Gestión Pública.

La presente investigación estudia las variables: Competencias gerenciales y desempeño laboral, considerado como un tipo de investigación básico de enfoque cuantitativo de carácter descriptiva.

Su importancia radica por ser un tema innovador para una localidad donde no se ha ejecutado estudio alguno de esta naturaleza. En esta perspectiva sus resultados servirán como fuente de información a los futuros investigadores de postgrado y constituye un valioso aporte.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

**Ronald**

## INDICE

PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA: .....	iii
AGRADECIMIENTO: .....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
INDICE .....	vii
INDICE DE TABLAS .....	ix
INDICE DE GRÁFICO .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
I. INTRODUCCION.....	1
1.1. Realidad problemática .....	3
1.2. Trabajos previos .....	4
1.2.1. Ámbito Internacional.....	4
1.2.2. A nivel nacional .....	9
1.2.3. Ámbito Local .....	12
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	13
1.4. Formulación del problema.....	22
1.5. Justificación del estudio.....	22
1.6. Hipótesis .....	25
1.6.1 Hipótesis alterna: H1 .....	25
1.6.2 Hipótesis nula: H0.....	25
1.6.3 Hipótesis específicas: .....	25
1.7. Objetivos .....	25
1.7.1. Objetivo general .....	25
1.7.2. Objetivos específicos .....	25
II. MÉTODO.....	26
2.1. Diseño de la investigación.....	27
2.2. Variables, Operacionalización .....	28
2.2.1. Matriz de Operacionalización: .....	29
2.3. Población y muestra.....	36

2.3.1. Población .....	36
2.3.2. Muestra. ....	36
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ....	36
2.4.1. Técnica.....	36
2.4.2. Instrumento.....	37
2.4.3. Validez y confiabilidad. ....	38
2.5. Métodos de análisis de datos .....	39
2.6. Aspectos éticos .....	39
III. RESULTADOS .....	40
IV. DISCUSION.....	57
V. CONCLUSIONES .....	64
VI. RECOMENDACIONES.....	65
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	66
ANEXOS .....	69
ANEXO Nº 01 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	70
ANEXO Nº 02 CUADRO DE MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	73
ANEXO Nº 03 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	74
ANEXO Nº 04 CONSTANCIA DE APLICACION.....	77
ANEXO Nº 05: ACTA DE ORIGINALIDAD .....	79

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
TABLA 1: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE TRABAJADORES .....	36
TABLA 2: COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS DE LAS VARIABLES COMPETENCIAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL .....	40
TABLA 3: COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS DE LOS NIVELES DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES LOS TRABAJADORES	42
TABLA 4: COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS DE LOS NIVELES DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL .....	44
TABLA 5: PRUEBA DE KOLMOGOROV SMIRNOV DE LOS PUNTAJES SOBRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE COMPETENCIAS GERENCIALES Y SUS DIMENSIONES Y LA VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL .....	47
TABLA 6: TABLA DE CONTINGENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL .....	49
TABLA 7: TABLA DE CONTINGENCIA DE COMUNICACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL ....	50
TABLA 8: TABLA DE CONTINGENCIA DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EN DESEMPEÑO LABORAL	51
TABLA 9: TABLA DE CONTINGENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO EN DESEMPEÑO LABORAL ...	53
TABLA 10: TABLA DE CONTINGENCIA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA EN DESEMPEÑO LABORAL	54
TABLA 11: TABLA DE CONTINGENCIA DE MULTICULTURAL EN DESEMPEÑO LABORAL .....	55
TABLA 12: TABLA DE CONTINGENCIA DE AUTOADMINISTRACIÓN EN DESEMPEÑO LABORAL	56

## INDICE DE GRÁFICO

	<b>Pág.</b>
FIGURA 1: RESULTADOS DE LOS NIVELES OBTENIDOS DE LAS VARIABLES COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL.....	41
FIGURA 2: COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS DE LOS NIVELES DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES.....	43
FIGURA 3: COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS DE LOS NIVELES DE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	46

## RESUMEN

La investigación se desarrolló con la finalidad de determinar las Competencias gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre, Belén - 2018. El tipo de estudio es el no experimental, el diseño de estudio es correlacional causal de corte transversal y los métodos de investigación aplicados fue el deductivo e inductivo. Se trabajó con una muestra de 50 servidores públicos del sector salud; se han empleado dos cuestionarios confiables y debidamente validados para la recolección de datos de las variables en estudio.

El resultado obtenido de los niveles de la variable competencias gerenciales el que predomina es el nivel regular en las dimensiones de planeación y gestión 54% (27 trabajadores), autoadministración 52% (26 trabajadores) y acción estratégica 44% (22 trabajadores). De los niveles de la variable desempeño laboral, el que prevalece es el nivel deficiente en las dimensiones de iniciativa 42% (21 trabajadores), orientación de resultados 50% (25 trabajadores), organización 44% (22 trabajadores) y laborar en equipo 38% (19 trabajadores). Así también las competencias gerenciales influyen muy significativamente en la productividad laboral de los trabajadores del centro de salud I–3 06 de octubre, porque el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b el nivel de significancia 0,015 menor al 5% de significancia estándar ( $P < 0.05$ ). Las competencias gerenciales que influyen en desempeño laboral son: comunicación, trabajo en equipo, acción estratégica y autoadministración. El estudio es de vital importancia porque en base a las conclusiones obtenidas nos orienta a diseñar propuestas y planes de capacitación, así mejorar los sistemas de gestión pública del centro en estudio.

Palabras Clave: Competencias gerenciales, Desempeño Laboral, Trabajador.

## ABSTRACT

The investigation was developed with the purpose of determining the managerial competences and labor performance of the workers of the health center I - 3 October 06, Bethlehem - 2018. The type of study is the non experimental, the study design is causal correlational of cross section and the applied research methods was the deductive and inductive. We worked with a sample of 50 public servants from the health sector; two reliable and duly validated questionnaires were used to collect data on the variables under study.

The result obtained from the levels of the variable managerial competencies that prevails is the regular level in the dimensions of planning and management 54% (27 workers), self-administration 52% (26 workers) and strategic action 44% (22 workers). Of the levels of the labor performance variable, the one that prevails is the deficient level in the dimensions of initiative 42% (21 workers), orientation of results 50% (25 workers), organization 44% (22 workers) and work as a team 38 % (19 workers). Likewise, managerial competencies have a very significant influence on the labor productivity of health center workers I-3 October 06, because the contingency coefficient of at the level of significance 0.015 less than 5% of standard significance ( $P < 0.05$ ). The management competencies that influence work performance are: communication, teamwork, strategic action and self-management. The study is of vital importance because, based on the conclusions obtained, it guides us to design proposals and training plans, thus improving the public management systems of the center under study.

**Keywords:** Managerial skills, work performance, worker.

## I. INTRODUCCION

En el escenario actual de un mundo globalizado, se están presentando cambios muy relevantes con nuevos retos para gerenciar las empresas y entidades públicas, lo que convierte en un aspecto importante para la gestión de las entidades y en especial las cualidades y capacidades que tienen los agentes de la gestión.

Las organizaciones en todo momento necesitan gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezcan el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es el quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también en la satisfacción del personal como ser humano que es.

Las Competencias gerenciales es el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para hacer efectiva en una amplia abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocul, J., (2009).

Cabe destacar que la eficiencia de una organización depende de una buena gerencia y el desempeño eficiente de sus trabajadores, a través de la cual se logran los objetivos y metas trazadas.

En el centro de salud se ha logrado el desempeño laboral esperado, debido que en muchos casos la limitada planificación y desarrollo de las actividades, y sobre todo la débil capacitación del personal, el inadecuado clima laboral y la edad de nuestros trabajadores, limitan el servicio que brindamos a nuestros usuarios. Se han identificado acciones y actitudes del personal que

no guardan coherencia con sus funciones, deberes, derechos y responsabilidades y a las cuales deben tomarse las medidas pertinentes, a fin de garantizar una eficiente labor institucional. En la mayoría las relaciones laborales entre los trabajadores son negativa, reflejándose en las actitudes de los mismos, al no compartir conocimientos y experiencias en favor de la institución. Desinterés por la participación en trabajo de equipo; debido a situaciones personales y emocionales dejando de lado el interés organizacional.

El presente estudio de investigación comprante seis capítulos:

Capítulo I, comprende la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, seguida de la justificación, la hipótesis y objetivos generales y específicos.

Capitulo II, denominado marco metodológico, comprende el diseño de la investigación, variables, seguido de población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad y métodos de análisis de datos.

Capitulo III, comprende los resultados de la investigación.

Capitulo IV, comprende las discusiones de lo investigado.

Finalmente los capítulos V, VI, VII recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## **1.1. Realidad problemática**

La administración pública de manera general tiene mala percepción por las personas, los trámites burocráticos se aplican en todas las instituciones del estado, de ahí a que las personas que asumen los cargos administrativos no se encuentran preparados por que no existe una capacitación para que realicen sus funciones de manera eficiente ellos carecen de una formación eminentemente gerencial, se debe aprender sobre la marcha, por ello las dificultades por las que atraviesa las instituciones públicas, se debe en parte a la carencia de una buena gerencia, se debe considerar que cada día la administración pública requiere de la aplicación de muchas funciones y entre ellas la subdivisión del trabajo y una buena distribución de las responsabilidades que son indispensables para llevar al desarrollo correcto de las actividades.

En consecuencia, la falta de capacitación y actualización como gerentes conlleva algunas veces a fallas en la toma de decisiones, barreras en la comunicación con el personal y la comunidad, en la organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, en la planificación y control. La eficiencia de las organizaciones públicas depende en primer lugar del manejo consciente de estrategias y técnicas y de la preparación adecuada de los gerentes de dichas organizaciones, más que de la experiencia acumulada a lo largo de su ejercicio profesional.

Hasta el momento en el centro de salud I – 3 06 de octubre, no se ha logrado el impacto esperado, debido en muchos casos la limitada planificación y desarrollo de actividades, y sobre todo la débil capacitación, el inadecuado clima laboral y la edad de nuestros trabajadores, limitan el servicio que brindamos a nuestros usuarios. En el centro de salud I – 3 06 de octubre se han identificado acciones y actitudes del personal que no guardan coherencia con sus funciones, deberes, derechos y responsabilidades, las cuales deben tomarse las medidas pertinentes, a fin de garantizar una eficiente labor institucional.

Las deficiencias por acción u omisión conllevan a responsabilidades de orden administrativo tanto a nivel directivo como al personal que trabaja en cada uno

de los procesos que involucran al sistema de administrativo y de atención, de acuerdo a su grado de participación y decisión que conlleve en perjuicio al Estado. Dentro del desarrollo moderno los sistemas de la gestión administrativa, las teorías sobre clima laboral, desarrollo del talento humano, desarrollo de competencias gerenciales, motivación y productividad laboral así como disciplina entendidas en inteligencia emocional; proporcionan el conocimiento y experiencias para desarrollar estrategias en la búsqueda de mejorar el capital humano del centro de salud I – 3 06 de octubre. Además que nos permitan contar con elementos de juicio para ahondar en este tema; dentro de esta perspectiva las organizaciones modernas consideran a parte de las competencias técnicas, el desarrollo permanente de capacidades y asistencia técnica estratégica al recurso humano, proporcionándole habilidades para generar y fortalecer conocimientos, creatividad e innovación en la prestación de sus servicios.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Ámbito Internacional**

Se ha realizado la búsqueda de información relacionada con la presente investigación, donde se encontró algunos antecedentes a nivel internacional **Jiménez, M. y Marchan, E (2005)**. En su tesis: Análisis de las competencias y habilidades en los gerentes de los centros de salud pública del Municipio Maturín de los Estados Monagas. Tuvo una población de 04 centros de salud pública del Municipio Maturín de los Estados Monagas. Arribo a las siguientes conclusiones: “Los gerentes de los centros de salud públicos del Municipio Maturín tienen un título profesional que no guarda relación aparente con las funciones de los cargos que desempeñan, es decir, son Médicos que tienen una carrera de varios años, dentro de la organización. Sin embargo, se han especializado en gerencia de salud, esto muestra que la institución no deja de lado la importancia que tiene los conocimientos que deben tenerse en materia de gerencia”.

Las actividades consideradas de mayor importancia por los gerentes fueron 65%: la planeación, organización, dirección y control. En las instituciones de salud públicas, todos los gerentes reconocen que un factor decisivo para

mantener el buen ánimo en los trabajadores es mantener estrategias de estimulación continua por las labores realizadas, aunado a esto implementan programas de ascenso y cursos de mejoramiento profesional.

La relación que tienen las instituciones de salud públicas con las comunidades del área de influencia es buena, sin embargo, en ocasiones estas instituciones no participan en la solución de los problemas de las comunidades.

Con respecto a la praxis del conocimiento gerencial, la población objeto de estudio, cumple satisfactoriamente con lo referente a la delegación y asignación de funciones y al funcionamiento en la institución con la comunidad.

Los gerentes de los centros de salud públicos hacen uso de la comunicación para el logro de los objetivos y el normal funcionamiento de las instituciones.

El personal directivo ejerce un liderazgo acorde con las características requeridas por la gerencia actual, tomando en cuenta las metas de la institución y la satisfacción de las expectativas e intereses de los miembros de su personal, para así obtener un rendimiento óptimo en el desempeño de sus labores.”

**Chieavenato, I., (1999)**, Afirma que las personas y las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo no obstante esas diferencias son el proceso que dinamiza el comportamiento más o menos semejantes en todas las personas.

