

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS SOBRE LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA SEDE DEL  
GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE – 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**JUANA ESTHER ARBAÑIL LOPEZ**

**ASESOR**

**JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA**

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

**Chiclayo, 2021**

**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS  
SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES  
DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
– 2020**

PRESENTADA POR:

**JUANA ESTHER ARBAÑIL LOPEZ**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Roberto Manuel Anchorena Roggeroni  
PRESIDENTE

Rafael Camilo Girón Córdova  
SECRETARIO

Jorge Augusto Mundaca Guerra  
VOCAL

## Dedicatoria

El presente proyecto de tesis se lo dedico a mis padres y hermanos, quiénes en el transcurso de mi vida han velado por mi bienestar y educación, depositándome su confianza, sin dudar en ningún momento de mi capacidad para lograr cada reto propuesto.

## Agradecimientos

Le agradezco a Dios por guiarme en la vida y permitirme llegar a este momento especial, al Mgtr. Jorge Mundaca Guerra, por su experiencia, conocimientos y visión crítica, el cual me ayudó a concluir el proyecto con éxito. Y a los docentes de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales.

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>ix</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>x</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Marco Teórico .....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes del Problema.....	14
2.2. Bases teóricas científicas .....	17
2.2.1. Competencias directivas .....	17
2.2.2. Productividad .....	22
<b>3. Metodología.....</b>	<b>25</b>
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	25
3.2. Diseño de investigación .....	25
3.3. Población, muestra y muestreo .....	26
3.4. Criterios de selección.....	27
3.5. Operacionalización de variables .....	27
3.6. Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	30
3.7. Procedimientos.....	32
3.8. Plan de procesamientos y análisis de datos.....	32
3.9. Matriz de consistencia .....	33
3.10. Consideraciones éticas .....	36
<b>4. Resultados y discusión .....</b>	<b>37</b>
4.1. Resultados .....	37
4.2. Discusión .....	44
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>47</b>
<b>6. Recomendaciones .....</b>	<b>48</b>
<b>7. Lista de referencias .....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>52</b>

## Lista de tablas

Tabla 1.Operacionalización de la Variable Competencias Directivas .....	28
Tabla 2. Operacionalización de la Variable Productividad .....	29
Tabla 3. Análisis de Confiabilidad .....	31
Tabla 4. Nivel de influencia .....	31
Tabla 5. Matriz de Consistencia .....	33
Tabla 6. Regresión lineal Competencias Directivas y Productividad .....	37
Tabla 7. Baremación Competencias Directivas.....	38
Tabla 8. Nivel de Competencias Directivas .....	39
Tabla 9. Baremación Productividad .....	41
Tabla 10. Nivel de Competencias Directivas .....	41
Tabla 11. Regresión lineal de dimensiones Competencias Directivas y Productividad.....	43
Tabla 12. Presupuesto y financiamiento.....	77

## Lista de figuras

Figura 1. Pirámide de las Habilidades Directivas .....	19
Figura 2. Niveles de competencias directivas .....	19
Figura 3. Medición de productividad .....	24
Figura 4. Promedio de la variable competencias directivas .....	40
Figura 5. Promedio de la variable productividad .....	42
Figura 6. Promedio de las Dimensiones Competencias Directivas .....	61
Figura 7. Promedio de Ítems Competencias Directivas .....	61
Figura 8. Promedio de Visión de Negocio .....	62
Figura 9. Promedio de Orientación al cliente .....	62
Figura 10. Promedio de Gestión de Recursos.....	62
Figura 11. Promedio de Networking .....	63
Figura 12. Promedio de dimensiones de Competencias Interpersonales.....	63
Figura 13. Promedio de los Ítems de Competencias Interpersonales .....	64
Figura 14. Promedio de comunicación.....	65
Figura 15. Promedio de Gestión de Conflictos.....	65
Figura 16. Promedio de Carisma .....	66
Figura 17. Promedio de Delegación .....	66
Figura 18. Promedio de Coaching .....	67
Figura 19. Promedio de Trabajo en Equipo.....	67
Figura 20. Promedio de la Dimensión Competencias Personales .....	68
Figura 21. Promedio de Ítems de Competencias Personales .....	69
Figura 22. Promedio de Iniciativa .....	70
Figura 23. Promedio de Optimismo .....	70
Figura 24. Promedio de Ambición .....	71
Figura 25. Promedio de Capacidad de Cambio .....	71
Figura 26. Promedio de Toma de decisiones.....	71
Figura 27. promedio de Integridad .....	72
Figura 28. Promedio de los Ítems de Productividad.....	73
Figura 29. Promedio de Calidad de objetivos.....	74
Figura 30. Promedio de Eficiencia .....	74

Figura 31. Promedio de Esfuerzo .....	74
Figura 32. Promedio de Retroalimentación del Rendimiento .....	75
Figura 33. Promedio de Presión para Producir.....	75
Figura 34. Promedio de Calidad.....	75

#### Lista de anexos

Anexo 1. Constancia de autorización de uso de datos .....	52
Anexo 2. Cuestionario de Competencias Directivas .....	53
Anexo 3. Cuestionario de Productividad.....	56
Anexo 4. Constancia de Validación de Expertos .....	58
Anexo 5. Promedio de variables.....	61
Anexo 6. Cronograma de Actividades y Presupuesto .....	76

## Resumen

El presente estudio se ha realizado con el propósito de conocer cómo las competencias directivas pueden llegar a afectar el nivel de productividad dentro de la organización, ya que a partir del reconocimiento de las competencias como pilar que impacta en la organización, es importante hablar de cuáles son las competencias que debe poseer todo gerente y a la vez sean percibidas por los colaboradores para que la organización tome las medidas necesarias, de tal modo que haya un desarrollo positivo de la productividad. Por ello se ha planteado como objetivo general, indicar las competencias directivas de los jefes y su influencia en la productividad. Se ha determinado que la investigación es de tipo aplicada con enfoque cuantitativo y se ha realizado en una muestra de 150 colaboradores. Para medir las competencias directivas y la productividad se determinó hacerlo mediante cuestionarios, los mismos que se han aplicado a la muestra ya mencionada, el cuestionario utilizado se basó en las dimensiones e indicadores de dos modelos, el de Cardona (2009), que cuenta con tres dimensiones de competencias directivas y Patterson (2005) que cuenta con 6 dimensiones de productividad. Se obtuvo como resultado la influencia directa de las competencias interpersonales y personales sobre la productividad, ya que van dirigidas al desarrollo de los recursos humanos, mientras que las competencias de negocios no influyen, porque se encargan de gestionar los recursos económicos. Se concluye que existe influencia de las competencias directivas sobre la productividad de los colaboradores según su percepción.

***Palabras clave:*** Competencias Directivas, Productividad

Clasificaciones JEL: M10, M12, M54

## Abstract

This study has been carried out with the purpose of knowing how managerial competencies can affect the level of productivity within the organization, since from the recognition of competencies as a pillar that impacts the organization, it is important to talk about which ones These are the competencies that every manager must possess and at the same time be perceived by the collaborators so that the organization takes the necessary measures, in such a way that there is a positive development of productivity. For this reason, it has been proposed as a general objective, to indicate the managerial competencies of the bosses and their influence on productivity. It has been determined that the research is applied with a quantitative approach and has been carried out in a sample of 150 collaborators. To measure managerial skills and productivity, it was determined to do so through questionnaires, the same ones that have been applied to the aforementioned sample, the questionnaire used was based on the dimensions and indicators of two models, that of Cardona (2009), which has three dimensions of managerial competencies and Patterson (2005) that has 6 dimensions of productivity. As a result, the direct influence of interpersonal and personal skills on productivity was obtained, since they are aimed at the development of human resources, while business skills do not influence, because they are responsible for managing economic resources. It is concluded that there is an influence of managerial competencies on the productivity of employees according to their perception.

***Keywords:*** *Management Competencies, Productivity*

JEL classifications: M10, M12, M54

## 1. Introducción

Las competencias directivas han adquirido mayor énfasis con el paso de los años, esto se debe a que han ido evolucionando, buscando que éstas se orienten a obtener mejoras significativas en la organización, este requerimiento se debe a las nuevas exigencias y tendencias del mercado global, ya que cada día es más competitivo y dinámico; por lo mismo se les advierte a las organizaciones en ser más flexibles, ágiles e innovadoras (Alegre, 2019).

De este modo, la dinámica global actual requiere que las organizaciones sepan responder a los retos que se presentan, es por ello que las organizaciones deben contar con los recursos necesarios que garanticen un excelente resultado frente a los desafíos; principalmente debe contar con el personal adecuado para desempeñar diferentes puestos dentro de la organización, obteniendo el éxito, la realización de metas y consecución de los objetivos planteados (Montoya, 2016).

Por ello se considera al capital humano el más importante activo en una empresa u organización, siendo relevante los directivos, ya que ellos contribuyen en la dirección y gestión de la misma, en enfrentar a un entorno competitivo; además de velar que todos sus esfuerzos de gestión estén en la misma sintonía con los esfuerzos de los colaboradores, asegurando el éxito en el desempeño de los colaboradores y la obtención de mayores niveles de productividad (Galicía, 2017).

Según el Plan Nacional de Competitividad y Producción (2019-2030) se ha percibido decadencia de la economía en el Perú, el cual se evidencia a través de la baja productividad de los recursos, débil aprovechamiento de las habilidades y talento que poseen los peruanos para producir, que no sólo afectan al país, sino también a la productividad de las organizaciones (públicas y privadas); por ello, se advierte una disminución en las inversiones en capital físico.

Por ende, es necesario para dichas organizaciones reclutar y retener a los directivos que posean competencias adecuadas y que a la vez sepan transmitir las a los colaboradores, de tal manera que se asegure el logro de una productividad más eficaz originando mayor valor y competitividad para la organización, ya que éstas demandan a directivos que contribuyan al bienestar y satisfacción de la comunidad laboral y a la competitividad de la misma.

Sin embargo; Monsalve (2016), docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú en la especialización de Gestión de Recursos humanos en las organizaciones, afirma que a los gerentes peruanos aún les falta mucho por desarrollar en cuanto a habilidades gerenciales, ya que todavía existen gerentes que continúan gestionando las tareas del trabajo con estilos autoritarios.

En este contexto, se propuso realizar la investigación en la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, ya que por ser una institución pública esta presta a brindar la información solicitada. A través de la interacción que se mantuvo con los colaboradores y directivos, se pudo apreciar que la comunicación durante los últimos años ha disminuido llegando hasta el punto de ser deficiente; por otro lado, los directivos no apoyan las oportunidades de desarrollo, dejando al colaborador sin el aporte de sus conocimientos y destrezas, esto se debe al aspecto burocrático, es decir, que en toda entidad gubernamental se tiene que actuar al pie de la letra, afectando el tiempo de realización de los proyectos trayendo consecuencias en la eficiente productividad de los colaboradores.

De este modo se pretende realizar el siguiente estudio sobre la influencia que tienen las competencias directivas y cómo éstas pueden llegar a afectar el nivel de productividad dentro de la Sede del Gobierno Regional, ya que a partir del reconocimiento de las competencias que no son percibidas adecuadamente se pueden tomar las medidas necesarias para generar un crecimiento, desarrollo profesional, personal y a su vez esto influya de manera positiva en la productividad de la organización. Además, se procura determinar la percepción que tienen los colaboradores de las competencias directivas de sus jefes, teniendo en cuenta el impacto que esto tendrá sobre la productividad de la organización.

Conforme a lo mencionado, se ha planteado la pregunta de investigación: ¿Cuál es la influencia de las competencias directivas de los jefes en la productividad según la percepción de los colaboradores de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque?, así mismo se tienen los siguientes objetivos específicos: determinar el nivel de competencias directivas que poseen los gerentes de las diversas áreas, determinar el nivel de productividad de los colaboradores de las diversas áreas, determinar qué competencias directivas influyen en la productividad de los colaboradores.

La investigación muestra una distribución de ocho capítulos, el primer capítulo, consta de introducción, en este apartado se expone detalladamente la situación problemática, se plantean los objetivos y se desarrolla la justificación. En el capítulo II, se expone el marco teórico, se destacan los modelos a utilizar de ambas variables y se interpretan los antecedentes del proyecto de investigación.

En el capítulo III, se desarrolla la metodología, el cual expone un enfoque cuantitativo y de tipo aplicada no experimental, de tal modo, se especificó que se ha utilizado como técnica el cuestionario aplicado a los colaboradores la Sede del Gobierno Regional.

En el capítulo IV se evidencian los resultados de la investigación, además de discutirlos; en el capítulo V, se plantean las conclusiones y recomendaciones, en el capítulo VI. En el capítulo VII, se enuncia la lista de referencias y, por último, en el capítulo VIII se hallan los anexos.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes del Problema

De acuerdo al estudio realizado en el Gobierno Regional Lambayeque, los modelos desarrollados por Cardona y Wilkinson (2009) para la variable competencias directivas y Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., y Wallace, A. (2005) para la variable productividad, son de años anteriores a los que se requieren para poder calificar como un antecedente válido, pero se citan de manera que permite el mejor entendimiento de los constructos desarrollados por ellos.

Patterson et al. (2005) en su artículo narra el desarrollo y la validación de una medida multidimensional de productividad, una muestra de 6869 empleados en 55 organizaciones manufactureras completó el cuestionario. La validez concurrente se midió correlacionando las calificaciones de los empleados con las descripciones de los gerentes y entrevistadores de las prácticas gerenciales y las características de la organización. La validez predictiva se estableció utilizando medidas de productividad e innovación, la medida ofrece a los investigadores un enfoque relativamente completo y flexible para la evaluación de la experiencia de los miembros de la organización y promete beneficios teóricos y aplicados.

Cardona y Wilkinson (2009) en su investigación tienen como objetivo evaluar un análisis conceptual comparativo de la propuesta de competencias directivas de Cardona con las distintas teorías y modelos del liderazgo, con el propósito determinar si la propuesta es integradora o más completa de las características más importantes del líder. Los autores han dividido el estudio en tres principales líneas: enfoque racional, estilos de liderazgo y personalidad del líder, en donde cada uno incluye diferentes propuestas, modelos, teorías y autores. Se concluye que la propuesta de Cardona y Wilkinson es muy completa e integradora, ya que agrupa elementos clave del liderazgo.

Cortes y Tanoira (2015) en su estudio tuvieron como finalidad determinar las competencias que los gerentes de los restaurantes utilizan y aquellas que se deben adquirir para contribuir al desarrollo del sector, los resultados que se obtuvieron señalan que efectivamente existen diferencias entre conocimientos técnicos y competencias directivas que poseen dichos gerentes. En este aspecto, como una recomendación, los gerentes tienen que fomentar relaciones humanas efectivas ya sea con los colaboradores de dichos

restaurantes como con las piezas claves del entorno externo; para de esta manera lograr la interacción de los colaboradores y el cumplimiento de metas u objetivos.

Smutny, Prochozka y Vaculic (2015), en su estudio exploran la conexión de las habilidades gerenciales con la efectividad gerencial, según la percepción de los subordinados, midiendo la efectividad gerencial por cuatro métodos diferentes. La encuesta fue aplicada a 96 gerentes y 1746 subordinados. Según los resultados, es posible recomendar centrarse especialmente en las habilidades de motivación del gerente para lograr un mejor desempeño de equipo y en las habilidades de organización para reforzar la posición del gerente.

Green (2016) tuvo como finalidad investigar las percepciones de los colaboradores de una entidad pública sobre los factores que impiden la productividad de la organización, la presente tuvo un enfoque cuantitativo utilizando una técnica de muestreo no probabilístico, se recopilaron datos de un total de 161 colaboradores utilizando un cuestionario. Se concluye que la productividad en el sector público se ve de manera diferente en comparación con el sector privado; además, el estudio describe seis factores que influyen en la productividad dentro del sector público, como, las políticas organizacionales, los beneficios de los empleados, la evaluación del desempeño, las interacciones en el lugar de trabajo, el liderazgo efectivo y el equilibrio de la vida laboral.

Vargas y Torres (2017) en su estudio, plantearon determinar el nivel de productividad de una pyme de acuerdo a las habilidades directivas. Se planteó como hipótesis la existencia del impacto de las habilidades directivas sobre la productividad laboral, el cual fue comprobado con la encuesta de escala Likert aplicada a los colaboradores de dicha organización. La metodología fue de nivel cualitativa - cuantitativa y de tipo exploratoria. Se concluyó que la seguridad laboral y la capacitación en habilidades gerenciales, aumentan la productividad de la organización; de otro modo, se identificó que, al usar incorrectamente las habilidades de los gerentes se obtiene insatisfacción en el clima organizacional; como consecuencia, menor calidad y productividad para la organización.

