

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Contabilidad



Una Institución Adventista

**El desempeño laboral y las competencias directivas en los
colaboradores de las empresas comerciales en el distrito
de Tarapoto**

Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público

Autor:

Mary Isabel Paima Pizango

Asesor:

Mg. Werner Giuliano Díaz Yalta

Tarapoto, diciembre de 2020

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Werner Giuliano Díaz Yalta, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“EL DESEMPEÑO LABORAL Y LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS COLABORADORES DE LAS EMPRESAS COMERCIALES EN EL DISTRITO DE TARAPOTO”** constituye la memoria que presenta la Bachiller Mary Isabel Paima Pizango para obtener el título de Profesional de Contador Público, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Tarapoto, a los 02 días del mes de febrero del año 2021.



Werner Giuliano Díaz Yalta

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En el Campus Universitario Milton Afonso, Distrito de Morales, Tarapoto, San Martín a los 20 días, del mes de diciembre del año 2020, siendo las 8:00 a.m, se reunieron en el salón de grados y títulos de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo, y los demás miembros siguientes Dr. Avelino Sebastián Villafuerte De la Cruz, secretario Mg. Juan Félix Quispe Gonzales, Mtro. Manuel Amasifuen Reategui vocales; y Mg. Werner Giuliano Díaz Yalta, asesor; con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis titulada:

"El desempeño laboral y las competencias directivas en los colaboradores de las empresas comerciales del distrito de Tarapoto"

Presentada por el/los Bachiller/es:

Mary Isabel Paima Pizango

Conducente a obtención del Título Profesional de:

Contador Público

El señor presidente inicio el acto académico, invitando al/los candidato/s hacer uso del tiempo requerido para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente del Jurado invitó a los miembros del mismo a realizar las preguntas y cuestionamientos correspondientes, los cuales fueron absueltos por el (los) candidato (s). En seguida, el jurado procedió a las deliberaciones respectivas, luego se registró en el acta el dictamen siguiente:

Bachiller: Mary Isabel Paima Pizango

.....Aprobadapor.....Unanimidad.....

Con el mérito académico adicional Bueno (14)

Bachiller:

.....por.....

Con el mérito académico adicional de.....

El presidente del Jurado solicito al/los candidatos/s ponerse de pie. Luego el secretario realizo la lectura del acta con el resultado final del acto académico, procediéndose inmediatamente a registrar las firmas respectivas.

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Asesor

.....
Vocal

.....
Vocal

.....
Candidato

.....
Candidato

El desempeño laboral y las competencias directivas en los colaboradores de las empresas comerciales en el distrito de Tarapoto.

Job performance and management skills in employees of commercial companies in the district of Tarapoto.

Mary Paima-Pizango¹

Resumen

Las empresas del sector comercial lideran el mercado en el distrito de Tarapoto, por lo tanto, cada una busca sobresalir, es por ello que requieren de profesionales cada vez más preparados con competencias directivas que permitan obtener un óptimo desempeño laboral, es por eso que el objetivo principal de este trabajo es demostrar que las competencias directivas se relacionan directamente con el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto, para fortalecer la competitividad en cada una de ellas. La investigación es cuantitativa, correlacional no experimental de corte transversal. La principal conclusión obtenida fue que las competencias directivas se relacionan directamente con el desempeño laboral, relación que se obtuvo de la prueba Rho de Spearman de 0,716 mediante el análisis estadístico de la investigación, explicando que los colaboradores que logran mayores competencias directivas, logran mayor desempeño laboral. También se concluye que las competencias directivas son importantes para el empleado como para los directivos de la empresa, ya que la aplicación de estas favorece a desempeñarse laboralmente de tal manera que se consiga los mejores resultados tanto personales como organizacionales.

Palabras clave: Competencias, desempeño, evaluación, empresas comerciales, habilidades directivas

Abstract

Companies in the commercial sector lead the market in the district of Tarapoto, therefore, each one seeks to excel, that is why they require increasingly prepared professionals with managerial skills that allow them to obtain optimal job performance, that is why the The main objective of this work is to demonstrate that management skills are directly related to the work performance of employees in commercial companies in the Tarapoto district, to strengthen competitiveness in each of them. The research is quantitative, correlational, non-experimental, cross-sectional. The main conclusion obtained was that managerial competencies are directly related to job performance, a relationship that was obtained from the Spearman Rho test of 0.716 through the statistical analysis of the research, explaining that the collaborators who achieve greater managerial competencies, achieve higher performance labor. It is also concluded that managerial competencies are important for the employee as well as for the company's managers, since the application of these favors working in such a way that the best personal and organizational results are achieved.