**Fernández, C., (2011)** en su tesis: Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes a una población de 21 personas en funciones administrativas. Arriba a las siguientes conclusiones:

“En primer lugar comprende unos valores que se centran en el desarrollo de la organización y del recurso humano, unos procesos para el diagnóstico, planificación, evaluación y seguimiento del cambio y unas formas de intervención para el aprendizaje en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, tecnología para las finanzas y el ambiente físico. Sus aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de las

capacidades de la auto organización. Impulsa el diseño de organizaciones innovadoras, conexionadas y holográficas. Ofrece un medio de movilización más allá que lo que impone la racionalidad limitada.

Se resaltan sus fundamentos conceptuales: las disciplinas de aprendizaje y la inteligencia organizacional, enmarcan la acción gerencial en la representación global del sistema en las mentes de los individuos y su conectividad, facilitan la confianza y la seguridad que debe existir entre el personal e inducen a valorar no solo la excelencia de las personas, en cuanto al conocimiento que deben tener para saber hacer bien lo que tienen que hacer, sino que al mismo tiempo deben aprender a estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, de manera de suplir las posibles fallas que puedan surgir. Todo lo cual ha de aprenderse en comunidades de aprendizaje que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acordes con la realidad.

El cambio planificado del modelo de Capacidades Gerenciales constituye un proceso en marcha, de varias fases y de acción recíproca entre un consultor de procesos y el personal clave del sistema cliente. El consultor constituye un experto en Desarrollo Organizacional que brinda sus servicios para facilitar el cambio requerido y el sistema cliente está conformado la dependencia de la organización de tecnología del Banco Occidental de Descuento y su sistema humano cultural.

El proceso se basa en datos válidos y confiables y en experiencias, orientado al logro de objetivos: aprendizaje e inteligencia organizacional. Constituye una estrategia normativa y reeducativa para hacer los cambios; emplea un método sistemático y en él se hace hincapié en el aprendizaje en equipo, la conectividad entre el personal, la atención y la confianza, sin dejar de reconocer la relevancia que tiene el aprendizaje individual.

Constituye un medio para el aprendizaje organizacional, genera comunicación, diálogo y discusión a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los

126 miembros participan en discusiones de problemas complejos desarrollándose la acción innovadora y creativa.

Propicia la participación de las diferentes instancias jerárquicas de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología en la reforma y transformación en los esfuerzos que se realizan en pro del nuevo diseño del Modelo de Competencias Gerenciales.

Constituye un medio de integración entre los procesos tecnológicos financieros que se desarrollan en la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología, las organizaciones, y áreas del Banco Occidental de Descuento en conjunto con los requerimientos de los usuarios.

Posibilita coordinar las acciones que facilitan la participación de la comunidad tecnológica de la institución y el personal directivo en la gestión, realización y valoración del modelo de capacidades gerenciales.

Constituye un medio que posibilita la fluidez de los procesos entre las instancias tecnológicas financiera.

Facilita que el personal con autoridad tecnológica financiera asuma el compromiso de sus funciones tomando en cuenta los nuevos paradigmas, en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad tecnológica del conocimiento que establece un máximo de realización, excelencia, competitividad y calidad humana.

Condiciona que los cargos deben ser ocupados por gerentes especialistas en el área tecnológica que pongan en práctica competencias y procesos gerenciales fundamentados en la planificación estratégica, para disminuir el riesgo del fracaso, la organización dinámica, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos, la dirección transformacional que garantice el óptimo desarrollo de las actividades 127 planificadas, el control que busque cerciorarse de que todo salga

como se estipuló y el aprendizaje y cambio que conlleve al desarrollo organizacional”

**Aburto, H., (2011)** en su tesis: “Las habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional, Santo Tomas-México”. Tuvo una población de 18 áreas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán. Concluye:

En la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos). Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todas las variables que se aplicaron se obtuvo que: el promedio de las dieciocho áreas de mando está por debajo (mediana) de 18 puntos. En promedio, las áreas se ubican en 17.85 (clima organizacional insatisfactorio). Se desvían del promedio 2.30 unidades de la escala. Se observó en los parámetros evaluados, que el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad en estudio, ratifica la continuidad de los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica realizada al interior del INEGI en el año 2006.

**Ortega, P., Ramirez, M., Torres, J., López, A., Servín, C., Suárez, L. y Ruiz, B., (2007).** Para disponer de evidencias auténticas de los resultados de los procesos formativos, de la generación y gestión del conocimiento, deben transcurrir tiempos prolongados. La decisión de innovar no se puede tomar a la ligera porque las consecuencias del éxito o el fracaso de la innovación se vivirán durante varios años. El proceso de innovación requiere de una evaluación continua para que haya evidencias de que los cambios apuntan al logro de los objetivos planteados. El enfoque de sistemas contribuye a que las evaluaciones aporten datos de diferentes niveles, particularmente sobre relaciones y relaciones de relaciones, sin olvidar que son el contexto y la insoslayable dimensión humana los que dan significado a esta información

**Cortés, J., Peiró, J., Ramos, J. y Hernández, L., (2012)**, en su tesis: Productividad y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas, Madrid, España. Mencionan que las Administraciones Públicas cuentan con un gran número de iniciativas destinadas a medir la productividad, en distintos niveles, servicios, unidades y ámbitos. A pesar de ello, se observa una gran heterogeneidad en dichas medidas, que no responden a una sola aproximación, no están extendidas, generalizadas ni coordinadas como sería necesario para aumentar su validez y utilidad.

**Salazar, R., (2018)** Llega a la conclusión de relacionar las competencias gerenciales con el desempeño laboral, los datos muestran que se obtuvieron altos niveles en aproximadamente el 80% de autoridades y rangos medios y bajos en un 20%, mostrándose datos similares al aplicarse ambos instrumentos de investigación. En la actualidad las instituciones de análisis no cuentan con programas para la formación de competencias gerenciales, se fundamenta su formación en la experiencia en el manejo y control y dirección de los actores educativos requiriéndose que se implemente estrategias que ayuden a fortalecer la toma de decisiones de las organizaciones.

### **1.2.2. A nivel nacional**

Siguiendo con la búsqueda de información, a nivel nacional podemos citar la investigación de Valencia, P., (2008) en su tesis “Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” Lima. Llegó a la siguiente conclusión:

Se acepta la hipótesis general al probarse que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relaciona con la satisfacción laboral. 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 acepta la hipótesis específica 1 al probarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central 4\* la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.

Se acepta la hipótesis específica 2 al probarse Existe una grado de asociación significativo aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y Participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseca como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción”

**Díaz, D. y Delgado, M., (2014)**, en la tesis: “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio formación” Chiclayo. Concluye:

- Las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios.

- Los directivos y profesores de la muestra, en un 50% solo tienen el título profesional y el grado de Bachiller, no tienen estudios de postgrados. Son muy escasos los directivos que tienen el grado de doctor. Sobre el tiempo de servicio la mayoría tienen menos de 20 años y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo.
- Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos.
- El Modelo Teórico sobre las Competencias Gerenciales se fundamentan en los Modelos de Calidad, con las adecuaciones respectivas a las instituciones educativas; en tal contexto se aspira que los directivos de las instituciones educativas aporten a la calidad de las mismas, siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Tales competencias se han diseñado desde el Modelo Socio formativo de las Competencias, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños.

El Modelo Teórico comprende cinco competencias gerenciales que a nuestro criterio deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) manejo de dirección, 2) liderazgo, 3) trabajo en equipo, 4) gestión del cambio y 5) capacidad de comunicación.

**López, Y., (2012)** en su tesis: “Competencias gerenciales y su influencia en el desarrollo organizacional de las Mypes del sector metal mecánica del distrito la Esperanza-Trujillo, 2012”, para optar el título de Licenciado en administración, Universidad Cesar Vallejo –Trujillo. El diseño de la Investigación es no experimental y de corte transversal, tipo de estudio es aplicativo y correlacional causal, utiliza como técnica de la Encuesta y análisis documental, como instrumento el cuestionario y ficha de registro de datos. Concluye: Los dueños y gerentes de la Mypes tienen un bajo nivel de experiencia, desarrollo organizacional y que las competencias gerenciales si inciden positivamente en el desarrollo organizacional de las Mypes.

**Plasencia, G., (2012)** en su tesis: “Competencias gerenciales requeridas por los dueños –gerentes de las MYPES productoras de calzado de la Provincia de Trujillo para ser competitivas-2012”–Trujillo. Concluye: EL 40.5% de los gerentes – dueños desconocen las competencias gerenciales para ser competitivos. El 29.1% las conocen, el 20% las comprenden y solo el 10.4 % los aplican.

### **1.2.3. Ámbito Local**

**Iglesias, R., (2017)** en su tesis doctoral Las habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional de las PYMES comerciales de la ciudad de Iquitos que tuvo como unidad de análisis el trabajador a nivel de supervisor o jefe de primera línea (están ubicados entre el Gerente y el empleado) de las PYMES adscritas al Ministerio de la Producción del Gobierno Regional de Loreto, con muestra de 51 empresas activas, en las que identificó que los encuestados tienen bien identificadas sus habilidades y conocen o valoran el clima organizacional; sin embargo, existen ciertos factores motivacionales que no se encuentran en niveles óptimos, afectando a nivel de conflictos no resueltos. Se concluye que las habilidades gerenciales tienen relación inversa baja donde a menor aplicación de las habilidades gerenciales disminuyen conforme aumenta el clima organizacional insatisfactorio

Arévalo, V., (2016) menciona que los principales indicadores que caracterizan al liderazgo directivo son las características personales, características laborales y habilidades directivas, las mismas que presentan una tendencia de ser adecuadas según los trabajadores tomados en la encuesta, donde afirman que el personal directivo presenta mejoras constantes, tiene la habilidad para dar solución a los problemas y se muestra comprometido con la empresa. El desempeño laboral de los trabajadores de la empresa muestra una tendencia de ser adecuada, ya que los trabajadores muestran tener mayor competencia, mayores niveles de productividad y mayor motivación en el desarrollo de sus funciones.

**Fartolino, J., (2016)** En su investigación doctoral se planteó el objetivo determinar la relación de influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas

sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas- 2012. Con su población conformada por 65 funcionarios. Con la hipótesis general de investigación, estuvo centrada en demostrar la existencia de una relación de influencia de las Habilidades Gerenciales en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas 2012, la misma que fue validada con un índice de significancia de  $P = 0.023 < \alpha = 0.05$  grados de libertad. En lo que se refiere a la tercera hipótesis específica, la cual define que existe una relación entre la habilidad de Dar Crítica Constructiva con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, los resultados arrojan un índice de significancia  $P = 0.023 < \alpha = 0.05$  grados de libertad, con lo que se acepta la hipótesis. Respecto a la cuarta hipótesis específica, la cual supone que existe una relación entre la habilidad de Equilibrar Liderazgo y Administración con la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, los resultados expresan un valor de significancia  $P = 0.002 < \alpha = 0.05$  grados de libertad que acepta la hipótesis del investigador. La quinta hipótesis específica, la misma que define que existe una relación entre el grado de Honestidad de la Administración y la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas 2012, tiene como resultado un índice de significancia de  $P = 0.023 < \alpha = 0.05$  grados de libertad, aceptándose la hipótesis del investigador.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

**Psicología y Empresa, (2011)**, las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.

Hoy las empresas consideran al capital humano como una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no es visto como un gasto, sino como un recurso que hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e incentivos. Una ventaja competitiva es aquel factor que permite a la organización diferenciarse del resto de sus competidores. Este factor por tanto, pueden ser los recursos humanos. Las organizaciones han entendido que su capital humano es el responsables de movilizar y realizar las metas u objetivos estratégicos que configura una empresa.

Tanto el equipo de dirección como los colaboradores de las diferentes áreas conforman el capital humano quienes son capaces de darle coherencia y sinergia al trabajo empresarial. Es importante diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continúa el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en el seno de las organizaciones, promoviendo la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en aras de multiplicar el efecto de generar ventajas competitivas a través de los recursos humanos. Desarrollar negocios sostenibles y de calidad, en donde la gestión juega un papel fundamental. Es una herramienta fundamental, no sólo para poder enfrentarnos a cualquier cambio o crisis que afecte directamente al sector o a nuestra empresa, sino también para encontrar y mantenernos con éxito.

**Beker, L., (2018)**

Las Competencias gerenciales, es el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para hacer efectiva en una amplia abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. **(Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocul, J., 2009, p. 4)**

**Hellriegel, D., et al, (2009)**, señalan que los administradores deben poseer seis competencias gerenciales centrales para ser efectivos y triunfar o tener éxito con sus empresas sea esta una gigante mundial o una pequeña empresa. Las referidas competencias son las siguientes:

**Competencias para la comunicación:** Se refiere a la capacidad de un gerente para transferir o intercambiar información con efectividad, de modo que otros lo puedan entender.

Dado que la administración implica desempeñar el trabajo por medio de personas, la competencia para la comunicación es esencial para el buen desempeño de un administrador e incluye la administración informal, la comunicación formal y la negociación.

La competencia para la comunicación va más allá de utilizar un medio de comunicación particular, es decir una buena comunicación tal vez implique sostener una comunicación cara a cara, preparar un documento formal por escrito, participar en una reunión global por medio de una teleconferencia, pronunciar un discurso

ante cientos de personas o utilizar el correo electrónico para coordinar al equipo de un proyecto, cuyos miembros están trabajando en diferentes zonas del país o del mundo.