Alarcón y Villa (2017) en su investigación, plantearon realizar una propuesta para desarrollar competencias directivas en una asociación, se emplearon encuestas de acuerdo al modelo de la variable. El estudio tuvo como enfoque mixto, se llegó a la conclusión que según el ponderado de la variable competencias directivas tiene un nivel regular, de acuerdo

a los ítems, esto se debe a que dichas artesanas no reciben el apoyo por parte de gobierno ni de empresas privadas, lo cual limita el aprovechamiento y desarrollo de su potencial.

Cueva, Oliden y Vargas (2017) en su estudio, plantearon determinar los principales factores que de alguna manera impactan en la productividad de los colaboradores, de tal manera que se permita trazar estrategias de mejora para amortiguar los resultados. El método empleado es cuantitativo, el instrumento fue la encuesta y las respectivas entrevistas entregadas a los colaboradores. La conclusión manifiesta que la productividad de la empresa es afectada de manera negativa, esto se debe a la constante rotación de los colaboradores de sus puestos de trabajo, los bajos incentivos económicos y el ingreso de colaboradores con poca experiencia.

Evan y Mohamednoor (2017), en su estudio tuvieron como propósito realizar un análisis de las competencias gerenciales y su influencia en la productividad del personal en el gobierno del condado de Wajir. El estudio adoptó un diseño de investigación de estudio de caso descriptivo, en el que se usó la muestra de 244 empleados. Se obtuvieron como resultados que la posesión de habilidades técnicas, habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades informativas por parte de los gerentes tuvo un efecto positivo y significativo en la productividad del personal.

Gutiérrez (2019) en su estudio, planteó estudiar la relación entre las competencias intratégicas y la productividad de los subordinados. La investigación tuvo una metodología cuantitativa y aplicó encuestas a un total de 90 colaboradores de dicha empresa. Por ende, se obtuvieron como resultados la relación significativa entre ambas variables. Además, se ha concluido que emplear la correcta gestión de competencias intratégicas es esencial para la obtención de aumento en la productividad.

## 2.2. Bases teóricas científicas

### 2.2.1. Competencias directivas

Se muestra a continuación, los distintos autores que proponen la definición de competencias directivas, como también los respectivos modelos:

Ibarra (2001) argumentado por (Cejas, 2005); explica que las competencias son las facultades que tienen los individuos para producir, el cual se pueden definir y medir a través de su desempeño dentro de su centro laboral, mas no únicamente por destrezas abstractas como habilidades y conocimientos; es decir para estos autores las competencias son la unión entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

Por otro lado, Rodríguez y Feliú argumentado por (Trujillo, 1996); definen a las competencias directivas como el "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, lo cual le va a permitir realizar exitosamente las actividades.

De este modo, para Cárdenas y Pérez (2014) argumentado por (Casas, 2012); las competencias deben ser percibidas como el modo operante de administrar los recursos humanos en una determinada situación, de tal manera que exista una relación más entre la formación, gestión y trabajo.

Las habilidades directivas tienen autores alusivos como Drucker (1954), quien propuso 5 operaciones de nivel básico que el directivo debe emplear durante el desarrollo de actividades: precisar objetivos, comunicar y motivar, organizar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas. Mientras que Kats (1955) resalta que los gerentes requieren de tres habilidades administrativas básicas: técnicas, de trato con el personal, y las conceptuales.

Cardona y Wilkinson (2009) proponen que, para establecer un plan de mejora, lo ideal es tener en cuenta tres criterios: la importancia que le da la persona a la competencia al momento de accionar en el trabajo, la aptitud (la capacidad de aprender) y la actitud (motivación por aprender y desarrollar las competencias).

### ➤ **Pirámide de Habilidades Directivas**

Fue Reh (2009), quién sugiere la realización de dicha pirámide, en el cual se agrupa a los talentos primordiales con el grado de responsabilidad. Conforme el directivo va creciendo profesionalmente, se va incrementando el nivel de responsabilidad, es por ello que se ve necesario dominar habilidades nuevas. Dicha pirámide, hace referencia a Maslow (1943) con su ya conocida pirámide de las necesidades humanas, en el cual se interpreta en cómo los individuos van superando distintas necesidades hasta llegar a la cima, es decir superar las necesidades básicas hasta llegar a la autorrealización.

La estructura de la pirámide propuesta por Reh (2009) consta de cuatro niveles, tal como lo muestra a continuación:

- **Habilidades Básicas:** En el primer nivel podemos encontrar: la planificación, organización, dirección y control.
- **Habilidades de desarrollo:** En el segundo nivel se destacan los talentos que desarrollan los subordinados, tales como de motivación, capacitación, entrenamiento y la fomentación de participación.
- **Habilidades de implicación Personal:** En el tercer nivel encontramos talentos como, ser efectivo y gestionar el tiempo.
- **Habilidad de Liderazgo:** Por último, el talento más complicado de aprender y desarrollar, el liderazgo.

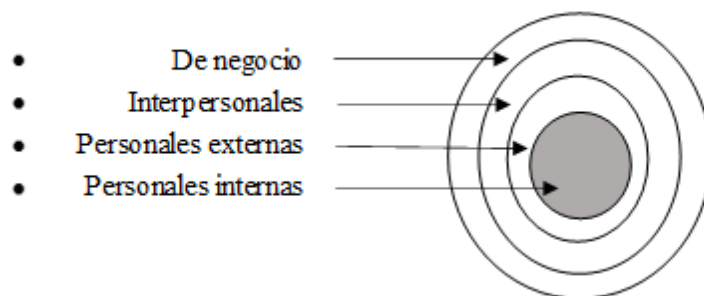


*Figura 1.* Pirámide de las Habilidades Directivas

Fuente: Reh, F. (2009). The Management Skills Pyramid. About.com Management

### ➤ **Modelo de agrupación**

Cardona y Wilkinson (2009) presentan una propuesta integradora o más completa de las principales competencias directivas de un líder, en el cual dividen su modelo en tres principales dimensiones, en donde se incluyeron diferentes autores, modelos, teorías y propuestas. Las competencias del modelo perfilan a un directivo equilibrado, con la capacidad de comprender un negocio, de orientar correctamente a sus colaboradores y de aprender, logrando alcanzar los resultados.



*Figura 2.* Niveles de competencias directivas

Fuente: Cardona, P., & Wilkinson, H. (2009). Creciendo como líder. Pamplona, España: EUNSA, IESE.

- **Competencias de negocio:** Están enfocadas a lograr un valor económico para la organización, a conocer a la empresa y al sector, a gestionar y negociar adecuadamente los recursos, y a todo aquello que influya en la generación de resultados directos con los beneficios económicos.

Encontramos a las siguientes competencias:

- Visión de negocio: Habilidad para poder distinguir los peligros de tal manera que se pueda aprovechar lo máximo posible las oportunidades del negocio.
- Visión de la organización: Habilidad de entender la interacción de los diferentes componentes que posee cada organización.
- Orientación al cliente: Habilidad enfocada al cumplimiento de los requerimientos de los clientes
- Gestión de recursos: Habilidad para emplear los recursos de manera adecuada obteniendo resultados satisfactorios.
- Negociación: Habilidad para conseguir alianzas adecuadas para los involucrados en la organización.
- Networking: Habilidad para conservar y emplear una amplia red de relaciones con piezas que son claves para la organización.
- **Competencias interpersonales:** Están enfocadas a desarrollar las habilidades los directivos, además de la adecuada función en el trabajo. Representan el comportamiento para su desarrollo en la sociedad y su desenvolvimiento en los distintos contextos laborables.

Encontramos las siguientes competencias:

- Comunicación: Habilidad para entender e informar los mensajes o ideas de forma adecuada.
- Gestión de conflictos: Habilidad para identificar, enfrentar y dar solución a los problemas internos de las personas de manera rápida y profunda.
- Carisma: Habilidad para conseguir una adecuada conducta de los subordinados, a través de la inspiración de confianza y motivación.
- Delegación: Habilidad para lograr que los trabajadores sean autónomos al usar recursos y al tomar decisiones, de tal manera que se logren los objetivos planteados.
- Coaching: Habilidad para impulsar a lograr el potencial de los colaboradores.

- Trabajo en equipo: Habilidad para impulsar el contexto laboral con confianza, compañerismo y comunicación entre cada uno colaboradores de la organización.
- **Competencias personales:** Están enfocados a identificar a los directivos con la misión de la organización, además de la generación de confianza. Estas competencias demandan más autocontrol y compromiso personal hacia un cambio de los individuos.

#### Competencias externas de proactividad.

- Iniciativa creativa: Habilidad para generar la innovación de ideas para las respectivas mejoras.
- Optimismo: Habilidad para identificar aspectos positivos reales, teniendo confianza en las oportunidades y confrontar los problemas de forma positiva.
- Ambición: Habilidad para implantar objetivos personales y grupales altos

#### Competencias internas de mejora personal.

- Autocrítica: Habilidad para hacerse cargo de las restricciones y faltas personales.
- Autoconocimiento: Habilidad de conocerse a tal punto de saber cómo somos, y de qué manera reaccionamos ante diferentes situaciones, ya sea en el aspecto profesional o personal.
- Capacidad de cambio - aprendizaje: Habilidad para adecuarse a un contexto cambiante, asimilando conocimientos nuevos y cambiando costumbres que sean necesarias.
- Toma de decisiones: Habilidad para la toma de decisiones oportunas en el instante adecuado.
- Integridad: Habilidad para proceder de forma íntegra ante las distintas situaciones.

### 2.2.2. Productividad

Mali (1987) manifiesta que la productividad es el resultado de medir que tan bien los recursos de una organización se unen y se utilizan para la obtención de los resultados. Dicho de otra manera, la productividad, es obtener el mayor nivel de rendimiento con el menor gasto de los recursos. Por lo tanto, no está mal vincular la productividad con la gestión del rendimiento.

Mientras que Duarte argumentado por Cequea y Rodríguez (2012) determina que la productividad no sólo requiere usar tecnología y manejar adecuadamente los recursos de la empresa, sino que también se requiere del desarrollo de habilidades y destrezas de los colaboradores y la motivación; en otras palabras, de su talento para desempeñarse de manera idónea en el trabajo, y del contexto laboral adecuado. De tal manera que permitan asegurar a las organizaciones la mejora de los indicadores de productividad a través de los colaboradores que conforman la organización. Es por este motivo que las organizaciones actualmente requieren comprender el comportamiento de los individuos en el entorno laboral y gestionarlo.

Casi todos los factores para reducir la productividad de los recursos humanos se deben a una mala gestión. Mientras tanto, la asociación del individuo con la organización debe ser mutua y en doble sentido. Una administración exitosa es la que conoce el entorno cultural de su organización, porque es un factor muy efectivo en el tipo de comportamiento de los empleados. Debe comprender ese entorno y aplicar esta comprensión para ejecutar los planes de la organización. Los salarios y los beneficios deben determinarse en función de la naturaleza del trabajo, la experiencia y el desempeño en relación con programas y cambios específicos. Si el desempeño individual no se evaluó cuidadosamente, y su tasa no coincidiría con sus calificaciones, o, en otras palabras, los individuos más calificados no tendrían las tasas más altas en una organización, gradualmente, surgirá una cultura de trabajo menor en esta organización (Valadkhani, 2006).

Bloom y Reenen (2010) mencionan que los empleados son los activos dignos de cualquier organización. La consecución de los objetivos en las organizaciones depende de la gestión inteligente de estas fuentes valiosas. La fuerza laboral es el factor importante y efectivo de productividad. Si estas fuerzas tienen plena confianza y una fuerte motivación, alcanzarán la

productividad al máximo nivel. En general, el factor más importante que es efectivo en la productividad laboral es la motivación para realizar los trabajos.

Para Flores (2012) la productividad laboral, es la mejora continua del logro colectivo, el resultado de la eficiencia con que se va a administrar las habilidades de los colaboradores en conjunto.

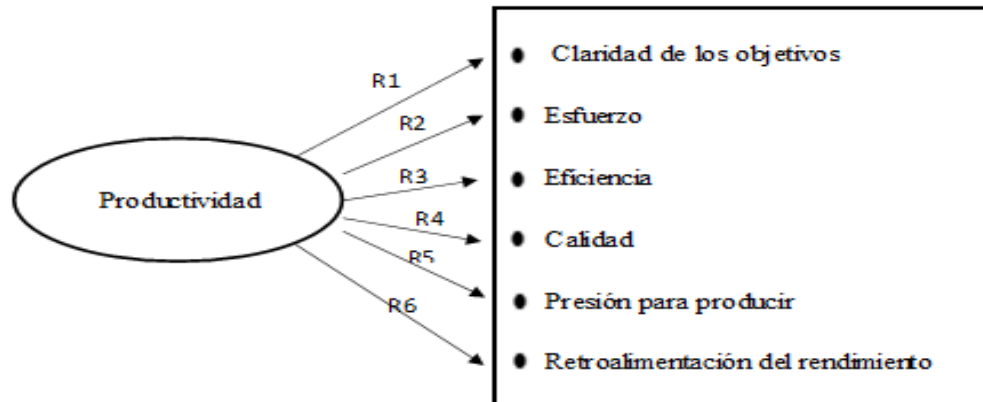
#### ➤ **Dimensiones de la Productividad laboral**

Flores (2012) determina tres dimensiones para la adecuada medición de la productividad laboral. Además, recalca que los tres indicadores no se pueden considerar de manera independiente, esto se debe a que cada uno ofrece un calcula parcial de los resultados.

- **Eficiencia:** Se mide la productividad a través del empleo de recursos, se pone énfasis en la cantidad, mas no en la calidad producida.
- **Efectividad:** Es la variante entre el logro de metas y los resultados esperados, esto consiente en medir el grado de ejecución de los objetivos planteados.
- **Eficacia:** Mide el impacto de lo que se hace, del producto o servicio prestado.

#### ➤ **Método para evaluar la productividad de un colaborador**

Para Patterson, et al. (2005), la importancia del modelo de objetivo racional (enfoque externo y orientación de control) se centra en buscar y conseguir adecuadamente las metas planteadas, en donde de alguna forma los valores y normas están vinculados con cumplir objetivos, ser eficientes, retroalimentar el desempeño y con la productividad. Las dimensiones que reflejan el modelo se muestran a continuación en la figura 3.



*Figura 3. Medición de productividad*

*Fuente: Patterson, M. et al. (2005), Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*

- **Claridad de objetivos:** Existencia de inquietud por parte de la empresa por precisar de manera clara sus objetivos.
- **Esfuerzo:** Conflictos de los colaboradores en las empresas para conseguir resultados.
- **Eficiencia:** Nivel de importancia de la efectividad de los colaboradores en su productividad.
- **Calidad:** La importancia requerida en el cumplimiento de los procesos de calidad.
- **Presión por producir:** Nivel de presión para que los colaboradores logren los resultados
- **Retroalimentación del rendimiento:** Medir y retroalimentar el desempeño de los individuos en el trabajo.

### 3. Metodología

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

Para Sampieri (1991) las investigaciones de enfoque cuantitativo van a recolectar información o datos específicos con la finalidad de comprobar la hipótesis, esto se hace a través de la medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de instaurar modelos de comportamiento y confirmar teorías, es por ello que se ha determinado que el enfoque de la presente investigación es cuantitativo, por la misma naturaleza del estudio, para la cual se ha aplicado una encuesta a los colaboradores de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque. Los resultados se adjudican sólo a dicha empresa, ya que se utiliza el Método del Estudio de Caso con una data real de 150 colaboradores.

Por consiguiente, el tipo de la investigación es aplicada; así mismo el nivel es explicativo por tratarse de un estudio de causalidad (causa – efecto) entre ambas variables.

#### 3.2. Diseño de investigación

Este estudio presenta un diseño no experimental, se debe a que no hay manipulación de variables. Asimismo, es transversal, esto se debe a que la implementación se ha realizado en un sólo momento determinado dentro de la organización para obtener resultados. (Sampieri, 2003).

En consecuencia, se deduce que la investigación se trata del Método de Estudio de Caso cuantitativo explicativo, la cual está centrada en un número elevado de observaciones; por ello, pretende hallar el vínculo entre las variables y el fenómeno objeto de estudio. Como estudio de caso explicativo se ha realizado un análisis de regresión, el cual permite determinar la influencia significativa en el fenómeno objeto de estudio. Es necesario destacar que la metodología útil para el presente estudio de caso es la fase de justificación – confirmación, en este proceso se comprueba el fundamento de la hipótesis a través de un procedimiento previsto al efecto.

El método de estudio de caso se genera a partir de la observación del fenómeno, seguidamente pasa a explorar la realidad para generar la hipótesis a través del comportamiento, causa y efecto del fenómeno, para luego contrastar o justificar la hipótesis propuesta en idea de garantizar su verdadera capacidad de explicación.