Keywords: Competencies, performance, evaluation, trading companies, management skills

1. Introducción

Hoy en día las empresas se encuentran en busca de nuevos profesionales que resalten sus capacidades técnicas y sus habilidades en gestión de las actividades que le asignan en un área de trabajo.

La presente investigación se basa en la necesidad de las empresas del sector comercial en el distrito de Tarapoto que hoy en día se encuentran en constante crecimiento y desarrollo, así como también la demanda de profesionales con competencias y habilidades directivas, que no solo demuestren tener un buen desempeño laboral, sino que también sean colaboradores que se comprometan con la empresa a lograr los objetivos deseados. Es por eso que, la presente investigación busca aportar en el conocimiento tanto de los empresarios acerca de las competencias directivas y de qué manera éstas se relacionan con el desempeño laboral de sus colaboradores, ya que empresas de este sector dan vida al desarrollo del mercado local y regional. El objetivo principal es demostrar que las competencias directivas se relacionan directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

El mundo laboral actual exige aprendizaje continuo del empleado, por lo tanto, el profesional debe mantenerse constantemente actualizado, esto conlleva a la persona a estar capacitada para afrontar los retos que se le presenten en su jornada laboral del día a día.

El concepto de competencia ha tenido mayor eco en los últimos años, en el contexto de la gestión empresarial. Anteriormente se hablaba de evaluación de competencias, gestión por competencias y desarrollo de competencias, no fue fácil dar con una definición única y exacta.

¹Universidad Peruana Unión. Escuela Profesional de Contabilidad. Tarapoto-Perú. E-mail: mary.paima@upeu.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0510-6173>

La gestión por competencias es una nueva forma de permitir que los empleados desarrollen sus habilidades y capacidades técnicas e interfuncionales para aumentar la eficacia de la organización. Es un medio para analizar, medir y relacionarlo con el desempeño profesional laboral, al mismo tiempo, es un compromiso de gestionar de manera adecuada el papel de los empleados en la organización.

A través de la globalización se ha logrado que se comprenda la importancia del rol que cumple el ser humano en los procesos gerenciales de la organización, teniendo principal énfasis en las características personales y destrezas que demanda para ser eficientes en su desempeño laboral, lo cual involucra, además, tener en cuenta las competencias y habilidades que poseen, así como adquirir otras nuevas.

La mayoría de empresas cometen el error de establecer objetivos que se centran solamente en los resultados medibles y cuantificables del empleado. Por ejemplo, en una empresa comercial en el área de ventas, hay mayor consideración para el vendedor que al final del mes logra más venta que otro. Se podría interpretar que aquel vendedor se ha desempeñado de mejor manera. Sin embargo, desde otro punto de vista, se puede interpretar que el vendedor que logró menos en resultados numéricamente medibles, se haya esforzado de igual manera para demostrar un buen desempeño y a pesar del esfuerzo no haya conseguido los resultados esperados por los directivos de la empresa.

Este tipo de evaluación perjudica a la empresa en sí, ya que se desarrolla competencias entre los miembros de la organización de manera negativa, que, en vez de encaminarse para lograr un objetivo en común, cada uno vela por sus propios objetivos. Actualmente más empresas han comenzado a evaluar no sólo lo que los empleados logran, sino de qué manera éstos lo hacen (García, Cardona y Chinchilla, 2001).

Las competencias, por una parte, establecen un vínculo entre las tareas que realiza el empleado y los comportamientos que manifiesta para hacerlo, y por otra, las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria. Desde este punto de vista, una persona se denomina competente si puede realizar una tarea según lo esperado y con el desempeño esperado (Patrón y Barroso, 2015).

En el debate actual sobre lo que las organizaciones hacen para lograr que sus miembros crezcan de manera profesional y personal, se encuentra como punto central a las competencias directivas, ya que son consideradas como el medio para perfeccionar las habilidades para un óptimo desempeño laboral. Desde un punto de vista técnico la afirmación puede ser acertada, pero aún no queda claro de qué manera ese desarrollo de habilidades, capacidades o destrezas contribuye al crecimiento de la persona. El asunto se encuentra en determinar si las competencias directivas por sí solas logran promover tal crecimiento y tener como resultado un buen desempeño laboral, o se trata simplemente de una herramienta técnica que facilita a la persona realizar determinadas tareas (Serrano, 2017).