Es probable que de las seis competencias gerenciales señaladas, la que se refiere a la comunicación sea la fundamental. Porque si uno no puede expresarse ni entender a otros, por medio de la comunicación escrita, la oral y la no verbal (es decir las expresiones del rostro y las posturas del cuerpo), entonces tampoco se podrán aplicar las otras competencias de forma efectiva para desempeñar las tareas por medio de otras personas.

**Competencia para la planeación y la gestión:** Implica decidir cuales tareas se deben desempeñar, como se harán, asignar recursos, que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse que sean realizadas.

La Competencia para la planeación y la gestión es lo primero que llega a la mente de muchas personas cuando piensan en los gerentes y administración.

Algunas de las actividades que incluye esta competencia son:

- a) Recolección de información, análisis y solución de problemas.
- b) Planeación y organización de proyectos.
- c) Administración del tiempo.
- d) Elaboración de presupuestos y administración financiera.

La recolección de información y su análisis, permite dar solución a problemas que se presentan. La planeación y la organización de proyectos, por lo general significa que se trabaja con los empleados para aclarar los objetivos generales, analizar la asignación de recursos y convenir fechas de terminación, en este sentido los gerentes tienen que administrar su tiempo para lograr resultados a la fechas planificadas.

**Competencia para trabajar en equipo:** Significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado, y en conjunto, son los responsables de los resultados. En las organizaciones que utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si diseñan equipos de forma correcta, crean un entorno que apoyen a los equipos y administren bien la dinámica de los equipos.

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

**a)** Diseño de equipos, es el primer paso de todo proyecto de equipo, y, por lo normal, es responsable un administrador o un líder de equipo. No obstante, en los equipos auto dirigidos, el equipo completo participa en su diseño. El diseño de un equipo implica formular las metas que se deben alcanzar, definir las tareas que se desempeñarán e identificar al personal necesario para realizarlas. Los miembros se deben identificar con las metas del equipo y sentir su compromiso por alcanzarlas. Los miembros de un equipo bien diseñado entienden la tarea y la forma en que se medirá el desempeño del equipo, no tienen confusión alguna respecto a cuales tareas le corresponden a ellos y cuales recaen en miembros de otros equipos.

**b)** Creación de un entorno de apoyo, un equipo bien diseñado puede tener un magnifico desempeño, pero para poder realizar todo su potencial necesita estar en un entorno de apoyo. Todos los miembros del equipo deben contar con las competencias que se requieran para crear un entorno de apoyo. En un entorno así, los miembros del equipo, tienen atribuciones para actuar con base en su mejor opinión, sin tener que requerir primero la autorización del líder del equipo o del gerente del proyecto, el apoyo también implica obtener las aportaciones de los miembros que poseen competencias únicas importantes para el equipo, así como reconocer, elogiar, recompensar los pequeños triunfos y los grandes éxitos. Un gerente que posee una buena competencia para el trabajo en equipo, respeta a los demás y estos, a su vez le respetan o incluso sienten aprecio por él.

Es frecuente que los gerentes que carecen de la competencia para trabajar en equipo sean considerados personas no educadas, bruscas y poco comprensivas, lo cual provoca que los demás se sientan incapaces y resentidos.

El gerente crea un entorno de apoyo, sobre todo si actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo, con el propósito de mejorar su desempeño a corto plazo y prepararles para retos futuros.

**c)** Administración de la dinámica de equipos, también es necesario que las personas conozcan las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para hacer un mejor desempeño.

Dado que cada vez que hay más organizaciones que recurren a los equipos para mejorar la calidad, la productividad y servicio al cliente.

**Competencia para la acción estratégica:** Consiste en comprender la visión, misión y valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos. La Competencia para la acción estratégica incluye: el conocimiento de la industria, el conocimiento de la organización y la acción estratégica.

Hoy en día los empleados de todos los niveles y áreas funcionales afrontan la prueba de pensar en términos estratégicos para poder desempeñar mejor sus trabajos. Se espera que reconozcan, que deban esperar o incluso anticipar, cambios en la dirección estratégica de la empresa.

a) Conocimiento de la industria, los gerentes y empleados que conocen la industria son capaces de anticipar con exactitud las tendencias estratégicas y de prepararse para las necesidades futuras de la organización y es menos probable que se encuentre en la necesidad de buscar otro empleo cuando la organización cambie de dirección.

b) Conocimiento de la organización, la competencia para la acción estratégica también implica conocer a la organización como un sistema de partes interrelacionadas. Esto incluye comprender las formas en que los departamentos, las funciones y divisiones se relacionan entre sí y también como un cambio en una de ellas afectará a los demás.

c) Acción estratégica, un gerente con una buena gestión estratégica podrá diagnosticar y evaluar distintas clases de problemas y cuestiones administrativas que pudieran surgir, un gerente así piensa en términos de prioridades relativas, más que en metas y criterios fijos.

**Competencia multicultural,** Es cuestión de conocer, comprender y responderá los diversos factores políticos, culturales y económicos que se presentan en distintos países. no todas las organizaciones tienen mercados globales para sus productos y servicios, no todas las organizaciones cuentan con operaciones en otros países para sacar provecho de las leyes fiscales o de la mano de obra más barata o más capacitada. No obstante, con el paso del tiempo, para un gerente es probable que su organización tenga el futuro de una división o departamento internacional. Entonces a efecto de estar preparado para tal oportunidad, este gerente debe comenzar a desarrollar su competencia multicultural, la cual se refleja en: conocimiento y comprensión de diferentes culturas, apertura y sensibilidad cultural.

**Competencia para la autoadministración,** Se entiende como que una persona se encarga de su propio desarrollo y asume su responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.

Cuando las cosas marchan mal, las personas a menudo dicen que otras personas o circunstancias son culpables de la situación en que se encuentran, los gerentes no caen en esta situación.

La competencia para la autoadministración incluye: la integridad y conducta ética, ímpetu y flexibilidad personal, equilibrio entre la vida personal y laboral, y conocimiento y desarrollo de uno mismo.

a) Integridad y conducta ética, tal como los clientes esperan que las empresas se comporten con ética, las organizaciones esperan que sus empleados sean íntegros y actúan con ética , cuando las empresas reclutan a trabajadores nuevos, que aún no tienen muchos antecedentes laborales ni mucha experiencia técnica, las cualidades

(Integridad y conducta ética) podrían ser las más importantes de entre las que buscan los empleadores.

**b)** ímpetu y flexibilidad personal, son importantes cuando una persona se propone hacer algo que nadie ha hecho o cuando esa persona sufre adversidades y fracasos.

**c)** equilibrio entre la vida personal y laboral, los gerentes futuros no tendrán éxito a no ser que encuentren la manera de equilibrar las cuestiones de su vida personal y laboral.

**d)** Conocimiento y desarrollo de uno mismo, un entorno de trabajo dinámico requiere del conocimiento y desarrollo de uno mismo. Esto incluye el aprendizaje relacionado con las tareas y el aprendizaje de uno mismo. De una parte el aprendizaje relacionado con las tareas mejorara de forma directa su desempeño en su empleo actual y le preparara para encontrar otros empleos.

Los autores de las seis competencias gerenciales centrales, recomiendan tener presente, que si los gerentes no desarrollan sus competencias se descarrilaran. Es decir un administrador descarrilado es aquel que ha llegado a un puesto con responsabilidad gerencial, pero que tiene pocas posibilidades para avanzar en el futuro o tener nuevas responsabilidades.

Las razones más comunes para el descarrilamiento son: Los problemas con las relaciones interpersonales y la incapacidad para dirigir un equipo (poca competencia para la comunicación y el trabajo en equipo). La incapacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse (poca competencia para la autoadministración). Los problemas con el desempeño (poca competencia para la planeación y gestión). Tener una perspectiva estrecha de las funciones (poca competencia para la acción estratégica y poca competencia multicultural)

La habilidad de los administradores para la ejecución, es el resultado de las competencias que poseen, si los administradores tienen las aptitudes administrativas necesarias tendrán un buen desempeño dentro de la organización que dirigen y serán relativamente exitosos y los que no lo posean tendrán una

ejecución pobre y también una falta de éxito relativo, dentro de las mismas. **Licda, Y., (2007)**

Habilidad gerencial: Se define como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y a la capacidad de una persona en función de sus capacidades y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados.

**Schein, E., (1982)**, hace referencia que el éxito de un funcionario de cargos gerenciales viene dado por las siguientes habilidades:

- A. Competencia analítica; la habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.
- B. Competencia interpersonal: la habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.
- C. Competencia emocional: la capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas, la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza.

Ahora consideramos la variable dependiente Desempeño laboral:

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

Es, en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de

la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por es de, la idoneidad demostrada.

#### **1.4. Formulación del problema**

Sobre la base del problema planteado se formulan la siguiente interrogante para esta investigación:

¿De qué manera las Competencias gerenciales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018?

#### **1.5. Justificación del estudio.**

En la realidad del centro de Salud los trabajadores sienten la necesidad de una gestión que les brinde las oportunidades de capacitación y mejora constante que a su vez les permita desarrollarse de una manera más eficiente en sus respectivas áreas y así poder lograr cumplir los objetivos a favor del desarrollo institucional. Es por ello, el centro de salud I-3 06 de octubre, requiere de un esfuerzo planificado para enmarcar las Competencias gerenciales en el desempeño laboral de todos sus trabajadores, por lo que se vio conveniente realizar la presente investigación

Para dirigir una institución que brinda servicios de salud integral y de calidad a personas, es tener la responsabilidad de saber administrar y manejar conocimientos administrativos y del servicio que se brinda para saber gestionar en su momento y así lograr la eficiencia en la función que se realiza logrando así un clima buen clima laboral esto solo se logra si como líder cuentas con competencias gerenciales que te ayudan a dirigir y mantener al personal satisfecho y desarrollando sus funciones de mane optima, “Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente” **Kaplan, R., y Norton, D, (1997)**

Actualmente por las características estructurales de la sociedad, cada vez más plural y heterogénea, la orientación tiene que ser más flexible y comprensiva y el orientador debe ser mediador, facilitador e incluso provocador e incentivador de los cambios o transformaciones necesarias para el desarrollo integro de la persona y también de la sociedad; el orientador del siglo XXI tiene que ser agente de cambio

e innovación y favorecer una orientación a lo largo y ancho de la vida, con garantías de calidad y equidad. **(Martinez, P. y Martinez, M., 2018, pp. 253-265)**

Por otra parte como puede apreciarse, los hombres y mujeres de organizaciones públicas, para ser buenos gerentes, deben ser excelentes líderes, lo cual implica no sólo dominar las técnicas presupuestarias, saber diseñar un sistema de rendición de cuentas, establecer procedimientos claros de gobernabilidad, así como definir el modelo financiero inteligente sobre el cual descansa una compañía; sino también ofrecer una dirección y motivación a su personal; con el propósito de convertir las fortalezas de la organización en ventajas competitivas.

Las empresas competitivas son aquéllas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. (...)A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas. (...)Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas. (...) Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. (...)Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás." **(Villalba, J., 1995, p.13)**

En la era del conocimiento y la información, la adaptabilidad empresarial y competencias gerenciales se enfrentan a nuevos retos y desafíos que implica la adopción de modelos cónsonos con la velocidad de respuesta que exige el cambio vertiginoso basado en los conceptos de la inteligencia y aprendizaje organizacional. **Senge, P., (2009)**

Las organizaciones actuales necesitan un alto nivel competitivo, ya que estas deben ser capaces de afrontar retos cada vez mayores. Para ello, es necesario

contar con un capital humano calificado que les permita superar exitosamente los obstáculos, empleando al máximo sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades. Las competencias se han redimensionado a través del tiempo debido a los cambios tecnológicos, sociales y políticos que se han generado en las dos últimas décadas, aunado a esto se tiene que hacer referencia a un proceso determinante que afecta poderosamente la vida de la organización, como la globalización que juega un papel importante; pues en ella están envueltos desde las mayores corporaciones a nivel mundial hasta las pequeñas instituciones en cualquier país subdesarrollado. Cabe destacar que la eficiencia de una organización depende de una buena capacitación y desarrollo en la gerencia, a través de la cual se logran los objetivos y metas trazadas, así como también, es responsable de planear, organizar, dirigir y controlar la dirección de dicha organización. **(Jiménez, M y Marchan, E , 2005, p. 4)**

Las dificultades por las que atraviesa las organizaciones públicas se deben en parte a la carencia de una buena gerencia, motivado a que los gerentes poseen una formación deficiente y dudosa. En consecuencia la falta de capacitación y actualización de los gerentes y colaboradores denota falla en la toma de decisiones, barreras en la comunicación con el personal y la comunidad, en la organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, en la planificación, control y en la ejecución de las actividades. **Fernández, C., (2011)**

**Valecillos, M (2004)**, señala que la organización inteligente está referida a la organización que aprende a ser competente y aprende a aprender a mantenerse competente colectivamente. La competencia de la organización inteligente le posibilita cambiar, desarrollarse, adaptarse, innovar, ser creativa y proactiva ante las demandas de su medio externo. Ello es derivado de su capacidad de aprendizaje ante los cambios. Todos aprenden y se involucran en los problemas.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis alterna: H1**

H1. Las competencias gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.

### **1.6.2 Hipótesis nula: H0**

Ho. Las competencias gerenciales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

### **1.6.3 Hipótesis específicas:**

Las competencias gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de las Competencias gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de aplicabilidad de las competencias gerenciales en el centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.
- Conocer el nivel desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.
- Determinar la influencia de las Competencias gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.

## II. MÉTODO

Los métodos de investigación utilizados fueron el deductivo y el inductivo.