El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica útil, ya que permite generar resultados que posibilitan fortalecer, crecer y desarrollar teorías

existentes o surgir nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado (Martínez, 2006).

Por la excesiva carga laboral de los jefes cuando se ha desarrollado la investigación y los sucesos ocurridos a nivel mundial con respecto a la pandemia no se realizaron las entrevistas correspondientes en lo que respecta para el estudio de caso.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

La población del estudio está compuesta por 302 colaboradores, donde la muestra es de 150 colaboradores. Se ha realizado un muestreo estratificado con el fin de alcanzar resultados más exactos ya que la Sede del Gobierno Regional cuenta con 12 gerencias, por ello se ha tomado la misma cantidad de colaboradores por cada área.

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

N: Tamaño de universo

e: Error de estimación

n: Tamaño de muestra

Z =	1.96
p =	0.5
q =	0.5
N =	302
e =	0.05

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 302 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (302 - 1) + ((1.96)^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 150,325 = 150$$

### 3.4. Criterios de selección

Está determinada por lo colaboradores de las distintas áreas de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque de manera aleatoria, porque se ha contado con el apoyo del gerente de recursos humanos de la entidad respectiva, así mismo, de cada colaborador al momento de ser encuestado con el debido respeto a su labor y disponibilidad de tiempo.

También por la disponibilidad y consentimiento de los distintos jefes de todas las áreas quiénes brindaron su interés ya que el desarrollo del cuestionario fue totalmente anónimo.

### 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de la Variable Competencias Directivas

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operativa	Indicadores	Técnica	Instrumento
<b>Competencias Directivas Cardona y Wilkinson (2009)</b>	Conjunto de conocimientos y habilidades que aplican los directivos en las distintas situaciones laborales que hacen posible la realización de las actividades de manera eficaz (Cardona y Wilkinson, 2009)	Competencias de Negocio	Habilidades enfocadas a lograr un valor económico en la organización	Visión del negocio	ENCUESTA	CUESTIONARIO
				Orientación al cliente		
				Gestión de recursos		
				Negociación		
				Networking		
		Competencias Interpersonales	Habilidades enfocadas a desarrollar capacidades en los subordinados	Comunicación		
				Gestión de conflictos		
				Carisma		
				Delegación		
				Trabajo en equipo		
		Competencias Personales	Habilidades enfocadas a fomentar el desarrollo de confianza e identificación de los individuos con la organización	Iniciativa creativa		
				Optimismo		
				Ambición		
				Capacidad de cambio – aprendizaje		
				Toma de decisiones		
Integridad						

Nota: Adaptado de "Creciendo como líder", por P. Cardona y H. Wilkinson, 2009. Pamplona, España: EUNSA, IESE.

Tabla 2. *Operacionalización de la Variable Productividad*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Productividad</b> <b>Patterson, M.,</b> <b>West, M.,</b> <b>Shackleton, V.,</b> <b>Dawson, J.,</b> <b>Lawthom, R.,</b> <b>Maitlis, S.,</b> <b>Robinson, D., y</b> <b>Wallace, A.</b> <b>(2005)</b>	La productividad no sólo requiere usar tecnología y manejar adecuadamente los recursos de la empresa, sino que también se requiere del desarrollo de habilidades y destrezas de los colaboradores y la motivación (Cequea y Rodríguez, 2012)	Claridad de los objetivos	Preocupación por precisar claramente los objetivos	Comprensión Comunicación clara de objetivos Conciencia de los planes a largo plazo	<b>ENCUESTA</b>	<b>CUESTIONARIO</b>
		Eficiencia	Conflicto de los colaboradores para lograr metas	Ahorro de tiempo y dinero Programación y planificación Mejora de productividad		
		Esfuerzo	Nivel de importancia de la efectividad de los colaboradores en la productividad	Hacen lo mejor posible Entusiasmo Esfuerzo especial		
		Retroalimentación de rendimiento	Medir y retroalimentar el desempeño en el trabajo	Información Evaluación de desempeño Se da a conocer sus fallas		
		Presión para producir	Nivel de presión para que los colaboradores logren los resultados	Se espera demasiado Trabajo duro Esta bajo presión		
		Calidad	La importancia requerida en el cumplimiento de los procesos de calidad.	La empresa busca aumentar estándares de calidad Éxito de la empresa Reconocimiento de calidad		

Nota: Adaptado de "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation" por M. Patterson et al. ,2005

### 3.6. Técnica e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se ha aplicado para responder a los objetivos es la encuesta, de tal modo el instrumento es el cuestionario, el cual cuenta con preguntas cerradas y una medición de escala de Likert del 1 al 5. Dicho cuestionario se dividió en dos bloques, el primero, hace referencia a la variable Competencias directivas y consta de 43 preguntas y el segundo, a la variable Productividad, consta de 13 preguntas; basándose en los modelos de cada concepto.

Para la variable competencias directivas se ha tomado el modelo de Cardona y Wilkinson (2009) denominado “Modelo de competencias directivas de liderazgo de Cardona, ¿Una propuesta innovadora? El cual se encuentra dividido en tres dimensiones: competencias de negocio, con 8 ítems, competencias interpersonales, con 20 ítems y competencias personales con 15 ítems.

Para la variable productividad, se ha tomado la teoría de Patterson et al. (2005) denominado “Validación de la medida de productividad”, el cual se encuentra dividido en seis dimensiones: claridad de objetivos, eficiencia, esfuerzo; cuentan con 2 ítems cada una, retroalimentación del rendimiento con 3 ítems, presión para producir y calidad cuentan con 2 ítems respectivamente.

La estructura del cuestionario aplicado es la siguiente:

Competencias de negocios, ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.

Competencias interpersonales, ítems: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28.

Competencias personales, ítems: 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43

Claridad de objetivos, ítems: 44, 45

Eficiencia, ítems: 46, 47

Esfuerzo, ítems: 48, 49

Retroalimentación del rendimiento, ítems: 50, 51, 52

Presión para producir, ítems: 53, 54

Calidad, ítems: 55, 56

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos cuantitativos que presenta la investigación, se ha llevado a cabo mediante la herramienta SPSS, en el cual se ha obtenido los resultados del alfa de Cronbach mayores a 0.7 según Samperi (2003), asegurando que los resultados muestren que los dos instrumentos sean confiables para medir dichos constructos.

En el presente estudio se ha determinado que el alfa de Cronbach del cuestionario es de 0.898; en donde la variable competencias directivas presenta un alfa de Cronbach de 0.855, mientras que para la variable productividad es de 0.767, el cual se interpreta que los resultados son aceptables para dicha investigación, además se muestra el análisis de confiabilidad por cada variable en la tabla 3. Por otro lado, la encuesta fue validada a través del juicio de expertos.

Tabla 3. *Análisis de Confiabilidad*

<b>Estadísticas de confiabilidad</b>			
Competencias Directivas		Productividad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos	Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.855	43	0.767	13

Goh (2003) plantea una escala de Sigma para determinar si la influencia de una variable sobre otra es baja, media o alta, según lo muestra la tabla 4.

Tabla 4. *Nivel de influencia*

Nivel Sigma 1:	317.4
Nivel Sigma 2:	45.6
Nivel Sigma 3:	2.7
Nivel sigma 4:	63
Nivel Sigma 5:	0,57
Nivel Sigma 6:	0,002

Fuente: Goh (2003). *Statistical Control of a Six Process. Quality Engineering.*

### 3.7.Procedimientos

Para el estudio de la percepción de las competencias directivas y productividad se ha realizado el análisis estadístico a través de niveles (nivel bajo, nivel medio, nivel alto) mediante la baremación.

En la primera fase de la investigación se ha coordinado con el gerente de las áreas a evaluar, con el fin de poder realizar visitas a la organización, de esta manera se obtuvo comunicación con los trabajadores para obtener mayor grado de conocimiento sobre la realidad del problema a investigar.

En la etapa de recolección de datos se ha presentado el permiso para acceder en fechas estimadas a la organización, para encuestar a los trabajadores obteniendo la información pertinente. Se ha encuestado durante el mes de setiembre, con un lapso de dos semanas, el horario estimado para realizar las encuestas fue de dos a cuatro de la tarde, ya que es ahí donde los colaboradores se sienten más cómodos y con menos carga de trabajo.

A cada colaborador se le ha entregado una encuesta sobre competencias directivas y del mismo modo de productividad, la cual se ha realizado de manera individual.

Finalmente, para evitar complicaciones se les ha brindado instrucciones y ayuda pertinente ante cualquier duda a todos los colaboradores.

### 3.8.Plan de procesamientos y análisis de datos

La información obtenida, se ha plasmado en el software SPSS, para calcular en un inicio el alfa de Cronbach y la confiabilidad del cuestionario.

Para dar respuesta a la influencia de las competencias directivas sobre la productividad y dar solución a los objetivos específicos, se ha utilizado la regresión lineal que el programa SPSS ofrece.

Por otro lado, se ha empleado el programa Excel con la finalidad de ordenar y agrupar los datos, elaborando gráficos que resuman los resultados obtenidos en base a lo obtenido al SPSS.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 5. *Matriz de Consistencia*

Problema principal	Objetivo general	Hipótesis	Variables		
			Dependiente: Productividad		
			Independiente: Competencias Directivas		
			Dimensiones	Indicadores	
¿Cuál es la influencia de las competencias directivas de los jefes en la productividad según la percepción de los colaboradores de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque?	Indicar la influencia de las competencias directivas de los jefes en la productividad según la percepción de los colaboradores	Ho: Existe influencia de la percepción que tienen los colaboradores sobre las competencias directivas de sus jefes en la productividad.	Competencias de negocio	Visión del negocio, orientación del cliente, Gestión de recursos, Negociación, Networking	
	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>			Competencias interpersonales	Comunicación, Gestión de Conflictos, Carisma, Delegación, Trabajo en equipo
	Determinar el nivel de competencias directivas que poseen los jefes de las diversas áreas del Gobierno Regional de Lambayeque según la percepción de sus colaboradores.		Competencias personales		Iniciativa creativa, Optimismo, Ambición, Capacidad de cambio, Toma de decisiones, Creatividad
				VD:	Claridad de los objetivos

<p>Determinar el nivel de productividad de los colaboradores de las diversas áreas del Gobierno Regional de Lambayeque.</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Ahorro de tiempo y dinero, programación y planificación, mejora de productividad</p>
<p>Determinar qué competencias directivas influyen en la productividad de los colaboradores del Gobierno Regional de Lambayeque.</p>	<p>Esfuerzo</p> <p>Hacen lo mejor posible, entusiasmo, esfuerzo especial</p> <p>Retroalimentación de rendimiento</p> <p>Información, evaluación del desempeño, se da a conocer las fallas a los colaboradores</p> <p>Presión para producir</p> <p>Se espera demasiado, trabajan duro, Están bajo presión</p> <p>Calidad</p> <p>La empresa busca aumentar estándares de calidad, éxito de la empresa, reconocimiento de calidad</p>
<p>Tipo y diseño de la investigación</p>	<p>Procedimiento y procesamiento de datos</p>

---

Población, muestra y muestreo					
Tipo	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Nivel: Explicativo	Población	302	Procedimiento	Coordinar con el gerente para realizar visitas a empresa
Diseño	Transversal No experimental Método de estudio de caso explicativo	Muestra	150	Procesamiento	SPSS: Mediante un análisis de confiabilidad Regresión lineal simple
		Muestreo	Estratificado		

---

### 3.10. Consideraciones éticas

Se ha coordinado con el gerente de Recursos Humanos para que comunique a los colaboradores el propósito de la investigación, y así brinden el soporte necesario para llevar a cabo el estudio basada en ambos cuestionarios, logrando posteriormente la recolección de los resultados más confiables en las encuestas

Asimismo, durante la encuesta se ha informado las indicaciones correspondientes a los colaboradores, recordándoles que el fin de estudio es netamente académico, asegurando la confidencialidad de los resultados que vertían en los cuestionarios.

Finalmente, se les ha comunicado que la información que ellos brinden va a servir para mejorar algunos aspectos de las áreas de la Sede del Gobierno regional Lambayeque.

## 4. Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

#### **Influencia de las competencias directivas en la productividad**

A continuación, se va a dar respuesta al objetivo general, en el cual se plantea indicar la influencia de las competencias directivas de los jefes en la productividad de los colaboradores según su percepción.

Tabla 6. *Regresión lineal Competencias Directivas y Productividad*

	COEFICIENTES				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Dev. Error	Beta		
Constante	1,817	,302		6,025	0,00
Competencias Directivas	,500	,706	,478	6,626	0,00

Para dar respuesta al objetivo se ha creído conveniente realizar una regresión lineal entre ambas variables, competencias directivas y productividad, como se puede apreciar en la tabla 4, en la cual se identifica la existencia de influencia de la variable independiente en relación a la dependiente, lo mencionado anteriormente se refuerza cuando se tiene como resultado un sigma menor al 0.05, es por ello que se puede afirmar que la percepción que tienen los colaboradores de las competencias directivas de sus jefes influye en su productividad de manera positiva.

Según el Goh (2003) a través de su escala de Sigma, menciona que existe influencia por causalidad de la variable Competencias Directivas sobre Productividad, debido a que se encuentra en el rango del nivel sigma 6 con un valor de 0,002 (entre 0,009 y 0,000), según la tabla 4, estos resultados se obtienen debido a que las competencias de negocios no influyen sobre la productividad, mientras que las competencias interpersonales influyen pero de forma baja y por último las competencias personales influyen de manera moderada, según la percepción de los colaboradores.

Esto se debe porque las habilidades que tienen los directivos influyen directamente en el trabajo diario en todo el entorno interno de la Sede de Gobierno Regional Lambayeque, la razón es que tanto los gerentes como los colaboradores en el asunto de realizar proyectos se desempeña adecuadamente de acuerdo a los estándares que se promulgan en la sede central, recordando que toda labor interna tiene un protocolo el cual debe ser cumplido sistemáticamente al pie de la letra, por tanto en el tema de productividad y de resultados si se encuentra acorde en relación a las tareas que se desempeñan individualmente entre esta jerarquía.

### Nivel de competencias directivas que poseen los jefes

Luego de dar respuesta al objetivo general se ha continuado con el primer objetivo específico, determinar el nivel de competencias directivas que poseen los jefes de las diversas áreas de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque según la percepción de sus colaboradores.

Para obtener el resultado, como primer paso se ha realizado una baremación de la variable Competencias Directivas para determinar el nivel en el que se encuentra dicha variable. Según la tabla 5, se obtuvo que el nivel de la media de la variable competencias directivas es de 39,90.

Tabla 7. *Baremación Competencias Directivas*

Competencias Directivas		
Media	39,90	
Desv. Desviación	,140	
Varianza	,02	
Mínimo	3,66	
Máximo	4,18	
Percentiles	33.33	39,31
	66.67	40,60

Como segundo paso para dar respuesta al objetivo se ha realizado la clasificación de percentiles de dicha variable, con una escala del 1 al 5, en donde según la baremación realizada anteriormente, se ubican los percentiles en base a la media, y así se obtiene que el nivel de las competencias directivas que poseen los gerentes de las diversas áreas de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque según la percepción de los colaboradores es **Regular**. Esto se debe a que los colaboradores identifican que sus jefes poseen un bajo nivel de competencias interpersonales como se puede apreciar en el grafico 1.

Tabla 8. *Nivel de Competencias Directivas*

Competencias Directivas		
	Número	Escala
Alto	66.7- 100	4.07 – 5
Regular	33.3 – 66.7	3.94 - 4.06
Bajo	0 – 33.3	1 - 3.93

Para complementar el resultado del objetivo, se ha calculado el promedio de la variable Competencias Directivas y de sus dimensiones: competencias de negocios, competencias interpersonales y competencias personales. En dónde se identifica que son las competencias interpersonales de los jefes en las que se tiene que poner mayor énfasis, ya que ésta es la que posee mayor brecha a diferencias de las dos competencias, esto se debe a que según la percepción de los colaboradores no se están desarrollando de manera adecuada las habilidades de los jefes, tal como lo indica el grafico 1.

Se determinó que la dimensión con menor media (3.837) y mayor brecha (1.163) es competencias interpersonales debido a que, según la percepción de los colaboradores los jefes no se interesan mucho por las necesidades de estos, la razón es que los jefes no se encuentran constantemente en sus puestos debido a asuntos de gerencia, por lo cual no tienen mucho contacto entre ellos, consecuentemente no llegan a escuchar atentamente las opiniones de los que se encuentran en su área de trabajo. Por otro lado, en algunas áreas los gerentes si llegan a comunicar de manera clara y precisa las ideas con las que desea trabajar, porque depende de los involucrados del área el poder estar conectados y comunicados entre sí.

Otro punto de vista, según lo percibido en la investigación algunos jefes aún no son flexibles ni empáticos. Para muchos colaboradores el diseñar un plan personal de desarrollo es importante porque les permite tener fija una meta u objetivo para la mejora del área, tal es el caso de que en casi todas las áreas no se realizan correctamente ni por iniciativa de los propios colaboradores, teniendo en cuenta que este aspecto lo designa un puesto más arriba de los gerentes, y por último el feedback no es de manera oportuna porque depende de la habilidad de cada gerente.



*Figura 4. Promedio de la variable competencias directivas*

Cabe resaltar que la influencia de las Competencias de Negocios es baja, esto se debe a que el 54,4 % de los colaboradores de la sede del Gobierno Regional cuentan con un contrato temporal, mientras que el 46,6 % tiene un contrato estable, es por ello que se ve reflejado el poco interés que estos tienen para las mejoras del cumplimiento de los objetivos en las diversas áreas.

### **Nivel de productividad**

En el segundo objetivo específico se ha planteado determinar el nivel de productividad de los colaboradores de las diversas áreas de la Sede del Gobierno Regional

Para obtener el resultado, el primer paso a realizar es una baremación de la variable Productividad para determinar el nivel en el que se encuentra. Según la tabla 7, se obtuvo que el nivel de la media de la variable Productividad es de 37,17.

Tabla 9. *Baremación Productividad*

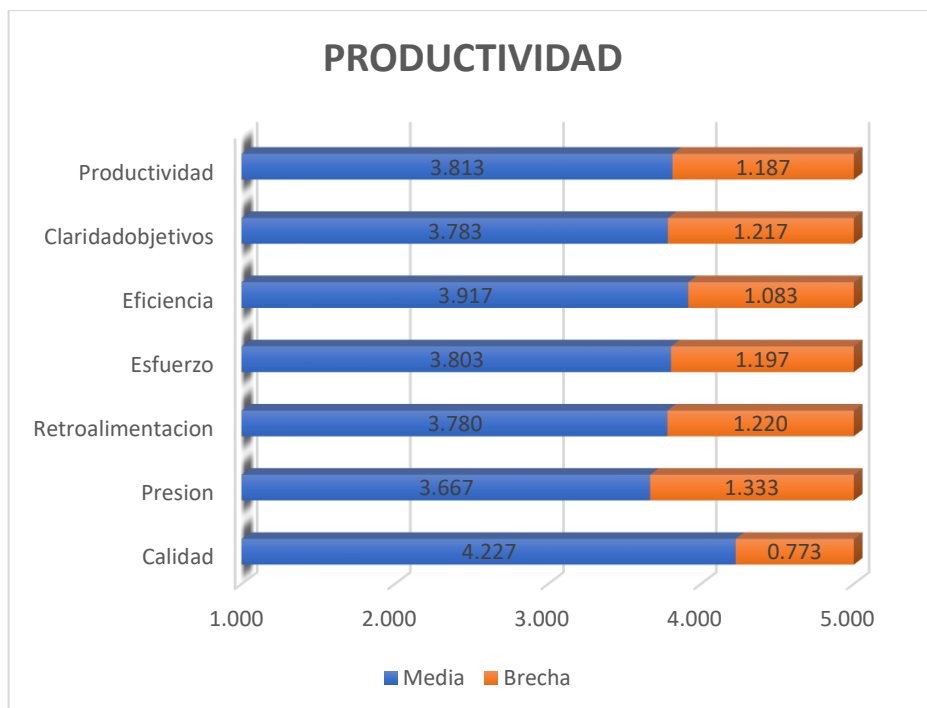
Productividad		
Media	37,17	
Desv. Desviación	,175	
Varianza	,03	
Mínimo	3,31	
Máximo	4,00	
Percentiles	33.33	36,15
	66.67	38,20

Como segundo paso para dar respuesta al objetivo se realizó la clasificación de percentiles de dicha variable, con una escala del 1 al 5, en donde según la baremación realizada anteriormente, se ubican los percentiles en base a la media, y así obtenemos que el nivel de productividad que poseen los colaboradores de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque es **Regular**.

Tabla 10. *Nivel de Competencias Directivas*

Productividad		
	Número	Escala
Alto	66.7- 100	3.83 – 5
Regular	33.3 – 66.7	3.62 - 3.82
Bajo	0 – 33.3	1 - 3.61

A continuación, en el gráfico 2, se va a mostrar el promedio de la variable Productividad y de sus dimensiones, en donde se aprecia que la dimensión Presión por producir presenta la mayor brecha, lo cual significa que es ahí en donde la organización tiene que poner mayor énfasis con la finalidad de obtener mayores niveles de productividad.



*Figura 5. Promedio de la variable productividad*

Se determinó que la dimensión con mayor media (3.667) y mayor brecha (1.333) es Presión para producir, esto se debe a que existe por parte de los superiores presión y obligación para cumplir con los objetivos designados tanto a nivel institucional como en el área respectiva, una de las razones es que los colaboradores suelen llenarse de tareas las cuáles son impuestas por los gerentes con el fin de poder avanzar durante el día, sobrecargando al colaborador haciéndolo sentir abrumado en su trabajo.

Se ha determinado que la segunda dimensión con menor media (3.780) y mayor brecha (1.220) es retroalimentación de rendimiento, este resultado se denota porque los colaboradores se sienten confundidos debido a que no se les hace saber cuáles son sus fallas y las cosas que están realizando bien, un factor importante es que no se les evalúa el desempeño que realizan de una manera constante. Así mismo por parte de los jefes reciben información para el mejor desempeño, pero se resalta de que no existen una evaluación que permita determinar el nivel exacto del desempeño del colaborador.

La tercera dimensión con menor media (3,783) y mayor brecha (2,217) es claridad de los objetivos, esto se debe a que los jefes rara vez hacen conocer cuáles son los objetivos y actividades del área, tampoco son claros al momento de explicar lo que se quiere lograr. El problema radica en la falta de comprensión de estos jefes porque algunas veces no son especialistas en el área que se encuentran designados.

Cabe resaltar que la productividad de los colaboradores no es la deseada, esto se debe a que el 51,3 % de los colaboradores de la sede del Gobierno Regional son mujeres el cual sienten que no se les hace saber qué cosas está haciendo bien y en que está fallando, lo que genera un poco entusiasmo al momento de seguir laborando.

### **Competencias directivas que influyen en la productividad**

Finalmente damos respuesta al tercer objetivo específico, en el cual se ha planteado determinar que competencias directivas (negocios, interpersonales, personales) influyen en la productividad de los colaboradores de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.

Mencionado anteriormente, la influencia se ratifica cuando se obtiene una sigma menor al 0.05, es por ello que en seguida de mostrar la influencia de cada dimensión de la variable competencias directivas sobre productividad.

Tabla 11. *Regresión lineal de dimensiones Competencias Directivas y Productividad*

COEFICIENTES					
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
Constante	1,803	,268		6,718	,000
C. de Negocios	-,025	,053	-,040	-,468	,641
C. Interpersonales	,193	,080	,209	2,398	,018
C. Personales	,279	,049	,451	5,686	,000

Las dimensiones de la variable Competencias directivas que influyen directamente sobre productividad son las competencias interpersonales y competencias personales cuyos valores según el valor de sigma son menores al 0.05 (0.018 y 0.00 respectivamente), es decir las competencias interpersonales influyen de manera baja, mientras que las competencias personales, lo hacen de manera moderada. Esto se debe a que dichas competencias se encuentran desarrolladas en el factor humano, por tal motivo en la Sede del Gobierno Regional – Lambayeque las gestiones y tomas de decisiones realizadas en los proyectos tienden a demorar, pero no se duda de la capacidad de los directivos para tomar buenas decisiones, por tanto, los colaboradores como jefes tienen la labor de comunicarse entre ellos para que la productividad sea equitativa de acuerdo a los objetivos planteados.

Sin embargo, la dimensión Competencia de negocios según el valor sigma es de 0,0641, el cual no refleja influencia en la productividad de la organización.

#### 4.2.Discusión

De acuerdo al objetivo general se concluye la existencia de influencia de las competencias directivas sobre productividad, esto se debe a que las decisiones tomadas por el directivo influyen en la forma de trabajo de los colaboradores, en este aspecto cabe mencionar que no persiste una comunicación fluida entre los directivos y colaboradores, lo que conlleva a conflictos y un mal planteamiento en las delegaciones por la falta de trabajo en equipo, perjudicando a la eficiente productividad de los colaboradores, por ende al contribuyente, ya que se va a evidenciar la falta de orientación en la gestión de sus recursos, lo mencionado y hallado en el Gobierno Regional se relaciona con Gana e Ifah (2012) quienes mencionan que los directivos deben adquirir un enfoque de habilidades básicas como técnicas para aumentar la productividad de sus colaboradores. Por consiguiente, Vargas y Torres (2017) a través de su investigación en una empresa privada, llegan a la conclusión que mientras el jefe se encuentre capacitado en todas las habilidades y pueda demostrar los hechos y ser percibidos por sus colaboradores, la productividad y la capacidad de desarrollo de los colaboradores tendrá un aumento considerable respecto a su calidad en los trabajos que se presentan en dicha organización.

El nivel de competencias directivas percibidas por los colaboradores es regular, porque los directivos no siempre tienen la empatía y flexibilidad para tener a cargo un grupo de personas, pero debido a que es una entidad pública los procesos se encuentran estipulados, por ende, no se percibe interés tanto del directivo como del colaborador para insertar nuevas estrategias, actualizar protocolos e innovar en la forma de gestionar las actividades que se presentan día a día en la entidad pública, información que al ser comparada con Alarcón y Villa (2017) concluyen su investigación también cuenta con un nivel regular debido a que las artesanas no reciben apoyo de entidades públicas y privadas. Estos resultados se relacionan con la teoría mencionada por Cárdenas y Pérez (2014) quienes argumentan que las competencias son percibidas como el modo de desarrollo de la gestión de los recursos humanos para una determinada situación y crea la existencia de una relación más estrecha entre la gestión, formación y trabajo.

El nivel de productividad que poseen los colaboradores es regular, esto se debe a que la sobrecarga de trabajo interfiere en cumplir los objetivos ya que los jefes se centran en los resultados, olvidándose que el cargo que tienen es el de dirigir correctamente a sus colaboradores. Lo mencionado, guarda relación con Green (2010) quien concluyó que la productividad en el sector público se ve influenciada por las horas extras, los arreglos de trabajos alternativos, la insatisfacción de la retroalimentación dada por parte de los jefes y la falta de comunicación que hay entre los jefes y los colaboradores, lo cual hace que sea más difícil la consecución de los objetivos planteados, ante lo planteado Flores (2012) determinó que lo desarrollado en las investigaciones se relaciona directamente ya que coincide que como en toda organización los directivos se trazan metas, esperan resultados y evalúan las deficiencias, esto les va a permitir replantear sus estrategias para lograr futuros objetivos.

Las competencias interpersonales y personales influyen de manera significativa sobre la productividad ya que están relacionadas a la guía de la funcionalidad del trabajo y la generación de confianza; mientras que las competencias de negocios no influyen ya que estas van dirigidas a gestionar los recursos económicos para la organización, lo mencionado guarda relación con Gutiérrez (2019) quien agrega que las competencias directivas son fundamentales para la empresa, principalmente aquellas competencias que destacan el desarrollo los recursos humanos, ya que estas hacen referencia a que tan eficiente es el personal en su trabajo para aumentar la productividad, es decir tanto las competencias interpersonales y personales, son las que más se requieren en una organización pública. Por otro lado, Barrios, Hernández, Rodero y Niebles (2018) contradicen lo hallado en el Gobierno Regional recalcando la diferencia entre sectores, públicos y privados, y llegan a la conclusión de que debe existir influencia de las habilidades de negocio, es decir de las habilidades de gestionar los recursos, sobre la productividad; ya que estas habilidades son un factor importante para la sostenibilidad del negocio.

Respecto a las competencias directivas el Gobierno Regional de Lambayeque no es ajeno a problemas como en toda entidad pública y privada, la razón radica en los altos cargos y la burocracia implantada, la cual no permite desarrollarse tanto profesionalmente como desarrollar nuevas tendencias para la mejora del trabajo de cada organización. Se llega a la conclusión que, en los diversos resultados presentados, los jefes o autoridades con altos cargos deben actualizarse con información que sirva de soporte y que sea de ayuda para los colaboradores, ya que el trabajo se debe realizar en conjunto para tener buenos resultados.

Para finalizar, se hace énfasis en las limitaciones de la investigación, por un lado, se aprecia que la muestra es representativa para la Sede del Gobierno Regional, no obstante, ésta no representa a todas las organizaciones públicas de Lambayeque, y mucho menos a nivel nacional. Por otra parte, la investigación al tener un carácter transversal, es decir, por aplicarse en una situación determinada, se hace imposible saber la variabilidad de las percepciones de los colaboradores a lo largo del tiempo.

## 5. Conclusiones

Se acepta la hipótesis planteada, quedando en claro que si existe influencia de la percepción que tienen los colaboradores sobre las competencias directivas de sus jefes en la productividad.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se demuestra la influencia de las competencias directivas sobre la productividad de los colaboradores, se hace referencia a que aquí intervienen las decisiones tomadas por el directivo ya que van a influir directamente en el involucramiento de los colaboradores en el quehacer diario. Cabe mencionar que la Sede del gobierno Regional presenta deficiencias como toda organización pública, por ejemplo, una baja comunicación, conflictos que acarrear en los planteamientos en las gestiones y la falta de trabajo de equipo.

Para competencias directivas, se determinó que se encuentra en un nivel regular, asumiendo que los directivos no se encuentran con la disponibilidad de poder atender las necesidades de sus colaboradores, estando la mayor parte del tiempo fuera realizando gestiones que demanda su puesto. Recordando que, dentro del Gobierno Regional todo lo que realiza y gestiona viene de la sede central lo cual es considerado por los altos mandos como prioridad.

En cuanto a productividad, se determinó que se encuentra en un nivel regular, se tiene en cuenta el colaborador se siente presionado y abrumado al momento de cumplir los objetivos institucionales, debido a que no se realiza la retroalimentación necesaria para determinar la ubicación de los errores y así mejorar el desempeño, resaltando que los mismos directivos no tienen un modelo el cual les permita medir dicho rendimiento.

La competencia de negocios no influye directamente con la productividad, de acuerdo al valor asignado por la sigma, ya que están dirigidas por los directivos a gestionar recursos económicos para la organización, de tal manera que no se evidencia involucramiento de los colaboradores en cuanto a la realización de los tramites que permitan la gestión de dichos recursos, evidenciando demoras en los tramites lo cual conlleva a la pérdida del capital asignado para los proyectos.

Se hace hincapié que el estudio desarrollado en la Sede el Gobierno Regional de Lambayeque es un estudio de caso, por lo cual no se puede replicar para otro tipo de investigaciones puesto que los resultados obtenidos son únicos, así pertenezcan a una entidad gubernamental.

## 6. Recomendaciones

Se sugiere diseñar un modelo de gestión interno que permita la evaluación de las competencias directivas reales de los gerentes y evalúen la productividad en relación al verdadero trabajo que en primer lugar debe estar basado por áreas y luego como sede, permitiendo determinar datos exactos de como se viene desarrollando el sistema de la Sede del Gobierno Regional.

Se propone reformular los protocolos con respecto a cada área según lo solicite la persona a cargo, esto permitirá que exista una mejor comunicación y desempeño entre el directivo y el colaborador, realizando un adecuado trabajo en equipo.

Para mejorar la productividad, se plantea a la Sede del Gobierno Regional brindar cursos de coaching ejecutivo organizacional profesional tanto para los directivos como para los colaboradores, en cuanto a los directivos les permitirá incrementar la capacidad de gestión y dirección, comunicación, delegación y empatía, y para los colaboradores los cursos se orientarán en brindar mayor motivación e involucramiento en la realización de trabajos, logrando que el personal trabaje en sintonía de tal manera que se obtengan mejoras significativas para la organización.

De acuerdo a la competencia de negocio se sugiere mayor involucramiento por parte de los colaboradores al realizar los trámites y así permita una adecuada gestión de los recursos económicos por parte de los directivos.

Para los futuros investigadores, se les hace hincapié de resaltar este tipo de investigaciones, donde la pieza clave es el capital humano; sobre todo en empresas del gobierno, ya que estas se rigen por un protocolo el cual no les permite a sus colaboradores explotar su potencial y contribuir en su crecimiento. Se debe considerar el desarrollo de los modelos para que los futuros estudios tengan resultados confiables.