El método deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. **Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L., (2014)**

Según Bernal, C., (2010), la recolección de los datos o información son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación. El procedimiento es el siguiente:

1. La identificación de las fuentes de donde se obtuvo los datos. Estos fueron proporcionados por los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.
2. La localización de las fuentes. Los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.
3. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Implicó elegir dos instrumentos y definir los pasos que se utilizaron en la aplicación de los instrumentos. Los instrumentos de recolección de datos son confiables, válidos y objetivos.
4. La preparación y presentación de los datos recolectados: Tabulación de los resultados los cuales se presentaron en tablas estadísticas y gráficos, procediéndose posteriormente a su análisis e interpretación.

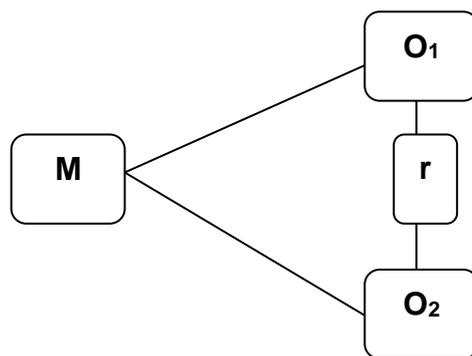
El tipo de estudio es no experimental, ya que no existió manipulación activa de alguna variable y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. **Hernández, R., et al, (2014).**

Por su finalidad, la investigación es aplicada, que es aquella que parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada. Comienza con la descripción sistemática de la situación deficitaria, luego se enmarca en una teoría suficientemente aceptada de la cual se exponen los conceptos más importantes y pertinentes; posteriormente, la situación descrita se evalúa a la luz de esta Teoría y se proponen secuencias de acción o un prototipo de solución.

## 2.1. Diseño de la investigación

Se trata de un diseño correlacional transeccional causal, ya que busca establecer la relación de variables medidas en una muestra, en un único momento del tiempo. “No se manipulan intencionalmente una o más variables independientes para ver su efecto una sobre otras variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su entorno natural para posteriormente analizarlos”. Hernández, R., et al, (2014)

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

- M : Muestra (Trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.)
- O<sub>1</sub>: Observación de la variable independiente – Competencias Gerenciales.
- O<sub>2</sub> : Observación de la variable dependiente – Desempeño laboral.
- r : Relación de causalidad de las variables.

## **2.2. Variables, Operacionalización**

Variable independiente (X) : Competencias Gerenciales

Variable dependiente (Y) : Desempeño Laboral

### 2.2.1. Matriz de Operacionalización:

Título: Competencias gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre, Belén – 2018.

Autor: Br. Ronald Estif Delgado Noriega

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Unidad De Análisis	Instrumento De Recojo De Información
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	Comunicación	Nivel de experiencia al interactuar con diferentes personas en diálogos que se dan de manera espontánea (comunicación informal)	Habla con otras personas y es capaz de conseguir que se sientan cómodos.	Ordinal: Muy Deficiente	trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre – Distrito de Belén.	Técnica encuesta
		Nivel de experiencia al interactuar con diferentes personas en diálogos que se dan de manera espontánea	Informa a las personas de los hechos importantes.	Deficiente		Instrumento de preguntas
		Nivel de experiencia al interactuar con las personas por vía de comunicación establecidas	Se comunica con efectividad por vía de los medios electrónicos.	Regular	Bueno	
		Nivel de experiencia en el modo de desenvolverse (Negociación) intercambiando ideas para llegar a un acuerdo.	Se siente cómodo utilizando el poder asociado a los roles de líder.	Muy bueno		

		Nivel de experiencia en el modo de desenvolverse (Negociación) intercambiando ideas para llegar a un acuerdo.	Aplica la negociación en la solución de conflictos institucionales.
Planeación Gestión	Y	Nivel de planificación y organización de actividades, programas y de las personas para el logro de objetivos.	Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas
		Nivel de hábitos de planificar el tiempo (cumplimiento de actividades de acuerdo a las fechas establecidas y trabajo bajo presión).	Clasifica por orden de prioridad las metas a efecto de concentrarse en las más importantes.
		Nivel de hábito que tienen los gerentes de recolectar información, análisis y solución de problemas.	Sabe cuándo se necesita el conocimiento de expertos y lo busca para resolver problemas.
		Nivel de experiencia de los gerentes de elaborar, registrar y emplear presupuestos, balances generales y otros para la toma de decisiones.	Toma decisiones a tiempo.
		Nivel de planificación y organización de actividades, programas y	Formulan planes estratégicos con apoyo de los

	de las personas para el logro de objetivos.	demás porque considera importante el aporte que pueden hacer.
Trabajo En Equipo	Nivel de concientización por parte de los gerentes de las fortalezas, limitaciones y conflictos de los integrantes ,para la cooperación del equipo	. Conocen la misión y visión del centro de salud I-3 06 de octubre.
	Nivel de concientización por parte de los gerentes de las fortalezas, limitaciones y conflictos de los integrantes ,para la cooperación del equipo	Conoce las debilidades de sus compañeros y ayuda a vencerlas.
	Nivel de formulación de metas claras y monitoreo del desempeño en equipo.	Cumplen metas institucionales gracias al trabajo en equipo.
	Nivel de concientización por parte de los gerentes de las fortalezas, limitaciones y conflictos de los integrantes ,para la cooperación del equipo	Facilita el comportamiento de cooperación con sus compañeros.
	Nivel de fomentación de un entorno de reconocimiento y recompensa para los	Se reconoce, elogia y recompensa a los miembros de equipo por sus

		integrantes del equipo por parte de los gerentes.	logros y aportaciones.
Acción Estratégica y organización		Nivel de conocimiento de la gestión pública	Comprende las preocupaciones de la alta gerencia .
		Nivel de conocimiento de la gestión pública	Conoce las fortalezas del centro de salud I-3 06 de octubre
		Nivel de conocimiento de la gestión pública	Comprende la estructura de la organización y como se desempeña el trabajo en la realidad.
		Nivel de asignación de prioridades, implementación de estrategias congruentes con la misión, visión y objetivos institucionales.	Considera las implicancias que las decisiones tendrán para la organización a largo plazo.
		Nivel de asignación de prioridades, implementación de estrategias congruentes con la misión, visión y objetivos institucionales.	Asigna prioridades congruentes con la misión y metas estratégicas del centro de salud I-3 06 de octubre.
		Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.	Se identifica fácilmente con los

		objetivos del equipo.
Multiculturalidad	Demuestra disposición para trabajar en equipo.	Demuestra disposición para trabajar en equipo.
	Aporta ideas al trabajo en equipo	Aporta con ideas al trabajo en equipo
	Muestra respeto a las ideas de los compañeros del equipo.	Respeto las ideas de los compañeros del equipo.
Autoadministración	Planificación de actividades.	Planifica sus actividades
	Usa indicadores.	Hace uso de indicadores.
	Cumplimiento de metas.	Se preocupa por alcanzar las metas.
	Distribución de actividades	Distribuye actividades de manera organizada.
	Organización para el logro de las metas.	Organiza los recursos humanos para el logro de las metas.

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Unidad De Análisis	Instrumento De Recojo De Información
DESEMPEÑO LABORAL	<b>Condiciones personales</b>	Tiene formación básica	Tiene formación básica	Ordinal:		
		Tiene formación profesional	Tiene formación profesional	Muy Deficiente		
		Se prepara constantemente	Está en constante preparación	Deficiente		
		Realiza Investigación constantemente	Investiga constantemente	Regular		
		Tiene personalidad estable	Su personalidad es estable	Bueno		
	<b>Calidad personal</b>	No comete errores en su trabajo	No comete errores en su trabajo	Muy bueno		
		Usa racionalmente los recursos.	Hace uso racional de los recursos.			
		Requiere de supervisión frecuente	Requiere de supervisión frecuente			
		Es profesional en el trabajo.	Se muestra profesional en el trabajo.			
		Es respetuoso y amable en el trato	Se muestra respetuoso y amable en el trato			
	<b>Relaciones interpersonales</b>	Es cortés con los usuarios	Se muestra cortés con los usuarios			
		Es cortés con sus compañeros	Se muestra cortés con sus compañeros			

	Da una adecuada orientación a los usuarios externos.	Brinda una adecuada orientación a los usuarios externos.
	Evita los conflictos dentro del equipo	Evita los conflictos dentro del equipo
	Da estabilidad emocional en el trato con los demás.	Demuestra estabilidad emocional en el trato con los demás.
<b>Iniciativa</b>	Otorga nuevas ideas para mejorar los procesos	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos
	Es asequible al cambio	Se muestra asequible al cambio
	Se anticipa a las dificultades.	Se anticipa a las dificultades.
	Demuestra capacidad para identificar los problemas.	Demuestra capacidad para identificar los problemas.
	Tiene gran capacidad para identificar los problemas.	Tiene gran capacidad para identificar los problemas.

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

La población está conformada por 50 trabajadores del centro de salud, como queda demostrado en la siguiente tabla:

**Tabla 1:** Distribución de la población de trabajadores

CONDICION	TRABAJADORES		TOTAL	PORCENTAJE
	Hombres	Mujeres		
<b>NOMBRADOS</b>	8	3	<b>11</b>	<b>22</b>
<b>CAS</b>	3	0	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>LOCACION</b>	26	10	<b>36</b>	<b>72</b>
<b>TOTAL</b>	37	13	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuadro de Asignación de Personal

### 2.3.2. Muestra.

La muestra está conformada al 100% de la población.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Para poder recoger los datos provenientes de la observación de las variables de estudio, durante su aplicación se consideró las siguientes técnicas e instrumentos:

### 2.4.1. Técnica.

**La encuesta.** Permite obtener información de primera mano sobre las competencias gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018, y poder describir y explicar de la mejor forma el problema.

Fichaje. Se usó para tomar apuntes de manera ordenada y selectiva del contenido de la información impresa y para cuyo fin se empleó fichas.

#### **2.4.2. Instrumento.**

**El cuestionario.** Elaborado sobre la base de un conjunto de preguntas cerradas y se aplicó a los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018, y se recogió información sobre las variables en estudio: competencias gerenciales y el desempeño laboral.

El cuestionario referido a la variable sobre competencias gerenciales, consta de 6 dimensiones: comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica, multiculturalidad y autoadministración, con 3 ítems cada una; haciendo un total de 18 ítems. Freitas B. (2016)

El cuestionario referido a la variable sobre desempeño laboral comprende 7 dimensiones: condiciones personales, iniciativa, laborar en equipo, organización, orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, con 3 ítems cada una; haciendo un total de 21 ítems. Freitas B. (2016)

Ficha de resúmenes y textuales. Para organizar el marco teórico.

### 2.4.3. Validez y confiabilidad.

#### La validez de los instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se utilizó fue tomado de la investigación realizada por Freitas B. (2016)

#### Confiabilidad del instrumento:

Los instrumentos fueron sometidos a una prueba piloto de observación de 15 trabajadores para determinar la confiabilidad con el Coeficiente de Alfa de Cronbach. fueron calculados mediante la varianza de ítems y la varianza del puntaje total, y luego fue procesado a través del software de estadística SPSS V22, sin embargo la fórmula es la siguiente.

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

$\sum_{i=1}^K S_i^2$ : Es la suma de varianzas de cada ítem

$S_t^2$ : Es la varianza total de filas (puntaje total de docentes)

$K$ : Es el número de ítems o preguntas.

Según **George, D. & Mallery, P. (1995)** menciona que el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptables, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel aceptable; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel muy aceptable; en el intervalo 0,8 – 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente **Freitas B. (2016)**, donde el valor obtenido del presente trabajo fue considerado de bueno con 0.837.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

a) Estadística descriptiva:

- Matriz de base de datos sobre las competencias gerenciales y el desempeño laboral.
- Construcción de tablas de distribución de frecuencias.
- Elaboración de figuras estadísticas.

b) Estadística inferencial:

- Para el procesamiento y obtención de los resultados de los estadísticos descriptivos y la contrastación de las hipótesis no se explicará porque la población es igual a la muestra.

## **2.6. Aspectos éticos**

La información recolectada para el estudio se realizó estrictamente objetiva, de manera responsable y respetando la imagen personal de los agentes intervenidos en el presente estudio, de esta forma garantizamos que los resultados sean cien por ciento confiables, por otro lado, todo lo actuado en estudio de investigación, se guardará celosamente de tal forma se reserve la identidad individual de los encuestados.

### III. RESULTADOS

Los resultados encontrados, fueron analizados en función a los objetivos e hipótesis planteadas en la investigación; utilizando para ello la distribución estadística Chi cuadrado. Esto con el propósito de determinar la influencia de las competencias gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud, además de recabar y analizar la información pertinente, para ello se aplicó dos cuestionarios, que se recogió los datos relacionados con las variables y dimensiones. La presentación y análisis de los resultados se muestran en las tablas y figuras estadísticas. Los datos tomados de la aplicación de los instrumentos de las variables en estudio a los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018 se presentan en las tablas 3, 4 y 5 respectivamente.