## 7. Lista de referencias



- Abdalla, I. H. (1983). Impact of influence and skill on managerial performance. *Omega*, 11(3), 263-272.
- Alegre, H. (2019). Las metodologías ágiles. Estrategia para la innovación. *Revista de la semana económica*. Real Time Management. Recuperado de <https://rtm.com.pe/2019/04/30/las-medotologias-agiles/>
- Barrios, I., Hernández, H., Rodero, A., Niebles, L., Niebles, W. (2018). Management Skills and Leadership Styles: A Reflection with a Global Focus. *Contemporary Engineering Sciences*, Vol. 11, 2018, no. 54, 2661 - 2668
- Barrera, D. H., Acosta, M. D., Armenteros, Y. V., Morales, J. A., & Ramírez, B. D. (2015). Competencias directivas en el sector industrial: medición del desempeño en empresas de Coahuila, Mexico/management competencies. in the industrial sector: performance measurement your business coahuila, México. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/1711216778?accountid=37610>
- Bhattacharya, D., Guner, N. y Ventura, G. (2013). Distorsiones, habilidades gerenciales endógenas y diferencias de productividad. *Review of Economic Dynamics*, 16 (1), 11-25.
- Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*. Obtenido de [http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos\\_Digitales/100/40244.pdf](http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/40244.pdf)
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo (4.a ed). *Pamplona: Eunsa Ediciones - Universidad de Navarra*.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2009). Creciendo como líder. *Pamplona, España: EUNSA, IESE*.
- Casas, L. O., Acosta, M. d., Guangorena, A. G., & Armenteros, Y. V. (2014). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior/directives skills: identification in a university. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/1561634941?accountid=37610>
- Cejas, M. (2005). La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas.
- Cequea, M. & Rodríguez, C. (2012, febrero 02). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33922717007>
- Coronado, F. (2015, agosto). Indicadores de Productividad y Competitividad Regional Relacionados al Agro. CENTRUM católica Graduate Business School. *Pontificia*

- Universidad Católica del Perú.* Recuperado de [http://vcentrum.pucp.edu.pe/investigacion/wps/pdf/CECYM\\_WP2015-08-0010.pdf](http://vcentrum.pucp.edu.pe/investigacion/wps/pdf/CECYM_WP2015-08-0010.pdf)
- Cortés, R. M. P., & Tanoira, F. G. B. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 24(1), 96-114.
- Cueva, E., Oviden, R. & Vargas, J. (2017). Análisis de los factores que impactan en la productividad del personal operario de una empresa textil peruana: Caso Samitex (tesis de pre grado). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.*
- Flores, M. & Vanini, G. (2016). Competencias Directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Universidad Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador*, 113-124
- Goh, T. N. Xie, M. (2003). Statistical Control of a Six Process. *Quality Engineering.*
- Hernández, D., Armenteros, M. C., Villanueva, Y. & Montalvo, J. (2016). Competencias directivas en el sector industrial: Medición del desempeño en las empresas de Coahuila. *México*, 9, 1-28
- Lirio, J. (28 de marzo de 2016). ¿Qué clase de líderes requieren las organizaciones modernas? *Diario Gestión.* Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/clase-lideres-requieren-organizaciones-modernas-115339-noticia/?ref=gesr>
- Lombardía, P. G., Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (2001). Las competencias directivas. *Barcelona: IESE Business School.*
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., y Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 307-408. doi: 10.1002/job.312.
- Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales, 48 (1). 87-103.
- Marín, M. F., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7(16), 113-1
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Universidad del Norte, Bogotá, Colombia.* Pensamiento & Gestión, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *INALDE Business School, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia*, 209- 216.
- Valadkhani, A. (2006). "Labour Productivity in Iran," Economics Working Paper Series. Wollongong.

Wilkinson, H. (2006). Creatividad e innovación. Cómo fomentarlas. *DPON-54. Nota técnica del Departamento de Investigación del IESE. Barcelona: España.*

## Anexos

## Anexo 1. Constancia de autorización de uso de datos



**GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE**  
 UNIDAD EJECUTORA 001 SEDE CENTRAL  
 OFICINA EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS

Firmado digitalmente por CASTANEDA CASTANEDA Angel Guillermo  
 DN: cn=Angel Guillermo Castaneda Castaneda, o=Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos, ou=Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos, email=angel.guillermo.castaneda.castaneda@regionlambayeque.gob.pe, c=PE  
 Fecha y hora de proceso: 11/06/2019 - 10:13:58

El seguridad: 3039691      Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad      Chiclayo 11 junio 2019

**OFICIO N° 000692-2019-GR.LAMB/OERH [3248023 - 1]**

**Mgtr. VALERIA TAMARA LLONTOP HERNÁNDEZ**  
**DIRECTORA (e)**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**ASUNTO: RECABAR INFORMACIÓN PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**REFERENCIA: CARTA N°0099-2019-USAT-EADM**

Es grato dirigirme a usted y expresarle mi cordial saludo y en atención al documento de la referencia, comunicarle la aceptación del estudio de investigación de: ARBAÑIL LÓPEZ JUANA ESTHER, estudiante de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Católica "Santo Toribio de Mogrovejo" de Chiclayo, para la aplicación de encuestas a los trabajadores de esta Sede Regional" las mismas que servirán para desarrollar la Tesis denominada "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE - CHICLAYO 2019". La fecha de aplicación será a partir del mes de agosto del presente año, lo cual hago de su conocimiento para los fines pertinentes.

Es propicia la oportunidad para expresarle mi consideración y estima.

Atentamente,

Firmado digitalmente  
**ANGEL GUILLERMO CASTAÑEDA CASTAÑEDA**  
**JEFE OFICINA EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS**  
 Fecha y hora de proceso: 11/06/2019 - 10:13:58

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://siagido3.regionlambayeque.gob.pe/verifica/>

1 / 1

*Anexo 2. Cuestionario de Competencias Directivas*

# TESIS

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LOS COLABORADES DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE

- **AREA A LA QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_
- **GENERO:** Masculino ( ) Femenino ( )
- **TIPO DE CONTRATO:** Temporal ( ) Estable ( )
- **EDAD:** 20 – 30 ( ) 30 – 40 ( ) 40 – 50 ( ) 50 – 60 ( ) 60 – 70 ( )
- **ESTADO CIVIL:** Soltero ( ) Casado ( ) Viudo ( ) Divorciado ( )

I. 1	II. 2	III. 3	IV. 4	V. 5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador a continuación encontrará proposiciones relacionadas con competencias directivas. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

### I. COMPETENCIAS DE NEGOCIO

Nº	Competencias de negocio	I	II	III	IV	V
1	Sabe cuáles son los objetivos y prioridades de su área					
2	Conoce los puntos fuertes de su área					
3	El jefe del área responde con rapidez a las sugerencias					
4	Asigna adecuadamente los recursos de acuerdo a prioridades					
5	Realiza un seguimiento de la productividad real de los recursos empleados					
6	Mantiene una relación estable con miembros de instituciones importantes					
7	Busca relacionarse de manera informal con personas clave de su entorno profesional					
8	Sabe cómo obtener apoyo de sus contactos clave					

## II. COMPETENCIAS INTERPERSONALES

N°	Competencias interpersonales	I	II	III	IV	V
9	Comunica sus ideas de manera clara y precisa a los demás colaboradores del área					
10	Escucha atentamente a los demás colaboradores del área					
11	Comparte información importante para el éxito del área con los demás colaboradores					
12	Habla con personas ajenas a la empresa para recibir y/o proporcionarles información					
13	Sabe identificar con rapidez la causa posible de un problema					
14	Define claramente cuál es el problema antes de resolverlo					
15	Genera más de una solución alternativa al problema					
16	Fomenta el sentido de responsabilidad y profesionalidad en el trabajo					
17	Existe una buena relación entre todos los colaboradores del área					
18	Se interesa mucho por los problemas de los colaboradores del área					
19	El jefe permite a sus colaboradores terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando lo solicitan					
20	Pide opinión a los colaboradores a la hora de enfocar los problemas					
21	Distribuye o asigna las tareas complejas oportunamente					
22	Se interesa por las necesidades e intereses de sus colaboradores					
23	Diseña con sus colaboradores un plan personal de desarrollo, ayudándoles a fijar objetivos de mejora					
24	Sabe dar feedback en el momento oportuno					
25	Se corrige constructivamente aportando posibles soluciones					
26	Se involucra con los objetivos de los colaboradores y los hace suyos					
27	Infunde moral y ánimo a sus colaboradores					
28	Promueve el diálogo constructivo entre los colaboradores					

### III. COMPETENCIAS PERSONALES

N°	Competencias personales	I	II	III	IV	V
29	Busca oportunidades para capacitarse					
30	Emprende los cambios necesarios para mejorar					
31	Promueve la generación de ideas nuevas y creativas entre los colaboradores					
32	Ve los problemas como una oportunidad para mejorar					
33	Se siente seguro de que logrará lo que se proponga					
34	Anima a los demás colaboradores en los momentos de dificultad					
35	Luego de alcanzar un objetivo, se propone un objetivo más alto					
36	Se preocupa por el crecimiento y éxito de los demás colaboradores					
37	Defiende sus puntos de vista con determinación					
38	Siempre está abierto a nuevos conocimientos y los aplica en su mejora					
39	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada					
40	Se informa bien antes de tomar una decisión					
41	Evalúa los riesgos antes de tomar una decisión					
42	Establece relaciones basadas en la confianza					
43	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación					

Anexo 3. Cuestionario de Productividad

# TESIS

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADES DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE

- **AREA A LA QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_
- **GENERO:** Masculino ( ) Femenino ( )
- **TIPO DE CONTRATO:** Temporal ( ) Estable ( )
- **EDAD:** 20 – 30 ( ) 30 – 40 ( ) 40 – 50 ( ) 50 – 60 ( ) 60 – 70 ( )
- **ESTADO CIVIL:** Soltero ( ) Casado ( ) Viudo ( ) Divorciado ( )

I. 1	II. 2	III. 3	IV. 4	V. 5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador a continuación encontrara proposiciones relacionados con productividad. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

### I. CLARIDAD DE LOS OBJETIVOS

N°	Claridad de objetivos	I	II	III	IV	V
1	Tiene buena comprensión de los objetivos que su área quiere lograr					
2	Su jefe de área comunica los objetivos y actividades claramente a todos					

### II. EFICIENCIA

N°	Eficiencia	I	II	III	IV	V
3	Se podría ahorrar tiempo si el trabajo estuviera mejor organizado					
4	Se podría mejorar la productividad si se organizaban y planificaban mejor los empleos					

**III. ESFUERZO**

N°	Esfuerzo	I	II	III	IV	V
5	Se encuentra entusiasmado con su trabajo					
6	Está preparado para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo					
7	Recibe gran cantidad de información de su jefe para un mejor desempeño en su trabajo					

**IV. RETROALIMENTACION DEL RENDIMIENTO**

N°	Retroalimentación del rendimiento	I	II	III	IV	V
8	Su desempeño se evalúa con regularidad					
9	Se le hace saber a usted que cosas está haciendo bien y en que está fallando					
10	Se espera que realice más tareas que las que le corresponde en un día					

**V. PRESION PARA PRODUCIR**

N°	Presión para producir	I	II	III	IV	V
11	Siente que su jefe le exige una sobrecarga de trabajo					
12	Se encuentra bajo presión para cumplir con los objetivos					

**VI. CALIDAD**

N°	Claridad de objetivos	I	II	III	IV	V
13	Cree que el logro de los objetivos del área depende de un trabajo de calidad					

*Anexo 4. Constancia de Validación de Expertos***CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO  
POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Daniel Castro Ugarcía, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE - 2019", elaborado por la Bach. ESTHER ARBAÑIL LÓPEZ; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 24 de Setiembre del 2019.

FIRMA DEL EXPERTO  
DNI 43654762

Dr./Mg./Lic.Nombre: Economista

Cargo Actual: Docente USAT



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO  
POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Julio Cortés, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE - 2019", elaborado por la Bach. ESTHER ARBAÑIL LÓPEZ; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 9 de Octubre del 2019.

FIRMA DEL EXPERTO

DNI \_\_\_\_\_

Dr./Mg./Lic.Nombre: Lic. Cortés

Cargo Actual: Gerente de Finanzas Netto.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO  
POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, América Fernández, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE - 2019", elaborado por la Bach. ESTHER ARBAÑIL LÓPEZ; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

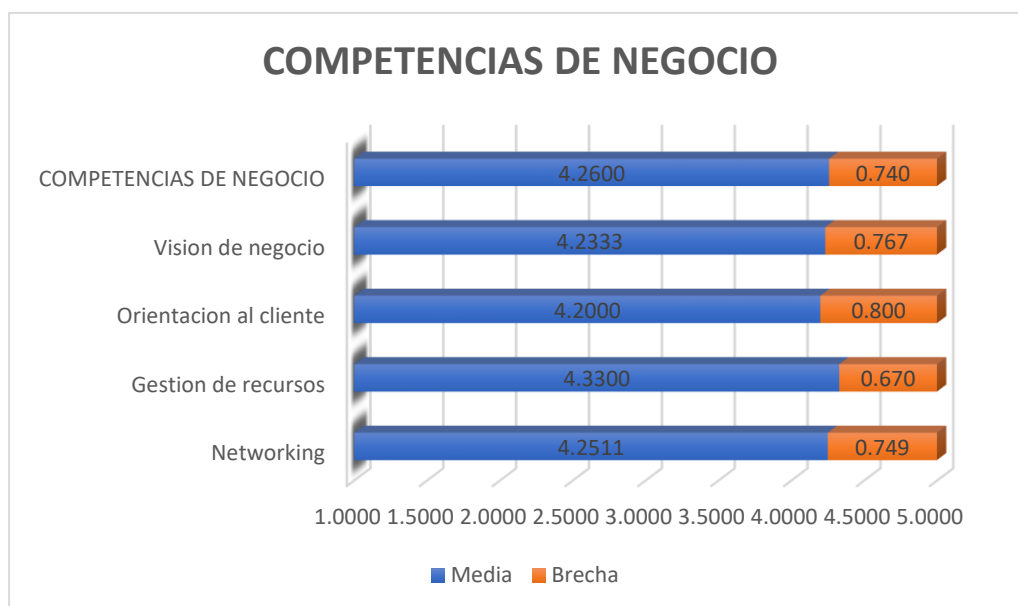
Atentamente

Chiclayo, 28 de Setiembre del 2019.