#### 3.1. Descripción de resultados de los niveles de las variables competencias gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

Tabla 2

Comparación de los puntajes obtenidos de las variables competencias gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

NIVELES	COMPETENCIAS GERENCIALES		DESEMPEÑO LABORAL	
	F	%	F	%
Muy Deficiente	0	0	0	0
Deficiente	16	32	<b>25</b>	<b>50</b>
Regular	<b>24</b>	<b>48</b>	11	22
Bueno	4	8	6	12
Muy bueno	6	12	8	16
TOTAL	50	100	50	100

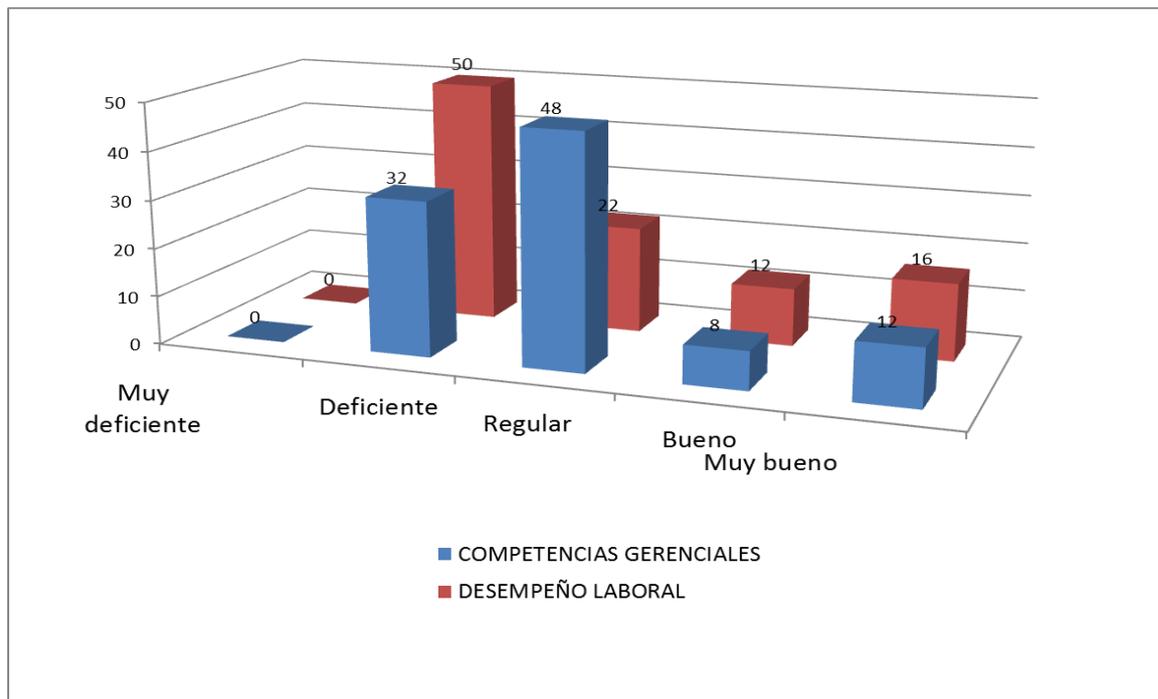
**Fuente:** Obtenida por el autor

## INTERPRETACIÓN

En la tabla 2 se aprecia los resultados de los niveles obtenidos de las dimensiones de la variable competencias gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018, donde se puede observar que en cuanto a la variable competencias gerenciales el 48 % considera que el nivel de competencias gerenciales es regular , el 32 % considera que es deficiente , el 12 % opina que es muy bueno y el 8% restante opina que es bueno; y en lo que respecta a la variable desempeño laboral el 50% de los encuestados considera que el nivel de desempeño laboral es muy deficiente , el 22% considera que es regular, el 16% considera que es muy bueno y el 12% restante opina que es bueno.

Figura 1

Resultados de los niveles obtenidos de las variables competencias gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.



Fuente: Tabla 2

Tabla 3

Comparación de los puntajes obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable competencias gerenciales los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

NIVELES	COMPETENCIAS GERENCIALES											
	Comunicación		Planeación y gestión		Trabajar en equipo		Acción estratégica		Multiculturalidad		Autoadministración	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy deficiente	0	0	0	0	8	16	4	8	0	0	0	0
Deficiente	24	48	12	24	31	62	13	26	10	20	13	26
Regular	17	34	27	54	1	2	22	44	27	54	26	52
Bueno	2	4	5	10	6	12	5	10	8	16	2	4
Muy bueno	7	14	6	12	4	8	6	12	5	10	9	18
TOTAL	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

**Fuente:** Obtenida por el autor

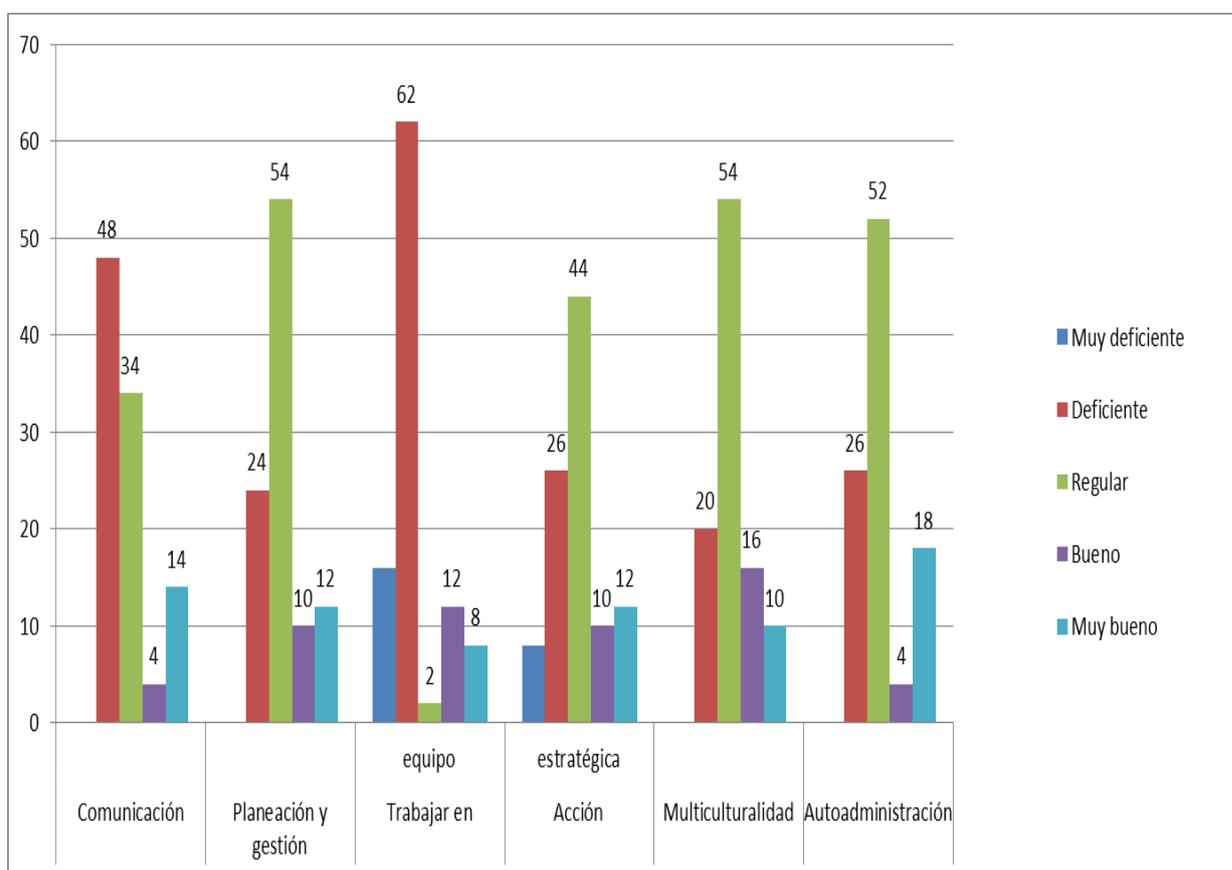
## INTERPRETACIÓN

En esta tabla 3 se aprecia los resultados de los niveles obtenidos de las dimensiones de la variable competencias gerenciales como son: Comunicación, planeación y gestión, trabajar en equipo, acción estratégica, multiculturalidad y Autoadministración de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018, donde se observa que en cuanto a la dimensión comunicación el 48 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es deficiente, el 34 % considera que es regular, el 14% opina que es muy bueno y el 4 % restante opina que es bueno ; con respecto a la dimensión planeación y gestión el 54 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es regular , el 24 % considera que es deficiente, el 12% considera que es muy bueno y el 10% restante opina que es bueno; en lo que respecta a la dimensión trabajar en equipo, el 62 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es deficiente, el 16 % considera que es muy deficiente , el 12% considera que es bueno, el 8 % considera que es muy bueno y el 2% restante opina que es regular; en cuanto a la dimensión acción estratégica ,el 44 % considera que es regular , el 26% considera que es deficiente , el 12% considera que es muy bueno , el 10% considera que es

bueno y el 8% restante opina que es muy deficiente ; con respecto a la dimensión multiculturalidad el 54 % considera que es regular , el 20% considera que es deficiente , el 16 % opina que es bueno y el 10 % restante opina que es muy bueno y, por último, en lo que respecta a la dimensión autoadministración el 52 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es regular, el 26 % considera que es deficiente , el 18 % considera que es muy bueno y el 4 % restante opina que es bueno.

**Figura 2**

**Comparación de los puntajes obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable competencias gerenciales los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.**



**Fuente: Tabla 3**

Fuente: Obtenida por el autor

**Tabla 4**

**Comparación de los puntajes obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable desempeño laboral los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén**

NIVELES	Condiciones		Calidad		Relaciones Interpersonales		Iniciativa		Laborar en Equipo		Organización		Orientación de resultados	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy deficiente	26	52	0	0	0	0	0	0	6	12	17	34	0	0
Deficiente	14	28	13	26	6	12	21	42	19	38	22	44	25	50
Regular	3	6	27	54	33	66	18	36	14	28	0	0	11	22
Bueno	1	2	8	16	2	4	5	10	5	10	5	10	6	12
Muy bueno	6	12	2	4	9	18	6	12	6	12	6	12	8	16
<b>TOTAL</b>	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

**- 2018**

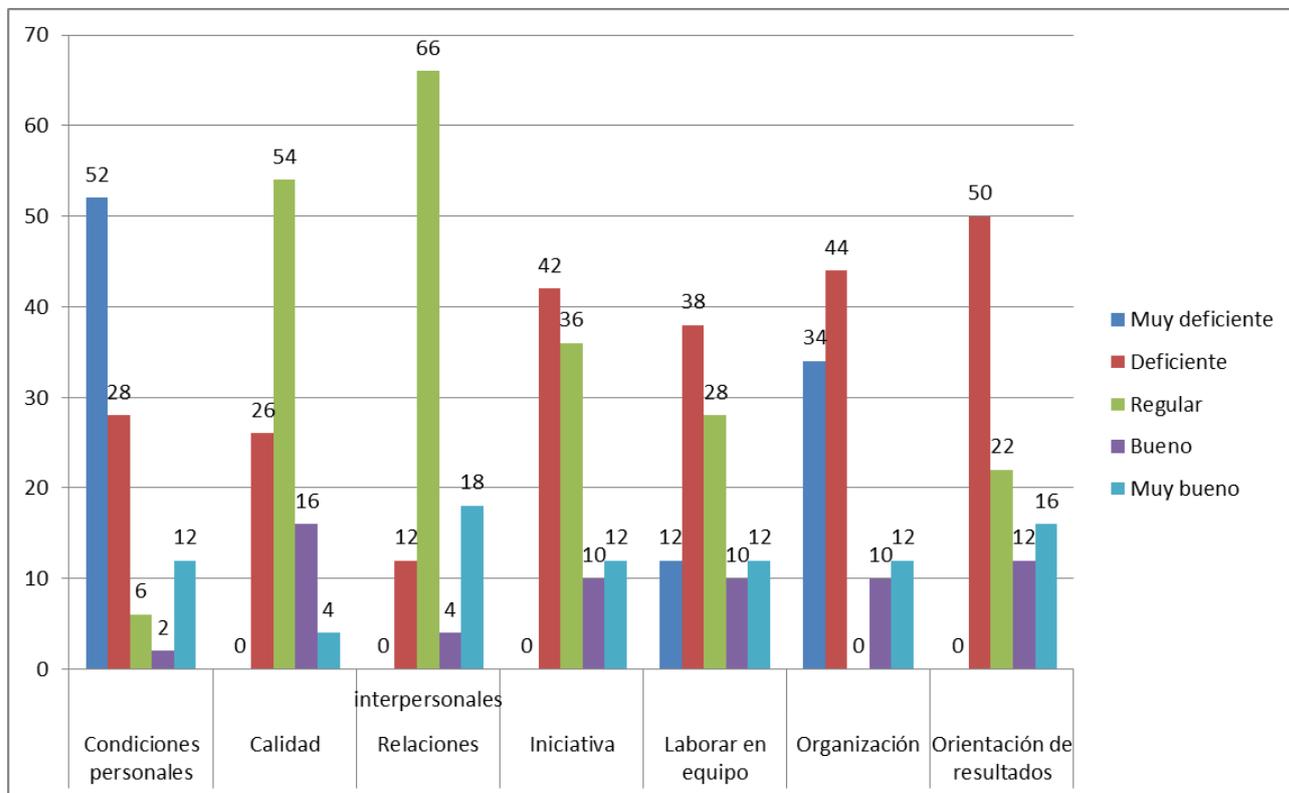
### Interpretación

En esta tabla se aprecia los resultados obtenidos de los niveles de las dimensiones de la variable desempeño laboral como son: condiciones personales, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, laborar en equipo, organización y orientación de resultados los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018, donde se observa que en cuanto a la dimensión condiciones personales el 52 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es muy deficiente, el 28 % considera que es deficiente , el 12 % opina que es muy bueno , el 6 % opina que es regular y el 2% restante opina que es muy bueno ; con respecto a la dimensión calidad, el 54 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es regular, el 26 % considera que es deficiente, el 16 % considera que es bueno, y el 4 % restante opina que es muy bueno; en lo que respecta a la dimensión relaciones interpersonales, el 66 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es regular , el 18 % de los encuestados considera que es muy bueno , el 12 % de los encuestados considera que es deficiente y el 4 % restante opina que es bueno ; en cuanto a la dimensión iniciativa el 42 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es deficiente, el 36 % considera

que es regular ,el 12% % considera que es muy bueno y el 10 % restante opina que es bueno; en cuanto a la dimensión laborar en equipo, el 38 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es deficiente, el 28 % considera que es regular ,el 12% considera que es muy deficiente, el 12% considera que es muy bueno y el 10 % restante opina que es bueno; en cuanto a la dimensión organización el 44 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es deficiente, el 34 % considera que es muy deficiente ,el 12% considera que es muy bueno y el 10 % restante opina que es bueno y, por último, con respecto a la dimensión orientación de resultados, el 50 % de los encuestados considera que el nivel de aplicabilidad es deficiente, el 22 % considera que es regular, el 16% considera que es muy bueno y el 12 % restante opina que es bueno.

**Figura 3**

**Comparación de los puntajes obtenidos de los niveles de las dimensiones del desempeño laboral los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.**



**Fuente:** Tabla 4

3.2 Resultados ligados a las hipótesis:

**Tabla 5**

**Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre la variable independiente competencias gerenciales y sus dimensiones y la variable dependiente desempeño laboral los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018**

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra									
		Competencias Gerenciales	Desempeño Laboral	Comunicación	Planeación y Gestión	Trabajar en equipo	Acción estratégica	Multiculturalidad	Autoadministración
N		50	50	50	50	50	50	50	50
Parámetros normales a,b	Media	90,8400	107,4400	14,6400	15,8000	13,2800	15,1800	15,7800	16,3800
	Desviación típica	22,15655	30,76186	4,13428	3,49927	4,49961	4,17324	3,27819	4,12998
Diferencias más extremas	Absoluta	,291	,333	,222	,290	,312	,162	,274	,220
	Positiva	,291	,333	,222	,290	,312	,162	,274	,220
	Negativa	-,162	-,175	-,131	-,172	-,151	-,101	-,158	-,147
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,058	2,354	1,566	2,054	2,206	1,146	1,938	1,558
Sig. asintót. (bilateral)		,000	,000	<b>,015</b>	,000	,000	<b>,144</b>	<b>,001</b>	<b>,016</b>

- a. La distribución de contraste es la Normal.
- b. Se han calculado a partir de los datos.

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018

**Descripción:** En la Tabla 5 se observa el resultado de la prueba de normalidad (kolmogorov-smirnov) de la variable competencias gerenciales y sus respectivas dimensiones y desempeño laboral, denotándose que el nivel de significancia de la prueba de kolmogorov-smirnov hay tres valores(0.015, 0.001 y 0.016 ) menores al 5% de significancia estándar ( $p < 0.05$ ), en las dimensiones de competencias gerenciales: comunicación y autoadministración; demostrándose que se distribuyen de manera no normal, por lo tanto se determina utilizar pruebas no paramétricas para analizar la relación de causalidad entre las variables.

**3.2.1 Prueba de hipótesis general:** Las competencias gerenciales influyen significativamente como medio para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**Tabla 6**

**Tabla de contingencia de las competencias gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.**

COMPETENCIAS GERENCIALES	DESEMPEÑO LABORAL			Total
	Deficiente	Regular	Muy Bueno	
Deficiente	Nº 9 % <b>18%</b>	5 10%	2 4%	16 32 %
Muy Deficiente	% <b>0</b>	0	0	0
Regular	Nº 16 % <b>32%</b>	8 16%	0 0%	24 48 %
Bueno	Nº 0 % 0%	2 2%	2 4%	4 6 %
Muy bueno	Nº 0 % 0%	2 4%	4 8%	6 12 %
Total	Nº 25 % 50%	17 34%	8 16%	50 100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0 ,342 Sig. P = 0,015<0,050**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018

**Descripción:** En la Tabla 6 se observa que el 32 % de los trabajadores perciben un nivel regular en competencias gerenciales y un nivel deficiente en desempeño laboral, en tanto que el 18 % de los trabajadores perciben un nivel deficiente en competencias gerenciales y un nivel deficiente en desempeño laboral demostrándose que las competencias gerenciales influyen muy significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

### 3.2.2. Prueba de hipótesis específicas

**H<sub>1</sub>:** Las competencias gerenciales en cuanto a comunicación influyen significativamente como medio para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**Tabla 7**

**Tabla de contingencia de comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.**

COMUNICACION	DESEMPEÑO LABORAL			Total
	Deficiente	Regular	Muy Bueno	
Deficiente	Nº 14 % <b>28%</b>	8 16%	2 4%	24 48 %
Muy Deficiente	% <b>0</b>	0	0	0
Regular	Nº 11 % <b>22%</b>	5 10%	1 2%	17 34 %
Bueno	Nº 0 % 0%	1 2%	2 4%	3 6 %
Muy bueno	Nº 0 % 0%	3 6%	3 6%	6 12 %
Total	Nº 25 % 50%	17 34%	8 16%	50 100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0,318 Sig. P = 0,013 < 0,050**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**Descripción:** En la Tabla 7 se observa que el 28 % de los trabajadores perciben un nivel deficiente en comunicación y de la misma manera en desempeño laboral, en tanto que el 22% de los trabajadores perciben un nivel regular en comunicación y un nivel deficiente en desempeño laboral, las competencias gerenciales en cuanto a comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**H<sub>2</sub>:** las competencias gerenciales en cuanto a planeación y gestión influyen significativamente como medio para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**Tabla 8:**

**Tabla de contingencia de planeación y gestión en desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018**

PLANEACION Y GESTION	DESEMPEÑO LABORAL			Total
	Deficiente	Regular	Muy Bueno	
Deficiente	Nº 5	5	2	12
	% 10%	10%	4%	24%
Muy Deficiente	% 0	0	0	0
Regular	Nº 20	7	0	27
	% <b>40%</b>	<b>14%</b>	0 %	54 %
Bueno	Nº 0	3	2	5
	% 0%	6%	4%	10 %
Muy bueno	Nº 0	2	4	6
	% 0%	4%	8%	12 %
Total	Nº 25	17	8	50
	% 50%	34%	16%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0, 293 Sig. P = 0, 051 >0,050**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018

**Descripción:** En la Tabla 8 se observa que el 40 % de los trabajadores perciben un nivel regular en planeación y gestión y un nivel deficiente en desempeño laboral, en tanto que el 14% de los trabajadores perciben un nivel regular en planeación y gestión y un nivel regular en desempeño laboral, las competencias gerenciales en cuanto a planeación y gestión no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**H3:** Las competencias gerenciales en cuanto a trabajo en equipo influyen significativamente como medio para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**Tabla 9:**

**Tabla de contingencia de trabajo en equipo en desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.**

TRABAJO EN EQUIPO	DESEMPEÑO LABORAL			Total
	Deficiente	Regular	Muy Bueno	
Muy Deficiente	Nº 1 % <b>2%</b>	6 12%	0 0%	7 14 %
Deficiente	Nº <b>24</b> % 48	6 12	2 4	32 32
Regular	Nº 0 % <b>0%</b>	1 2%	0 0%	1 2 %
Bueno	Nº 0 % 0%	3 6%	3 6%	12 %
Muy bueno	Nº 0 % 0%	1 2%	3 6%	4 8 %
Total	Nº 25 % 50%	17 34%	8 16%	50 100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0,311 Sig. P = 0,033 < 0,051**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**Descripción:** En la Tabla 9 se observa que el 48 % de los trabajadores perciben un nivel deficiente en trabajo en equipo y el mismo nivel en el desempeño laboral, en tanto que el 12 % de los trabajadores perciben un nivel deficiente en trabajo en equipo y un nivel regular en desempeño laboral. Por otro lado el 12% de los trabajadores perciben un nivel muy deficiente en trabajo en equipo y un nivel regular en desempeño laboral.

Demostrándose que las competencias gerenciales en cuanto a trabajo en equipo influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**H4:** Las competencias gerenciales en cuanto a acción estratégica influyen significativamente como medio para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**Tabla 10:**

**Tabla de contingencia de acción estratégica en desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.**

ACCION ESTRATEGICA		DESEMPEÑO LABORAL			total
		Deficiente	Regular	Muy bueno	
Muy deficiente	Nº	2	1	1	4
	%	4%	2%	2%	8%
Deficiente	Nº	7	5	1	13
	%	14 %	10%	2%	26%
Regular	Nº	16	6	0	22
	%	32%	12%	0%	44%
Bueno	Nº	0	4		
	%	0%	8%	2%	10 %
Muy bueno	Nº	0	1	5	6
	%	0%	2 %	12%	12%
Total	Nº	25	17	8	50
	%	50%	34%	16 %	100 %

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0,322 Sig. P = 0,027 < 0,051**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**Descripción:** En la Tabla 10 se observa que el 32 % de los trabajadores perciben un nivel regular en acción estratégica y un nivel deficiente en desempeño laboral, en tanto que el 14% de los trabajadores perciben un nivel deficiente tanto en acción estratégica y desempeño laboral. Demostrándose que las competencias gerenciales en cuanto a acción estratégica influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**H5:** Los factores motivacionales en cuanto a multiculturalidad influyen significativamente como medio para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

Tabla 11:

Tabla de contingencia de multicultural en desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

MULTICULTURAL	DESEMPEÑO LABORAL			Total
	Deficiente	Regular	Muy Bueno	
Deficiente	Nº 4 % 8 %	4 8 %	2 4 %	10 20 %
Muy Deficiente	% 0	0	0	0
Regular	Nº 20 % 40%	9 18 %	0 0 %	29 58 %
Bueno	Nº 1 % 2 %	3 6 %	2 4 %	6 12 %
Muy bueno	Nº 0 % 0 %	1 2 %	4 8 %	5 10 %
Total	Nº 25 % 50%	17 34%	8 16%	50 100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0,276 Sig. P = 0,077 > 0,051**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**Descripción:** En la Tabla 11 se observa que el 40 % de los trabajadores perciben un nivel deficiente en desempeño laboral, en tanto que el 18 % de los trabajadores perciben un nivel regular tanto en desempeño laboral. Demostrándose que las competencias gerenciales en cuanto a multicultural no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

**H<sub>6</sub>:** Los factores motivacionales en cuanto a autoadministración influyen significativamente como medio para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

Tabla 12:

Tabla de contingencia de autoadministración en desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

AUTOADMINISTRACION	DESEMPEÑO LABORAL			Total	
	Deficiente	Regular	Muy Bueno		
Deficiente	N o	8	4	1	13
	%	16 %	8 %	2 %	26 %
Muy Deficiente	%	0	0	0	0
Regular	N o	17	8	1	26
	%	34 %	16 %	2%	52 %
Bueno	N o	0	2	0	2
	%	0%	4 %	0 %	4 %
Muy bueno	N o	0	3	6	9
	%	0%	6%	12%	18 %
Total	N o	25	17	8	50
	%	50%	34%	16%	100,0%

**Tau-b de Kendall ( $\tau$ ) = 0,430 Sig. P = 0,001 < 0,051**

**Fuente:** Instrumentos aplicados a los

**Descripción:** En la Tabla 12 se observa que el 34 % de los trabajadores perciben un nivel regular en autoadministración y un nivel deficiente en desempeño laboral, en tanto que el 16% de los trabajadores perciben un nivel deficiente tanto en autoadministración y desempeño laboral. Y el 16% restante perciben un nivel regular tanto en autoadministración y desempeño laboral, demostrándose que las competencias gerenciales en cuanto a autoadministración influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

#### IV. DISCUSION

En los Resultados de la presente investigación tenemos que las competencias gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud 06 de Octubre – 2018 , al revisar las teorías y antecedentes encontramos que Vivimos en un tiempo de cambios, versátil y lleno de incertidumbres, en el que hemos de reflexionar sobre el papel que ha desempeñar la educación y la orientación en cualquier desarrollo organizacional ya sea en un contexto educativo, social o productivo y replantearnos el rol del orientador laboral o gerente. Actualmente por las características estructurales de la sociedad, cada vez más plural y heterogénea, la orientación tiene que ser más flexible y comprensiva y el guía laboral debe ser mediador, facilitador e incluso provocador e incentivador de los cambios o transformaciones necesarias para el desarrollo íntegro de la persona y también de la sociedad; el orientador laboral del siglo XXI tiene que ser agente de cambio e innovación y favorecer una orientación a lo largo y ancho de la vida, con garantías de calidad y equidad, como nos manifiesta (Jimenes, M y Marchan, E. 2005) donde refiere que la institución no deja de lado la importancia que tiene los conocimientos que deben tenerse en materia de gerencia”

Las competencias gerenciales constituye una variable de importancia crucial para la comprensión del éxito personal y colectivo de la personas. La medición y manejo de las competencias exigen el desarrollo y verificación de las principales teorías que la sustentan, en ese sentido, la presente investigación contribuirá con el enriquecimiento de la literatura científica sobre este nuevo concepto, sobre todo al aplicarse a una nueva población, tal como es la de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

Así también el estudio tiene su importancia en la idiosincrasia del rol de los trabajadores y en las condiciones estructurales, culturales, administrativas y sociales de sus interacciones socios personales. Considerando las complejas circunstancias y dificultades por las que atraviesan, el criterio inadecuado de las mismas podría limitar su desarrollo personal y el cabal cumplimiento de sus funciones, como manifiesta Fernandez, C(2011) en su trabajo Modelo sobre

competencias gerenciales cuyos resultados hacen mención de las habilidades, disciplinas de aprendizaje y la inteligencia organizacional enmarcan la acción gerencial global en las mentes de los individuos o el personal de trabajo.