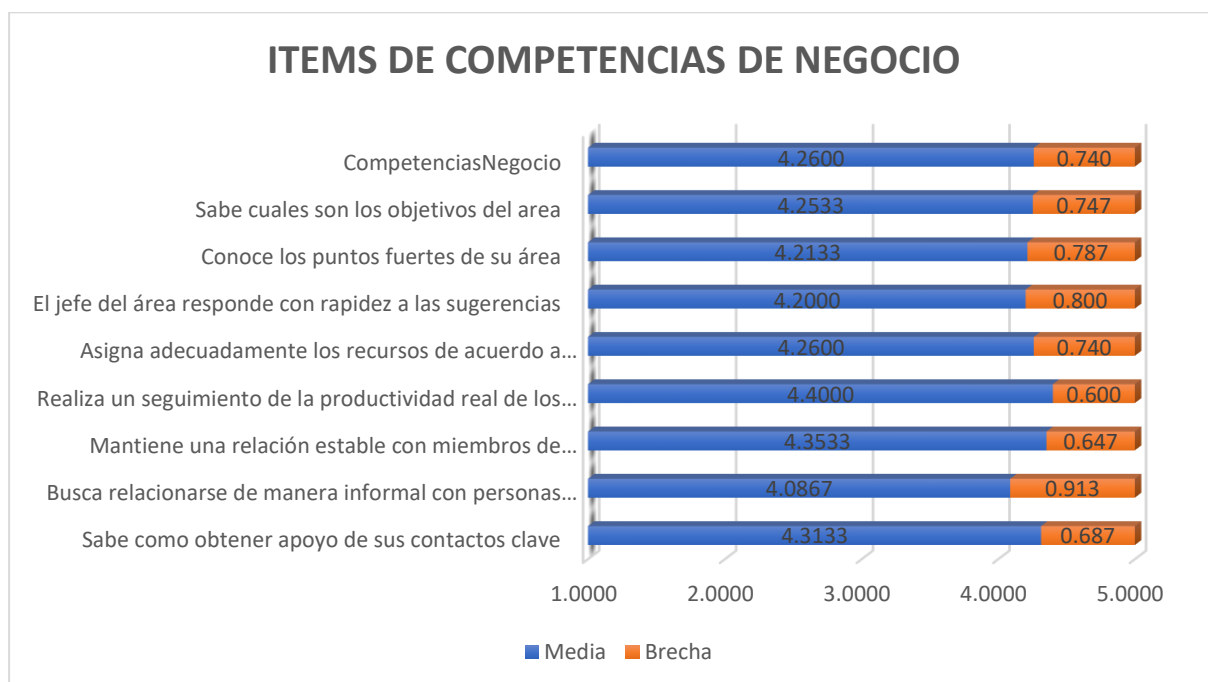
Fernández  
FIRMA DEL EXPERTO  
DNI 77547439

Dr./Mg./Lic.Nombre: Contador  
Cargo Actual: Casa Andina

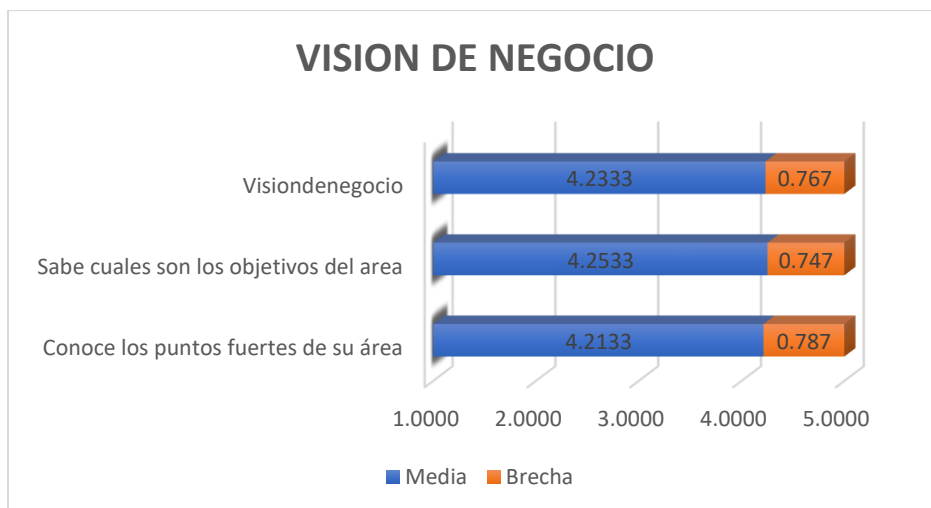
*Anexo 5. Promedio de variables*



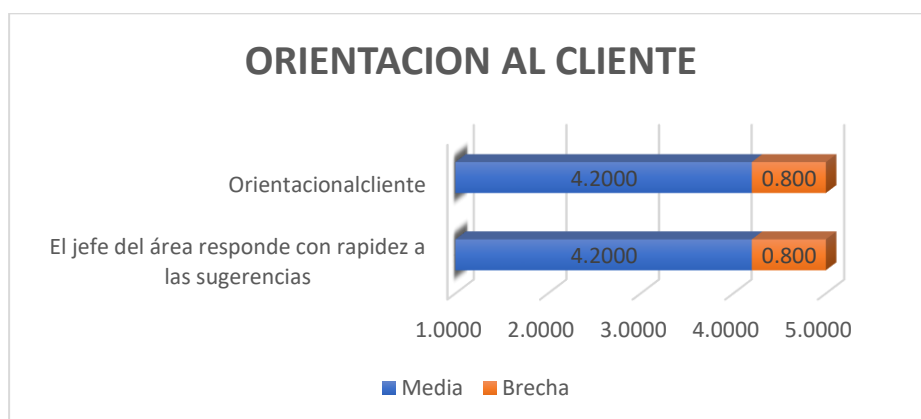
*Figura 6. Promedio de las Dimensiones Competencias Directivas*



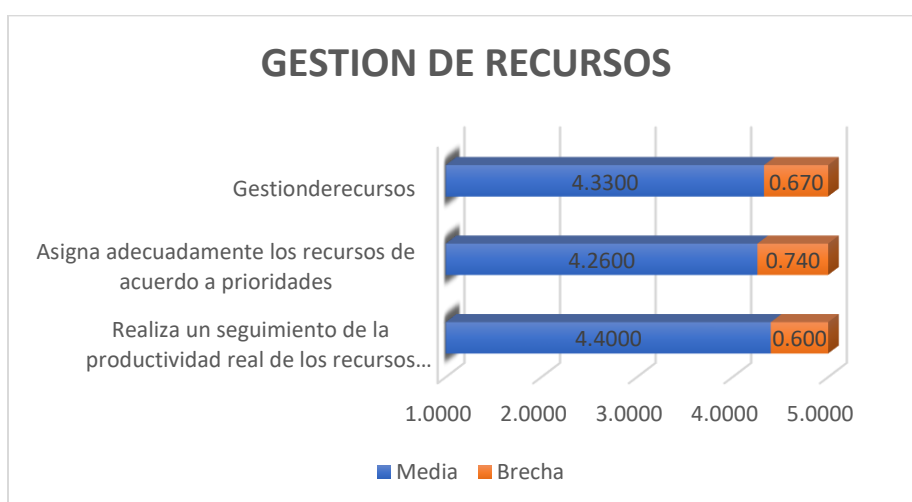
*Figura 7. Promedio de Ítems Competencias Directivas*



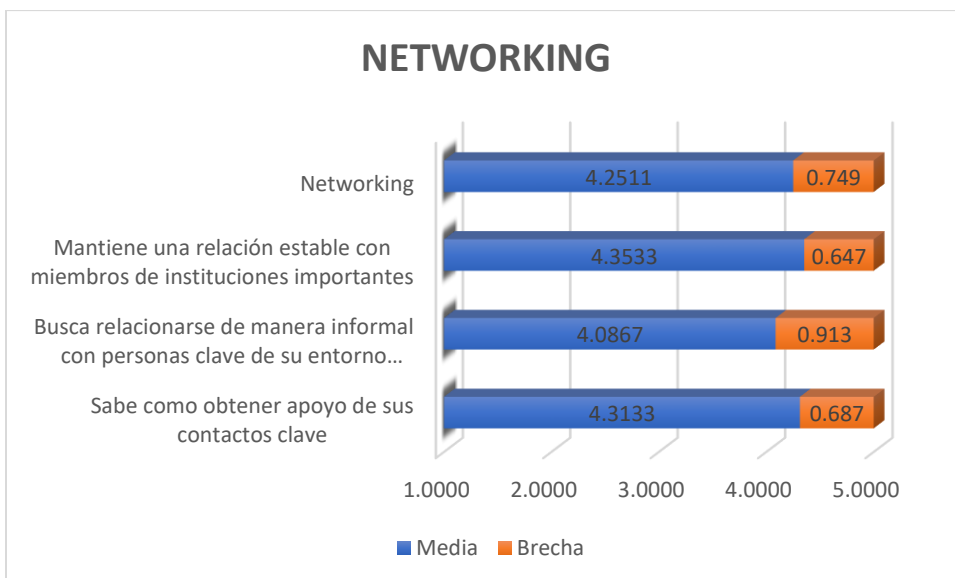
*Figura 8. Promedio de Visión de Negocio*



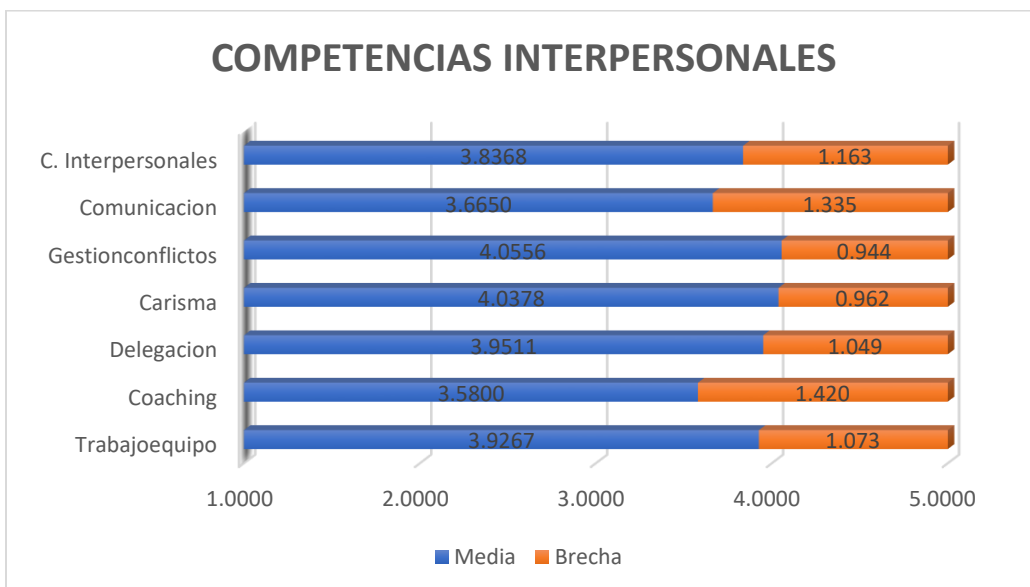
*Figura 9. Promedio de Orientación al cliente*



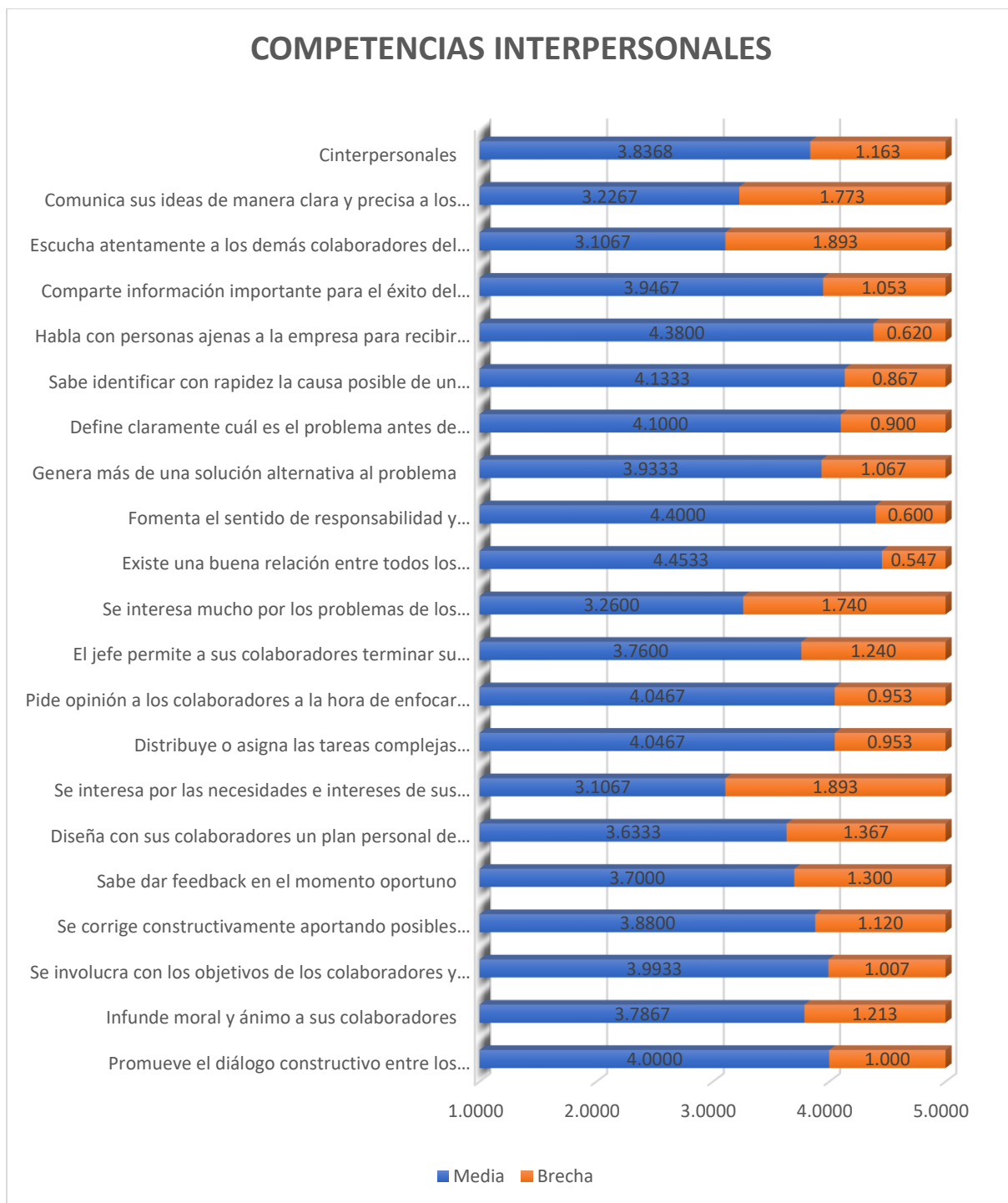
*Figura 10. Promedio de Gestión de Recursos*



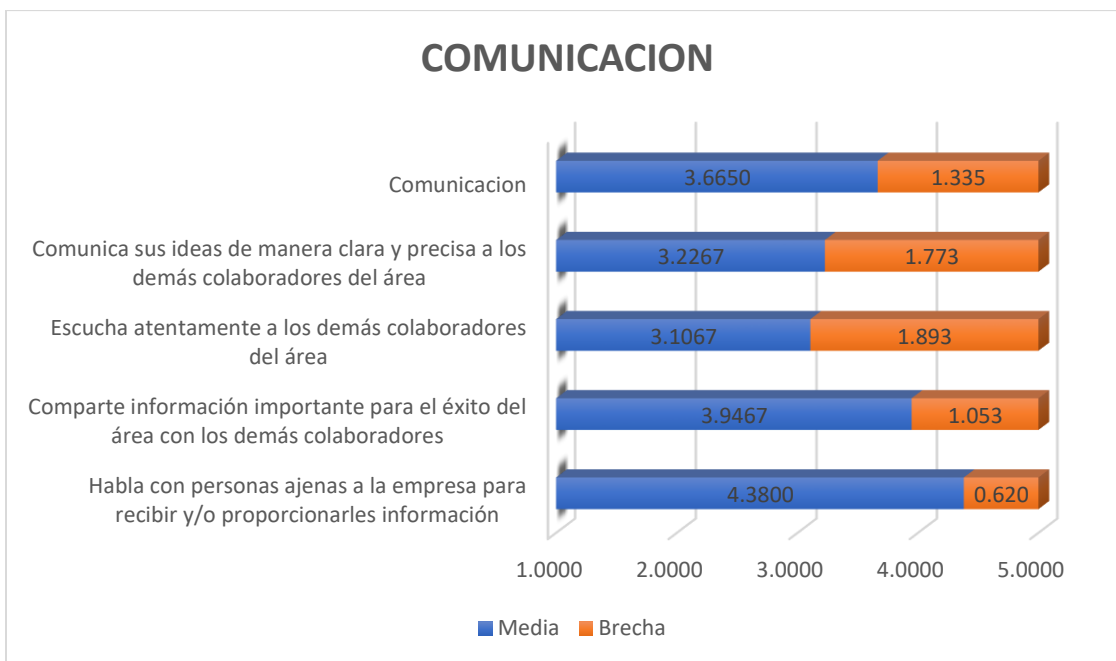
*Figura 11. Promedio de Networking*



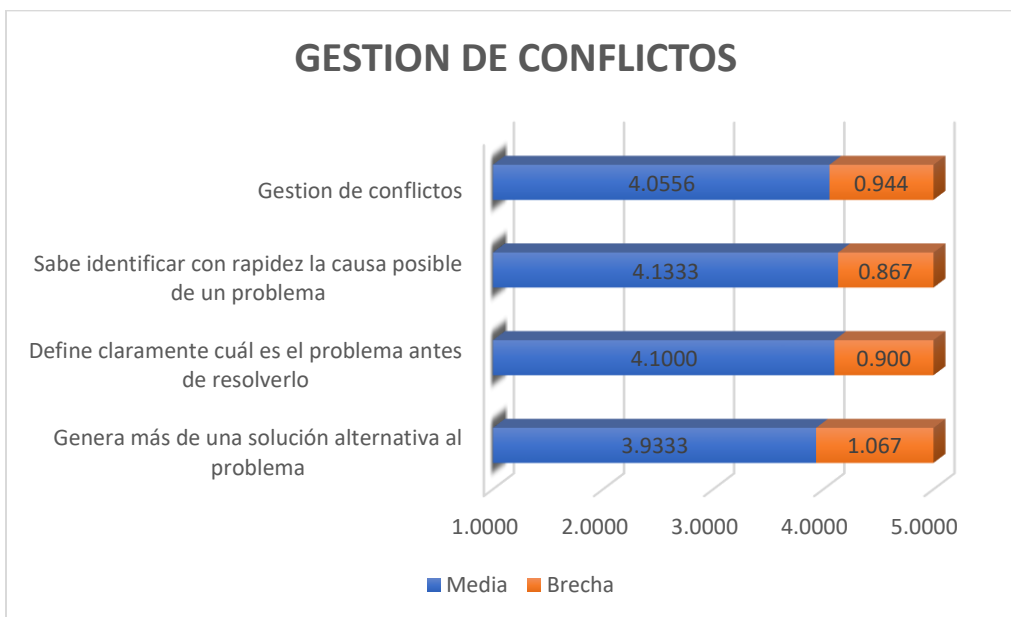
*Figura 12. Promedio de dimensiones de Competencias Interpersonales*