Los cambios auténticos suelen ser lentos, los períodos que deben transcurrir para que las personas interioricen los cambios y las innovaciones se institucionalicen se miden en lustros o décadas. Para disponer de evidencias auténticas de los resultados de los procesos formativos, de la generación y gestión del conocimiento, deben transcurrir tiempos prolongados. La decisión de innovar no se puede tomar a la ligera porque las consecuencias del éxito o el fracaso de la innovación se vivirán durante varios años. Como menciona (Ortega, et al, 2007).en su trabajo El proceso de innovación requiere de una evaluación continua para que haya evidencias de que los cambios apuntan al logro de los objetivos planteados. El enfoque de sistemas contribuye a que las evaluaciones aporten datos de diferentes niveles, particularmente sobre relaciones y relaciones de relaciones, sin olvidar que son el contexto y la insoslayable dimensión humana los que dan significado a esta información

Haciendo el análisis de los resultados, en la Tabla 2, se evidencia que de los niveles de la variable competencias gerenciales, el que predomina es el nivel regular con un 48 % (24 trabajadores), seguido del nivel deficiente con un 32 % (16 trabajadores), seguido del nivel muy bueno con un 12 % (6 trabajadores) y el 8% (4 trabajadores) restante opina que es bueno;

Esto concuerda con Chiavenato (1999), en la que afirma que las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas. El problema de las competencias gerenciales es fundamental en todo tipo de organización, puesto que al no tener al personal idóneo el usuario (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados incapaces pues producen o ofrecen servicios de baja calidad.

Por otro lado en la Tabla 2, se evidencia que de los niveles de la variable desempeño laboral, el que predomina es el nivel muy deficiente con un 50 % (25 trabajadores) seguido del nivel regular con un 22 % (11 trabajadores) seguido nivel muy bueno con un 16% (8 trabajadores) mientras que el 12 % (6 trabajadores) se encuentran en el nivel bueno. Estos valores reflejan que más de la mitad de trabajadores están teniendo un desempeño laboral deficiente y no optimo, esto se fortalece con lo sostenido por Peiro, J., Ramos, J. & Cortes, J. (2010). En su tesis: Productividad y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas, Madrid, España. En donde mencionan que las Administraciones Públicas cuentan con un gran número de iniciativas destinadas a medir la productividad, en distintos niveles, servicios, unidades y ámbitos. A pesar de ello, se observa una gran heterogeneidad en dichas medidas, que no responden a una sola aproximación, no están extendidas, generalizadas ni coordinadas como sería necesario para aumentar su validez y utilidad. La comparación entre diversas unidades, departamentos y servicios más o menos homogéneos, a partir de diversos indicadores relacionados con la productividad, es una estrategia de enorme relevancia para la mejora productiva de la Administración. Aunque se han señalado una serie de factores que dificultan la comparación, aún entre unidades semejantes, constituye una herramienta muy valiosa tanto para los responsables de cada servicio o unidad como para los máximos dirigentes de la Administración. A pesar de la prudencia con que hay que analizar dicha comparación, y sus efectos limitados, ofrece la oportunidad de detectar potenciales de mejora, centrar la atención entre los servicios y unidades con mejores resultados para aprender de ellos, y descubrir aquellos servicios en los que las circunstancias están reduciendo su desempeño respecto al resto de unidades semejantes.

Del mismo modo haciendo el análisis, en la Tabla 3 se evidencia que en la variable competencias gerencial en dos dimensiones están en una situación más crítica que todas y es la dimensión comunicación donde predomina el nivel deficiente con un 48% (24 trabajadores). Así como la dimensión trabajar en equipo que predomina el nivel deficiente con un 62% (31 trabajadores). Estos resultados significan que en la mayoría de trabajadores perciben que en la institución es débil la comunicación puesto que los trabajadores no informan ni solucionan conflictos, no utilizan los

medios electrónicos y no trabajan en equipo. También se visualiza que son cuatro dimensiones de las competencias gerenciales que están mejor, es decir con el nivel regular y son: la planeación y gestión con un 54 % (27 trabajadores), la dimensión acción estratégica con un 44 % (22 trabajadores), la dimensión multicultural con un 54 % (27 trabajadores) y la dimensión autoadministración con un 52% (26 trabajadores). Estos resultados indican que la mayoría de trabajadores creen que la institución no es tan sólida y no garantiza una buena gestión. Así como la institución no cumple en su totalidad con los convenios, las disposiciones y leyes laborales, utilizan algunos medios de seguridad en trabajos y poco señalizan las zonas de riesgo en la institución. El ambiente de trabajo cuenta con la ventilación e iluminación poco adecuada, y la institución no posee modernas instalaciones, sus empleados poseen habilidades gerenciales que pueden optimizar, en la elaboración y priorización de planes y programas, conocer las fortalezas del centro de salud, comprender la preocupación de la alta gerencia, establecer empatía con las personas, dominar idiomas, asumir retos, a diferenciar la vida laboral de la personal, mientras que Aburto (2011) en su tesis refiere a la evaluación Diagnóstica realizada en el interior de cada establecimiento

A su vez en la Tabla 4, se evidencia que la dimensión condiciones personales del desempeño laboral, tiene el nivel muy deficiente debido que la mayoría de trabajadores se nombraron con un nivel educativo deficiente, pues el Decreto Legislativo No. 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa del estado así lo permitía, posteriormente con el tiempo este tipo de ingreso a la Administración Pública fue mejorando y exigiendo un desarrollo personal más alto, en la administración actual está por aplicarse la Ley Servir No. 30057 donde impone reglas claras y precisas que involucran forzosamente a todo el personal administrativa de las instituciones públicas del estado, y en su artículo 16º Tipos de capacitación: a) Formación Laboral y b) Formación Profesional, en donde conlleva principalmente a la obtención del grado académico de maestrías, en áreas requeridas por la entidad. También se evidencia que las dimensiones iniciativa 42% (21), laborar en equipo 38%(19), organización 44%(22) y orientación de resultados 50% (25) tienen un nivel deficiente. Estos resultados nos indican que el personal no es el adecuado, pues carecen de ideas, se reúsan al cambio, no identifica y

resuelve problemas, tampoco trabajan en equipo, no planifica sus actividades e incumple el logro de metas. Teniendo una gran responsabilidad el gerente quien no debe recibir por recomendación o posición política; fomentar el trabajo en equipo, implementar programas de capacitación técnicas, de relaciones interpersonales, de manejo asertivo, de las emociones, calidad, etc. Los objetivos planteados no se encuentran enmarcados en las políticas públicas para continuarse y fortalecerse, tampoco consideran las buenas prácticas como guías para el mejor desempeño, los funcionarios casi no intervienen en las decisiones y acciones de planificación, actuación y evaluación de las políticas públicas. También se visualiza que son dos dimensiones que están algo mejor, es decir con el nivel regular y son: calidad con un 54 % (27 trabajadores) y la dimensión relaciones interpersonales con un 66% (33 trabajadores). Estos resultados nos indican que los trabajadores brindan un regular servicio al usuario, utilizando racionalmente los recursos, respeto y amabilidad en el trato, cortesía con sus compañeros, evitando conflictos y demostrando estabilidad emocional en el trato con los demás, Jiménez, M y Marchan, E (2005) hablan en su estudio sobre la estimulación continua así como programas de ascensos y cursos de mejoramiento profesional. Mientras que Aburto, H(2011) en su tesis de Habilidades gerenciales menciona al Liderazgo, comunicación, motivación, manejo de equipo y formación de equipos como ítems frecuentes e indispensables para la gestión.

En la Tabla 6 se evidencia que el 32 % de los trabajadores perciben un nivel regular en competencias gerenciales y un nivel deficiente en desempeño laboral, en tanto que el 18 % de los trabajadores perciben un nivel deficiente en competencias gerenciales y un nivel deficiente en desempeño laboral; demostrándose que las competencias gerenciales influyen muy significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018, Como nos manifiesta Fernández, C.(2011) en su tesis Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo menciona las disciplinas de aprendizaje y la inteligencia organizacional, enmarcan la acción gerencial en la representación global del sistema en las mentes de los individuos y su conectividad, facilitan la confianza y la seguridad que debe existir entre el personal e inducen a valorar no solo la excelencia de las personas.

En la Tabla 7 se evidencia que el 28 % de los trabajadores perciben un nivel deficiente en comunicación y de la misma manera en desempeño laboral, en tanto que el 22% de los trabajadores perciben un nivel regular en comunicación y un nivel deficiente en desempeño laboral; demostrándose que las competencias gerenciales en cuanto a comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018 Valencia, P. (2008) en su tesis “Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” Lima. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

En la Tabla 12 se evidencia que el 34 % de los trabajadores perciben un nivel regular en autoadministración y un nivel deficiente en desempeño laboral, en tanto que el 16% de los trabajadores perciben un nivel deficiente tanto en autoadministración y desempeño laboral. Y el 16% restante perciben un nivel regular tanto en autoadministración y desempeño laboral; demostrándose que las competencias gerenciales en cuanto a autoadministración influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018. Podemos explicar estos resultados en función a las percepciones encontradas en los trabajadores en la que expresan claramente que la institución no te ofrece oportunidades para hacer carrera pública, no te permite desarrollarse cada vez más como personas y no se preocupan por mantener actualizado en las habilidades y conocimientos que necesitan para desempeñar tu trabajo.

Es imposible que en nuestro país seamos competitivos si no invierten en mejorar la calidad de los recursos humanos y en aumentar la capacidad de innovación. Los casos más exitosos entre los países mencionados, como Finlandia y Corea del Sur, son los que invirtieron más tempranamente en mejorar la cobertura y calidad de la educación en todos sus niveles.

Finalmente consideramos que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y responde además a los retos de los últimos años, en la que los sistemas de gestión pública han enfatizado los esfuerzos encaminados al mejoramiento del desempeño laboral y en este empeño se ha identificado a la influencia de las competencias gerenciales en los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018 Díaz, D. & Delgado, M (2014) en su tesis: “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio formación” Chiclayo. Concluye: Las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio..

## V. CONCLUSIONES

### Objetivo general

Las competencias gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018, los resultados de los niveles obtenidos de la variable competencias gerenciales el 48 % considera que el nivel de competencias gerenciales es regular, el 50% de los encuestados considera que el nivel de desempeño laboral es muy deficiente.

### Objetivos específicos

- De los niveles de la variable competencias gerenciales, el que predomina es el nivel deficiente en la comunicación con un 48 % (24 trabajadores), seguido del nivel regular con un 34% (17 trabajadores), nivel muy bueno 14% (7 trabajadores) y nivel bueno 2% (1 trabajador). También predomina en el nivel deficiente, en el trabajo en equipo con un 62 % (31 trabajadores), seguido del nivel bueno con un 12% (6 trabajadores), nivel muy bueno 8% (4 trabajadores) y nivel regular 2% (1 trabajador).
- De los niveles de las dimensiones de la variable competencias gerenciales, el que predomina es el nivel regular en las dimensiones de planeación y gestión 54% (27 trabajadores), multicultural 54% (27 trabajadores), autoadministración 52% (26 trabajadores) y acción estratégica 44% (22 trabajadores).
- Las competencias gerenciales en cuanto a comunicación, trabajo en equipo, acción estratégica y autoadministración influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018
- La competencia gerencial en cuanto a planeación y gestión y multiculturalidad no influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.

## VI. RECOMENDACIONES

Al concluir el presente estudio de investigación científica proponemos las siguientes sugerencias:

Al gerente del centro de salud I-3 06 de octubre, fomentar y contribuir con la realización de cursos y talleres para mejorar las competencias gerenciales, ya que repercutirán significativamente en el logro de las metas de los trabajadores y por ende el desempeño laboral y el clima organizacional.

Al gerente del centro de salud I-3 06 de octubre, trabajar en coordinación con las instancias superiores para que promuevan programas y políticas de gestión de fortalecimiento de capacidades para mejorar desempeño laboral en los trabajadores.

A los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre, identificarse con los objetivos del equipo integrándose y dando su opinión oportuna.

Por la importancia de la temática investigada se sugiere que sea difundida por la DIRESA y establecimientos de salud a fines.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional*. México.
- Arévalo. (2016). *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Beker, L. (11 de noviembre de 2018). *Misiones on line*. Obtenido de <https://misionesonline.net/2016/02/11/recursos-humanos-fuente-de-ventaja-competitiva/>: <https://misionesonline.net/2016/02/11/recursos-humanos-fuente-de-ventaja-competitiva/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Chieavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw.
- Cortés, J., Peiró, J., Ramos, J. y Hernández, L. . (2012). *Productividad y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Valencia: Funcas.
- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- EcuRed. (11 de noviembre de 2018). *EcuRed: Conocimiento con todos y para todos*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral): [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- Fartolino, J. (2016). *influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. .
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocul, J. (2009). *Administración*. Santa Fe: Cengage Learning Editores S.A.
- Hellriegel, D., et al. (2009). *Administración 11ava. edición*. Santa Fe: Cengage Editores, S.A.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., et al. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Iglesias, R. (2017). *Las habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional de las PYMES comerciales de la ciudad de Iquitos*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Jiménez, M & Marchan, E . (2005). *Análisis de las competencias y habilidades en los gerentes de los centros de salud pública del Municipio Maturín de los Estados Monagas*.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Licda, Y. (2007). *Habilidades gerenciales del personal docente para la planificación de proyectos educativos*. Maracaibo: UNiversidad de Zulia.
- López, Y. (2012). *Competencias gerenciales y su influencia en el desarrollo organizacional de las mypes del sector metal mecánica del distrito La Esperanza*. Trujillo: UCV.
- Martinez, P. y Martinez, M. (11 de noviembre de 2018). *La orientación en el S. XXI*. Obtenido de <http://www.aufop.com>: <http://www.aufop.com>
- Ortega, P., Ramirez, M., Torres, J., López, A., Servín, C., Suárez, L. y Ruiz, B. (2007). Modelo de innovación educativa, un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de la innovación. *RIED v. 10*, 145-173.
- Plasencia, G. (2012). *Competencias gerenciales requeridas por los dueños-gerentes de las mypes productoras de calzado de la provincia de Trujillo para ser competitivos*. Trujillo: UCV.
- Psicología y Empresa. (22 de enero de 2011). *Competencias gerenciales*. Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/competencias-gerenciales.html>: <https://psicologiayempresa.com/competencias-gerenciales.html>
- Salazar, R. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las Instituciones estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Publicando Vol. 5 N° 14*, 259-274.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México.

- Senge, P. (2009). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica.
- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Lima: UNMSM.
- Villalba, J. (1995). Estrategias empresariales. *Talento. Espacio para la promoción y competitividad* N° 02, 13-15.

## **ANEXOS**

**ANEXO Nº 01 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>Muy Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
<b>COMUNICACION</b>					
Cuando habla con otras personas en distintas situaciones, es capaz de conseguir que se sientan cómodos.					
Informa a las personas de los hechos que son importantes para ellos.					
Se comunica con efectividad por vía de los medios electrónicos.					
<b>PLANEACION Y GESTION</b>					
Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas.					
Clasifica por orden de prioridad las metas a efecto de Concentrarse en las más importantes.					
Sabe cuándo se necesita el conocimiento de expertos y lo busca para resolver problemas					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
Conocen la misión y visión del centro de salud I-3 06 de octubre					
Conoce las debilidades de sus compañeros y ayuda a vencerlas.					
Cumplen metas institucionales gracias al trabajo en equipo.					
<b>ACCION ESTRATEGICA</b>					
Comprende las preocupaciones de la alta gerencia					
Conoce las fortalezas del centro de salud I-3 06 de octubre					
Comprende la estructura de la organización y como se desempeña el trabajo en la realidad.					
<b>MULTICULTURAL</b>					
Se mantienen informados de los acontecimientos políticos y económicos de todo el mundo.					
Reconoce las repercusiones de los acontecimientos nacionales que tienen en la institución.					
Adapta de forma conveniente su comportamiento cuando interactúa con					

personas que tienen distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales.					
<b>AUTOADMINISTRACION</b>					
Esta dispuesto a innovar y asumir riesgos personales.					
Muestra perseverancia ante los obstáculos.					
Llega a un equilibrio razonable entre las actividades de su vida laboral y personal.					

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno <sup>9</sup>
<b>CONDICIONES PERSONALES</b>					
Realizo su formación básica adecuadamente.					
Realizo su formación profesional adecuadamente.					
Está en constante preparación					
<b>CALIDAD</b>					
No comete errores en el trabajo.					
Hace uso racional de los recursos.					
Requiere de supervisión frecuente.					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
Se muestra cortés con los usuarios externos.					
Se muestra cortés con sus compañeros.					
Brinda una adecuada orientación a los usuarios externos.					
<b>INICIATIVA</b>					
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.					
Se muestra asequible al cambio.					
Se anticipa a las dificultades.					
<b>LABORAR EN EQUIPO</b>					
Muestra aptitud para integrarse al equipo.					
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.					
Demuestra disposición para trabajar en equipo.					
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
Planifica sus actividades.					
Hace uso de indicadores o estándares.					
Se preocupa por alcanzar las metas.					
<b>ORIENTACION DE RESULTADOS</b>					
Termina su trabajo oportunamente.					
Cumple con las tareas que se le encomienda.					
Realiza un volumen adecuado de trabajo					

## ANEXO N° 02 CUADRO DE MATRIZ DE CONSISTENCIA

1 Título: Competencias gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre, Belén – 2018.

2 Autor: Bach. Ronald Estif Delgado Noriega

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Definición operacional	Índices	Diseño de investigación
<p>General</p> <p><b>¿De qué manera las Competencias gerenciales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018?</b></p>	<p><b>General</b></p> <p>Determinar la influencia de las Competencias gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>Identificar el nivel de aplicabilidad de las competencias gerenciales en el centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018..</p> <p>Conocer el nivel desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.</p> <p>Determinar la influencia de las Competencias gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>H1. Las competencias gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén - 2018.</p> <p><b>Hipótesis nula:</b></p> <p>Ho. Las competencias gerenciales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>- Las competencias gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre – Distrito de Belén – 2018.</p>	<p>Variable independiente (X):</p> <p>Competencias gerenciales</p> <p>Variable dependiente (Y):</p> <p>desempeño laboral</p>	<p>Esta variable se operacionalizará mediante una encuesta a la población objeto de estudio, la misma que permitirá medir el nivel de las competencias gerenciales de los trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre, teniendo en cuenta a sus dimensiones: Comunicación, planificación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica y organización.</p> <p>Conoceremos el nivel de desempeño del trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico del personal del centro de salud I-3 06 de octubre, así como el nivel de medición global de la variable y de cada una de sus dimensiones: condiciones personales, calidad personal, relaciones interpersonales, iniciativa.</p>	<p>Muy buena</p> <p>Buena</p> <p>Regular</p> <p>Deficiente</p> <p>Muy deficiente</p>	<p>Por su finalidad es básica</p> <p>Por el enfoque es Cuantitativa</p> <p>Por su carácter es Descriptiva</p> <p>Por el alcance es Transversal</p> <p>Con su Diseño: transversal – correlacional.</p> <p>Diagrama:</p>

## ANEXO Nº 03 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: COMPETENCIAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD I – 3 06 DE OCTUBRE, BELÉN – 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACIÓN ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
COMPETENCIAS GERENCIALES	Comunicación	Nivel de experiencia al interactuar con diferentes personas en diálogos que se dan de manera espontánea	Habla con otras personas y es capaz de conseguir que se sientan cómodos.				X		X		X		X		
		Nivel de experiencia al interactuar con diferentes personas en diálogos que se dan de manera espontánea	Informa a las personas de los hechos importantes.				X		X		X		X		
		Nivel de experiencia al interactuar con las personas por vía de comunicación, establecidas	Se comunica con efectividad por vía de los medios electrónicos.				X		X		X		X		
	Planeación y gestión	Nivel de planificación y organización de actividades, programas y de las personas para el logro de objetivos.	Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas				X		X		X		X		
		Nivel de hábitos de planificar el tiempo (cumplimiento de actividades de acuerdo a las fechas establecidas y trabajo bajo presión).	Clasifica por orden de prioridad las metas a efecto de concentrarse en las más importantes.				X		X		X		X		
		Nivel de hábito que tienen los gerentes de recolectar información, análisis y solución de problemas.	Sabe cuándo se necesita el conocimiento de expertos y lo busca para resolver problemas.				X		X		X		X		

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: COMPETENCIAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD I – 3 06 DE OCTUBRE, BELÉN – 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
COMPETENCIAS GERENCIALES	Comunicación	Nivel de experiencia al interactuar con diferentes personas en diálogos que se dan de manera espontánea	Habla con otras personas y es capaz de conseguir que se sientan cómodos.				X		X		X		X		
		Nivel de experiencia al interactuar con diferentes personas en diálogos que se dan de manera espontánea	Informa a las personas de los hechos importantes.				X		X		X		X		
		Nivel de experiencia al interactuar con las personas por vía de comunicación establecidas	Se comunica con efectividad por vía de los medios electrónicos.				X		X		X		X		
	Planeación y gestión	Nivel de planificación y organización de actividades, programas y de las personas para el logro de objetivos.	Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas				X		X		X		X		
		Nivel de hábitos de planificar el tiempo (cumplimiento de actividades de acuerdo a las fechas establecidas y trabajo bajo presión).	Clasifica por orden de prioridad las metas a efecto de concentrarse en las más importantes.				X		X		X		X		
		Nivel de hábito que tienen los gerentes de recolectar información, análisis y solución de problemas.	Sabe cuándo se necesita el conocimiento de expertos y lo busca para resolver problemas.				X		X		X		X		

  
 ROY F. HERNANDEZ  
 C.I. 12.588.888

### MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: COMPETENCIAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD I – 3 06 DE OCTUBRE, BELÉN – 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre A veces	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
COMPETENCIAS GERENCIALES	Comunicación	Nivel de experiencia al interactuar con diferentes personas en diálogos que se dan de manera espontánea	Habla con otras personas y es capaz de conseguir que se sientan cómodos.				X		X		X		X		
		Nivel de experiencia al interactuar con diferentes personas en diálogos que se dan de manera espontánea	Informa a las personas de los hechos importantes.				X		X		X		X		
		Nivel de experiencia al interactuar con las personas por vía de comunicación, establecidas	Se comunica con efectividad por vía de los medios electrónicos.				X		X		X		X		
	Planeación y gestión	Nivel de planificación y organización de actividades, programas y de las personas para el logro de objetivos.	Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas				X		X		X		X		
		Nivel de hábitos de planificar el tiempo (cumplimiento de actividades de acuerdo a las fechas establecidas y trabajo bajo presión).	Clasifica por orden de prioridad las metas a efecto de concentrarse en las más importantes.				X		X		X		X		
		Nivel de hábito que tienen los gerentes de recolectar información, análisis y solución de problemas.	Sabe cuándo se necesita el conocimiento de expertos y lo busca para resolver problemas.				X		X		X		X		

*Juanita Sotelo*  
DNI 05218363

## ANEXO N° 04 CONSTANCIA DE APLICACION

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN

EL GERENTE DEL C.S. 06 DE OCTUBRE, QUE SUSCRIBE:

#### HACE CONSTAR

Que el C.D. Ronald Estif Delgado Noriega, Cursante de la "Maestría de Gestión Pública", Aplico el Instrumento (Encuesta) de la Tesis: "**COMPETENCIAS GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL**", Desempeñándose de manera satisfactoria, puntualidad, eficiencia y responsabilidad.

Se expide la presente como constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Belén, 30 de Julio del 2018

  
GOBIERNO REGIONAL DE LORETO  
DIRECCION REGIONAL DE SALUD DE LORETO  
Obst. DENNIS P. RENGIFO RAMIREZ  
COP 12056  
GERENTE MICRO RED BELEN  
Obst. Dennis Rengifo Ramírez  
Gerente  
C.S. 06 de Octubre

"AÑO DEL DIALOGO Y RECONCILIACION NACIONAL"

Solicita: Autorización

Señor gerente de la IPRESS I-3 6 de Octubre  
S.G

Ronald Estif Delgado Noriega identificado con número de DNI: 73116841 con domicilio legal en calle la condamine 176, cirujano dentista de la ciudad de Iquitos cursante de la Maestría en GESTION PUBLICA, ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Recurso a su digno despacho para solicitarle tenga a bien autorizar el ingreso al centro de salud que usted lo gerencia a fin de poder realizar mi estudio de investigación en "COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL CENTRO DE SALUD I - 3 06 DE OCTUBRE"

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted acceder a mi solicitud por ser justa

Atentamente



Ronald Estif Delgado Noriega

DNI: 73116841

GOBIERNO REGIONAL DEL LORETO  
CLAS 6 DE OCTUBRE  
MICRO RED DE BELEN  
Recibido por: [Signature]  
Fecha: 23.7.19  
Hora: 9.30

**ANEXO N° 05: ACTA DE ORIGINALIDAD**



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD**  
**DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

**-MGP-**

Yo, Dra. **VALENCIA CORAL, NÉLIDA** docente del Área de Investigación de la Escuela de Posgrado – Trujillo; y revisor del trabajo académico titulado: “**COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD I-3, 06 DE OCTUBRE, BELÉN-2018.**”, del estudiante DELGADO NORIEGA, Ronald Estif, he constatado por medio del uso de la herramienta **turnitin** lo siguiente:

Que, el citado trabajo académico tiene un **índice de similitud** de 22% verificable en el **Reporte de Originalidad** del programa turinitin, 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**.

Trujillo, 23 de agosto 2018.

Dra. VALENCIA CORAL, NÉLIDA

DNI: 08728997

DELGADO NORIEGA, Ronald Estif.

Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre, Belén – 2018.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.tauniversity.org">www.tauniversity.org</a> Fuente de Internet	6%
2	<a href="http://ri.bib.udo.edu.ve">ri.bib.udo.edu.ve</a> Fuente de Internet	4%
3	<a href="http://dspace.unifru.edu.pe">dspace.unifru.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
5	<a href="http://uladechcatolica.ning.com">uladechcatolica.ning.com</a> Fuente de Internet	2%
6	<a href="http://www.readbag.com">www.readbag.com</a> Fuente de Internet	2%
7	<a href="http://repositorio.udh.edu.pe">repositorio.udh.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
8	Submitted to Universidad Católica Los Angeles de Chimbote	2%

*Nélida Valencia Coral*  
 Nélida Valencia Coral