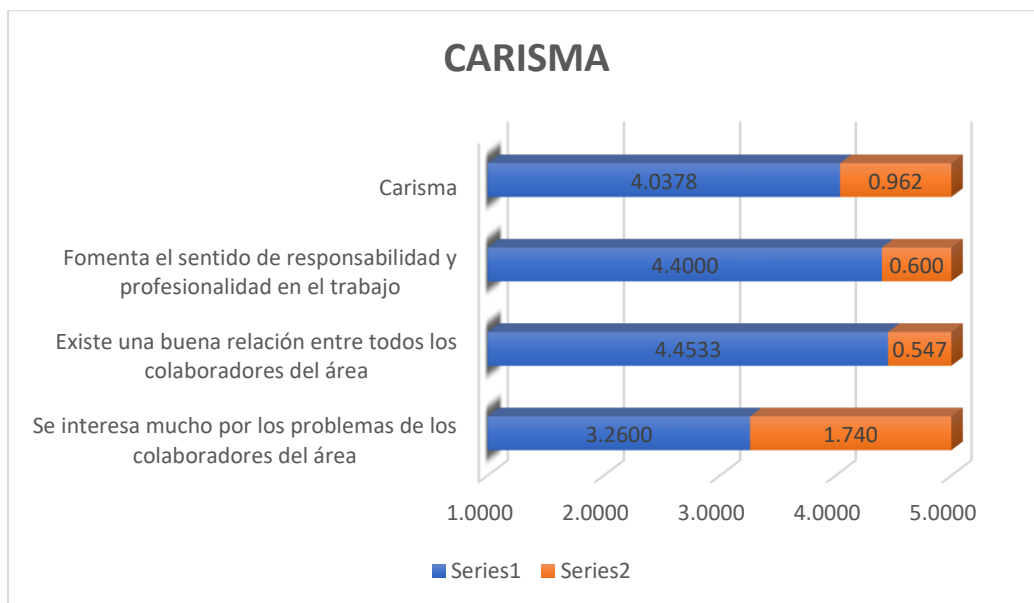
*Figura 13. Promedio de los Ítems de Competencias Interpersonales*



*Figura 14. Promedio de comunicación*



*Figura 15. Promedio de Gestión de Conflictos*



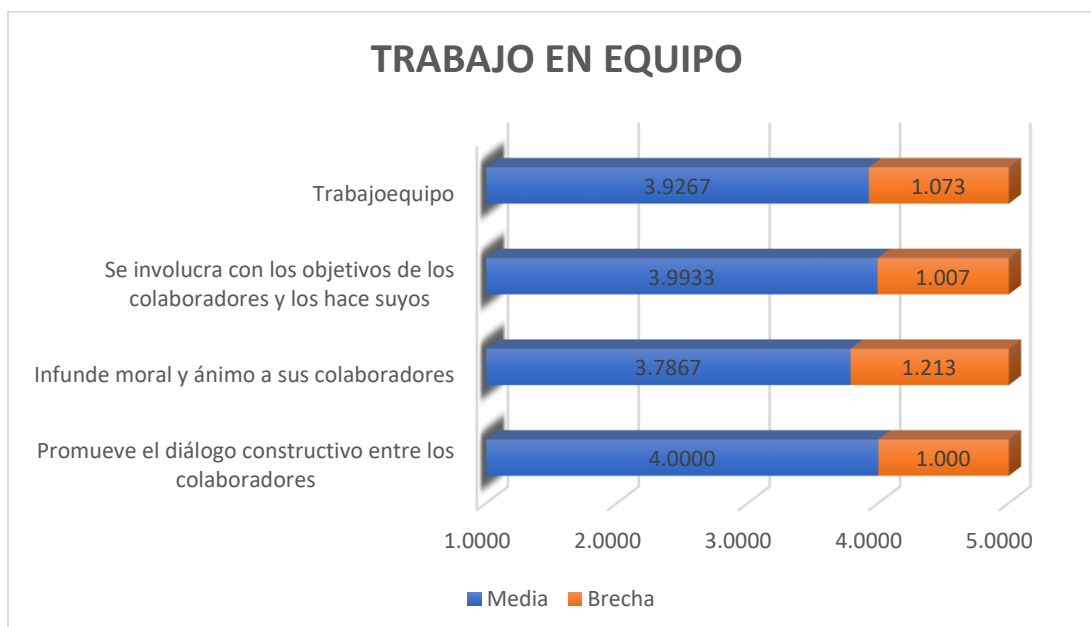
*Figura 16. Promedio de Carisma*



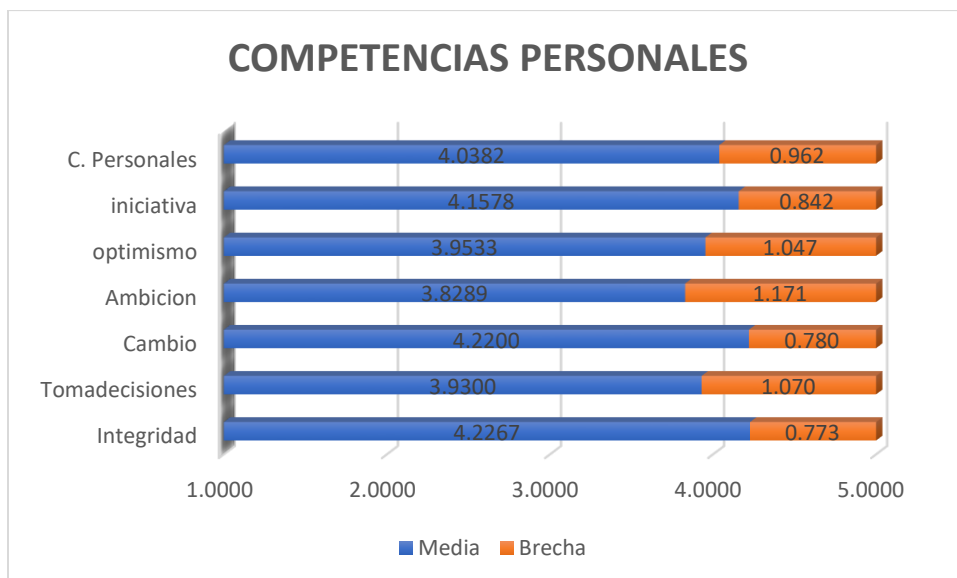
*Figura 17. Promedio de Delegación*



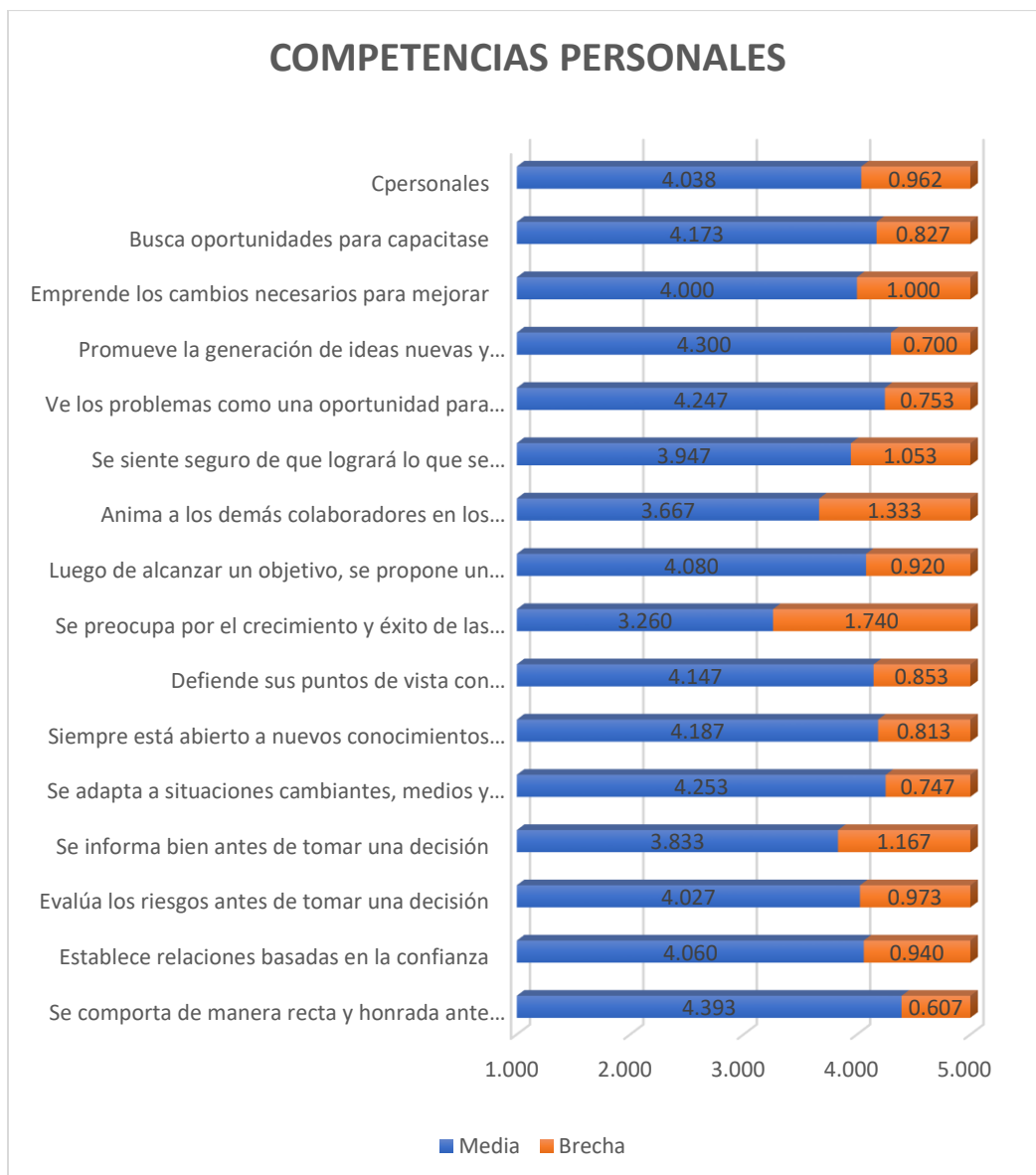
*Figura 18. Promedio de Coaching*



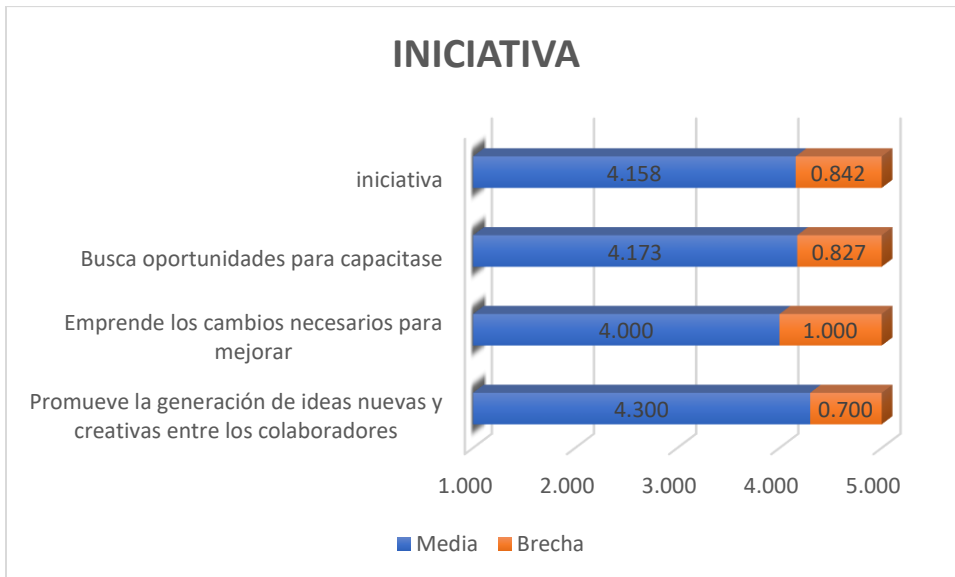
*Figura 19. Promedio de Trabajo en Equipo*



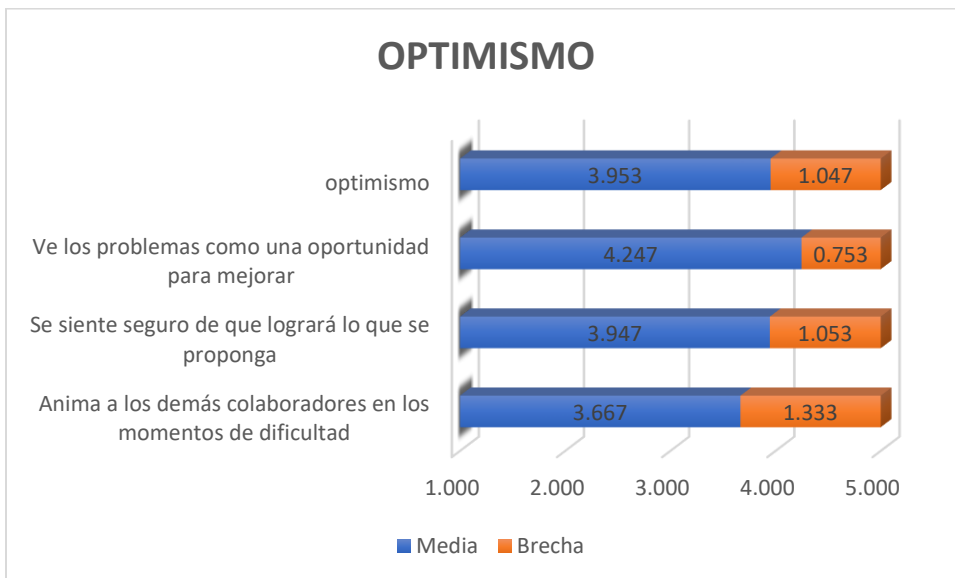
*Figura 20. Promedio de la Dimensión Competencias Personales*



*Figura 21. Promedio de Ítems de Competencias Personales*



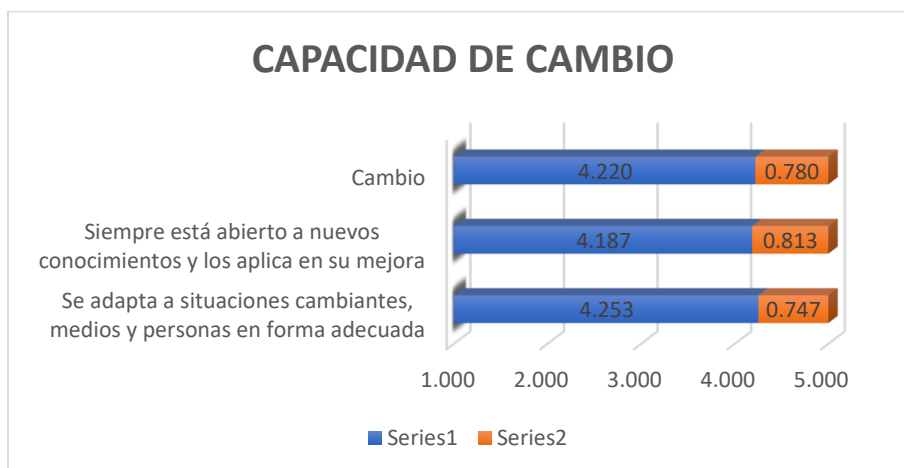
*Figura 22. Promedio de Iniciativa*



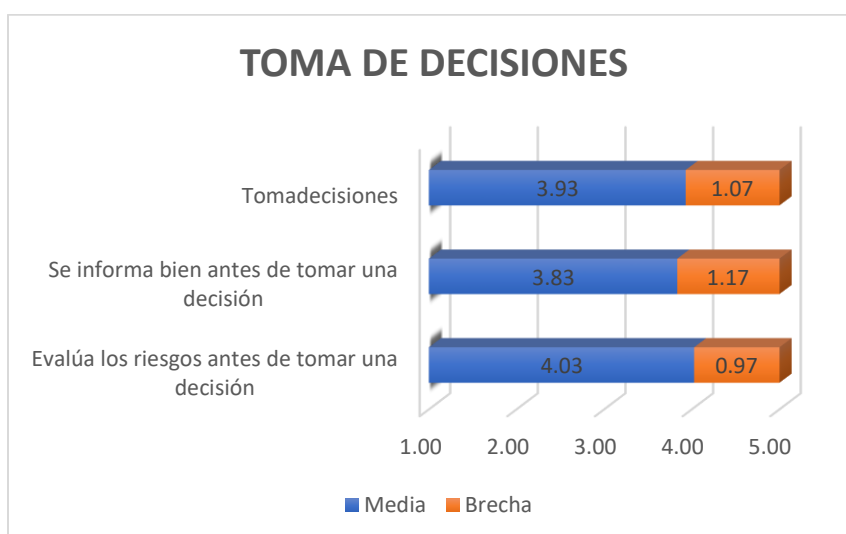
*Figura 23. Promedio de Optimismo*



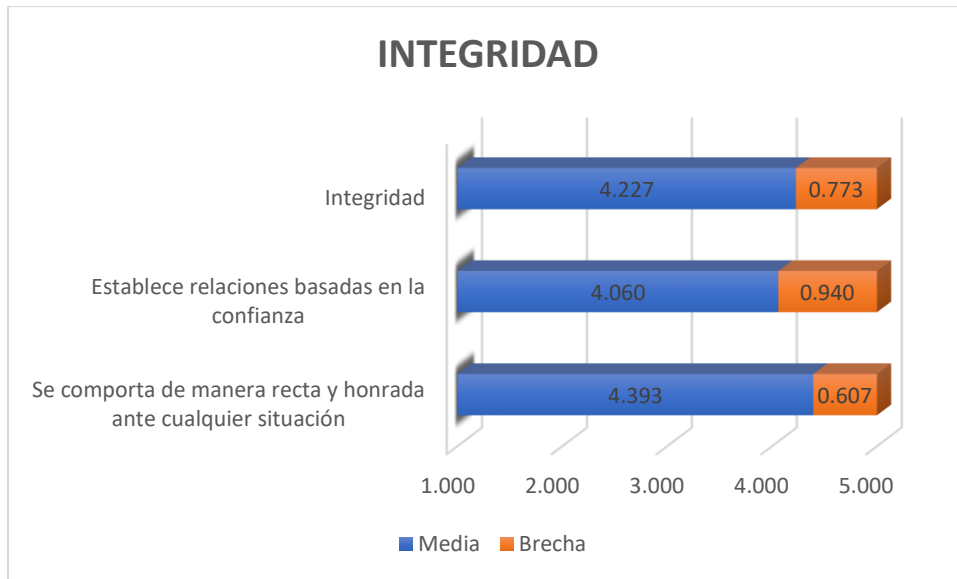
*Figura 24. Promedio de Ambición*



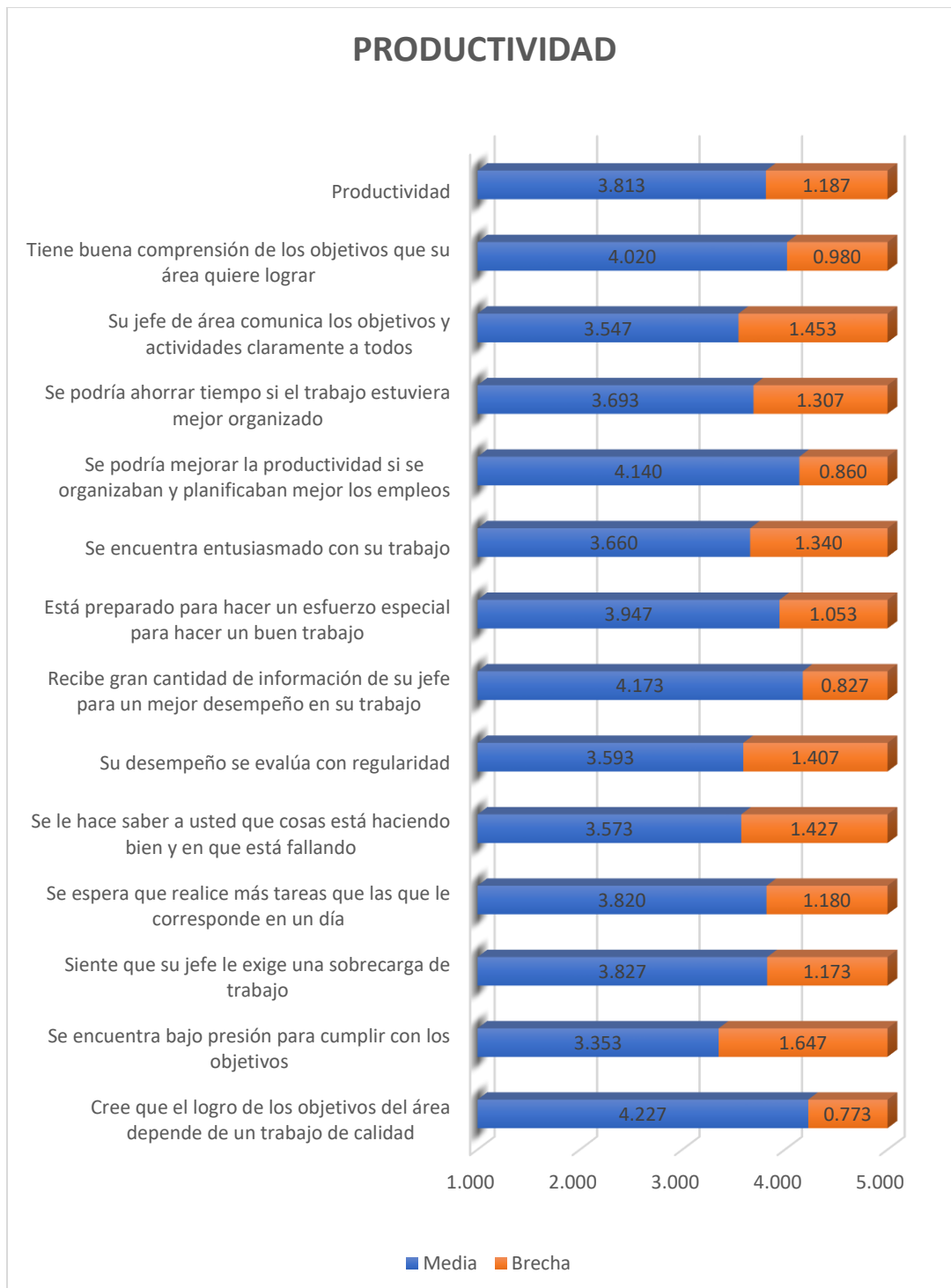
*Figura 25. Promedio de Capacidad de Cambio*



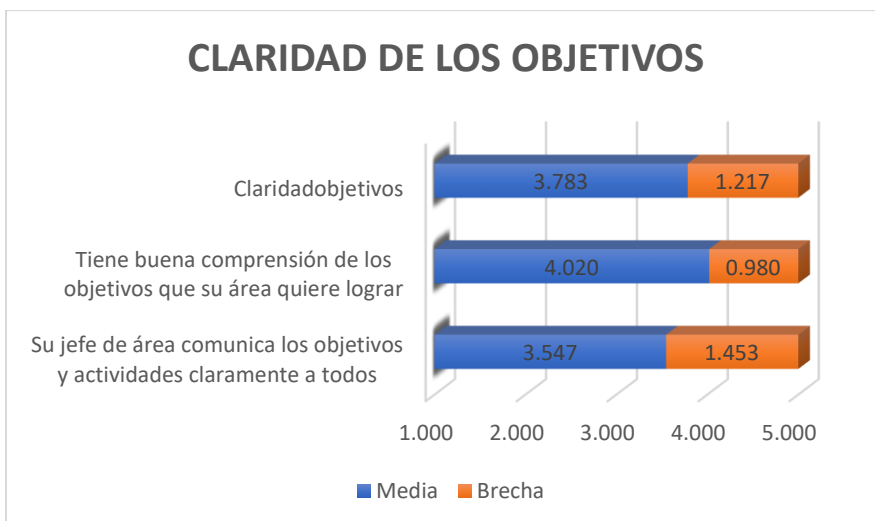
*Figura 26. Promedio de Toma de decisiones*



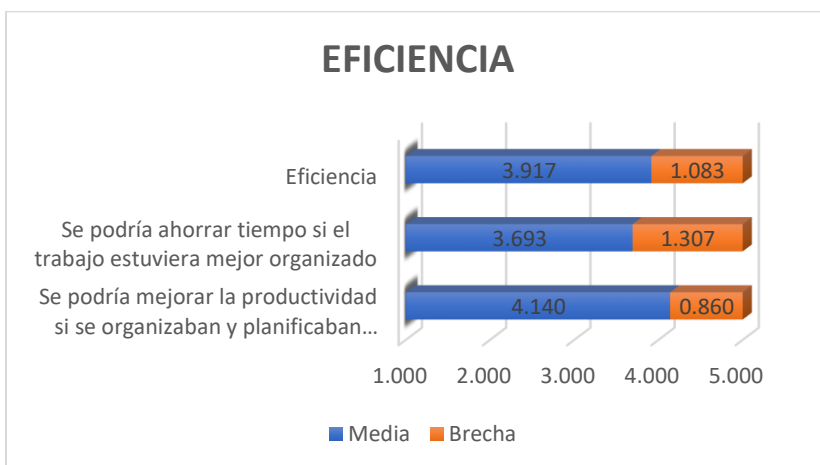
*Figura 27. promedio de Integridad*



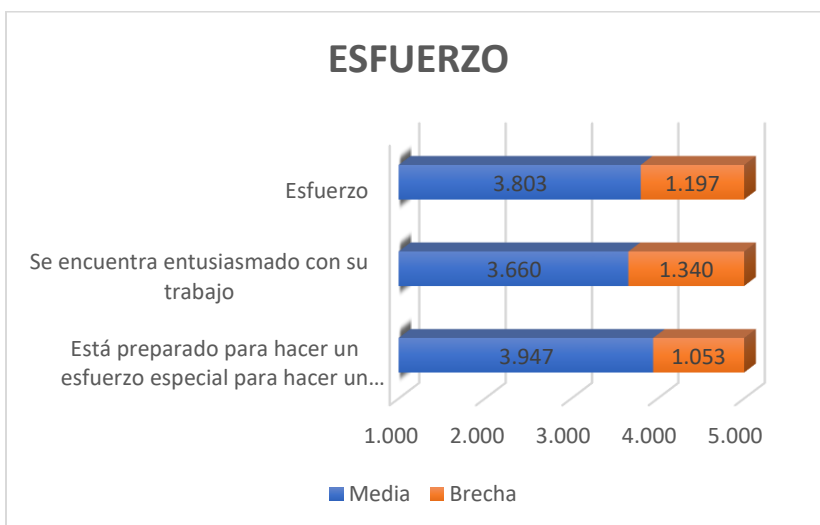
*Figura 28. Promedio de los Ítems de Productividad*



*Figura 29. Promedio de Calidad de objetivos*



*Figura 30. Promedio de Eficiencia*



*Figura 31. Promedio de Esfuerzo*

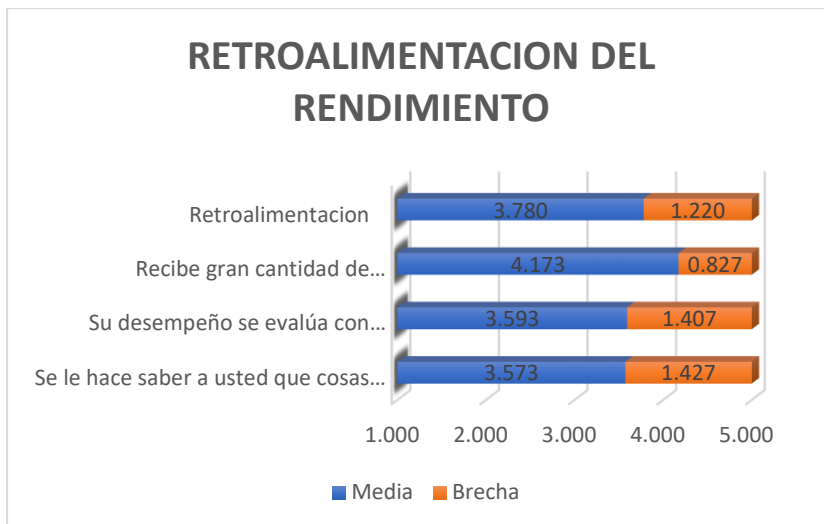


Figura 32. Promedio de Retroalimentación del Rendimiento

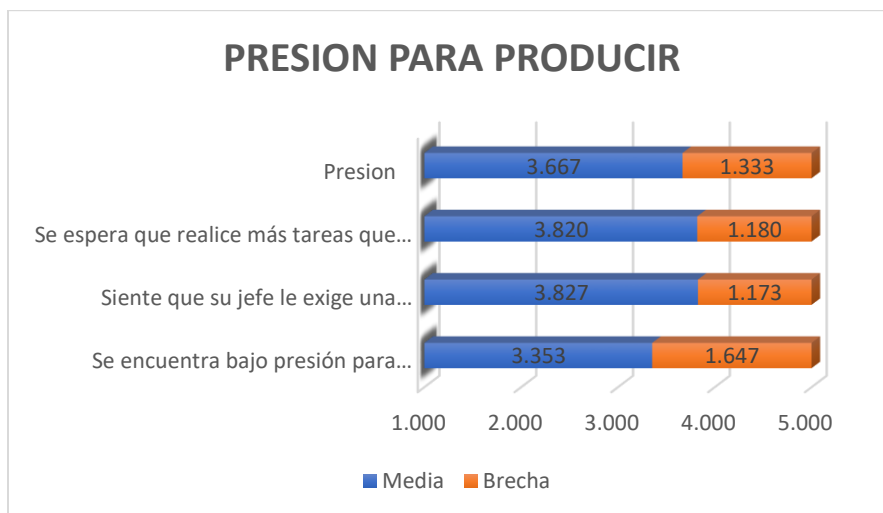


Figura 33. Promedio de Presión para Producir

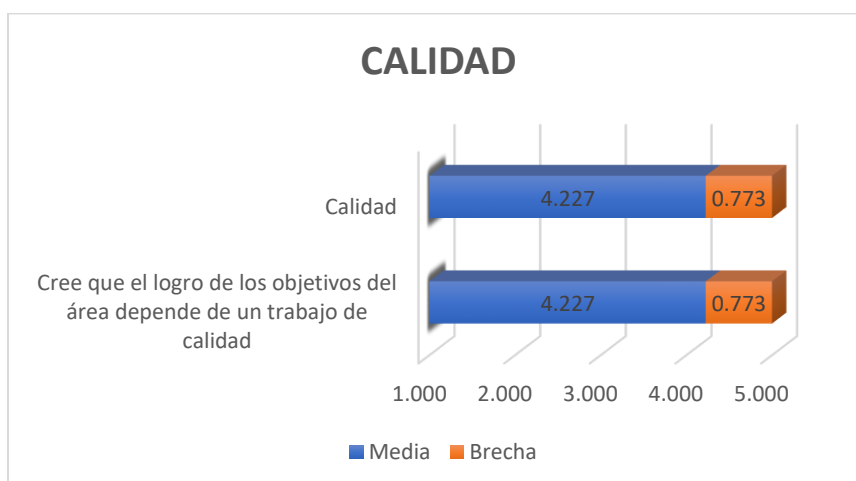


Figura 34. Promedio de Calidad

## Anexo 6. Cronograma de Actividades y Presupuesto

ACTIVIDADES	AÑO														
	2019										2020				
	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOST.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.
Presentación del título de investigación															
Esquema del proyecto de investigación															
Planteamiento del problema															
Objetivos de la investigación															
Justificación															
Pautas para la búsqueda de información															
Revisión bibliográfica															
Elaboración del marco teórico															
Formulación de la hipótesis															
Diseño metodológico															
Elaboración de instrumentos															
Presentación del proyecto de investigación															
Presentación del proyecto de investigación con observaciones															
Recolección de datos															
Procesamiento de datos															
Conclusiones															
Sustentación final															

Tabla 12. Presupuesto y financiamiento

<b>TIPO</b>	<b>MONTO (Soles)</b>
<b>BIENES</b>	
Lapiceros	S/. 20.00
Folders	S/. 20.00
Papel	S/. 100.00
Útiles de oficina	S/. 80.00
Memoria USB	S/. 35.00
<b>SERVICIOS</b>	
Fotocopias	S/. 150.00
Internet	S/. 400.00
Impresiones	S/. 200.00
Pasajes	S/. 1,000.00
<b>DOCUMENTOS</b>	
Carta de presentación	S/. 25.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 2,030.00</b>