Ciertamente, el desempeño eficaz y eficiente de una empresa como organización, comienza por las habilidades que poseen quienes la dirigen en cuestión de organizar, dirigir, comunicar y motivar a su personal. En esta oportunidad, no solo nos centramos en las competencias directivas de los dirigentes de la empresa, sino también en los empleados que conforman las sub áreas que existen dentro de ella, por ejemplo, dentro de una empresa comercial existe el área de almacén, por lo tanto, existe un jefe de almacén al que acompañan sus auxiliares. El jefe de almacén podría tener la capacidad de dirigir y motivar a sus auxiliares a cumplir las tareas diarias de manera eficaz y eficiente, de tal forma que estarían colaborando con las demás áreas a lograr los objetivos de la organización.

Las empresas comerciales del distrito de Tarapoto, región de San Martín, Perú no son ajenas a esta realidad, ya que el distrito se encuentra en constante crecimiento socioeconómico y la principal actividad que hace esto posible es el sector comercio. Por lo tanto, cada empresa que se establece trata de resaltar entre las ya existentes en el mercado.

Hoy en día las empresas no solo se centran en ofrecer el mejor producto del mercado, sino también de tener el mejor equipo que conlleve a lograr los objetivos de la organización. Debido al crecimiento de dicho sector, la demanda de profesionales con competencias directivas va en aumento. Los empresarios que integran el sector comercial en el distrito de Tarapoto, más allá de buscar un buen desempeño laboral de sus empleados, lo que buscan es que estos estén comprometidos con la organización en conseguir los objetivos deseados, en cuanto a resultados económicos y el reconocimiento de la empresa en el mercado.

Delgado y Huanca (2018), afirman que en Tarapoto se vive una realidad de constante crecimiento y desarrollo que no se debe solo a sus principales actividades que son la agricultura y ganadería, sino también se debe al sector comercial, que día a día ha venido consolidándose en el mercado local.

Siles (2013), menciona que en las empresas de la ciudad de Tarapoto las competencias con más demanda son las competencias de trabajo en equipo. Lo mencionado por Siles lo podemos relacionar con una de las dimensiones del desempeño laboral que viene a ser las competencias estratégicas que se enfoca en el logro del compromiso del empleado con la organización, asimismo el trabajo conjunto en miras de un objetivo en común.

Con lo anteriormente mencionado, mediante entrevistas con la parte administrativa de las empresas que son objeto de estudio para la presente investigación, se observó que algunos de los colaboradores presentan bajo desempeño laboral por factores que podrían deberse a su carencia de competencias directivas, por lo que este punto es el que se busca probar con esta investigación.

En relación al tema de investigación se han encontrado trabajos con características similares, las cuales nos ayudarán a comprender la evolución y el trasfondo de las variables antes mencionadas. Es así como Hernández, Armentros, Villanueva, Montalvo y Del Río (2016) obtuvieron en el resultado de su investigación que las empresas del sector industrial en Coahuila predomina la evaluación del desempeño laboral basado en los resultados obtenidos, haciendo poco énfasis en la principal fuente generadora de valor para una organización que es el recurso humano.

Así también Robles (2019), en su investigación concluyó que las competencias directivas influyen de manera significativa en el desempeño laboral, sobre todo si se trata de un gerente, ya que el resto lo ve como un líder, y este al descuidar sus principales competencias directivas, afecta el desempeño laboral de sí mismo como de los que lo rodean, imposibilitando que se obtenga los mejores resultados para la organización.

Crispin (2018), concluye que las también llamadas habilidades directivas guardan relación significativa con el desempeño laboral, ya que la persona que dirige a otras bajo su cargo, debe desarrollar y aplicar esas habilidades al momento de gestionar y cumplir sus funciones. También el desempeño laboral de los colaboradores depende mucho de las habilidades que poseen quienes los dirigen.

En la investigación realizada por Chávez y Arias (2018), las competencias más valoradas fueron visión de negocio en las empresas de servicios; gestión de recursos, en las empresas industriales; y networking, en las empresas comerciales. Estos resultados parecen reflejar que cada tipo de competencia está vinculado a un determinado rubro. Por ejemplo, la gestión de recursos es importante para las empresas industriales, pues de esta depende la rentabilidad que genera. De manera similar, en las empresas comerciales, el networking es de vital importancia, puesto que no existe una empresa comercial en la que no se entable ni se necesite de una excelente red de relaciones dentro de la empresa y del sector. Así mismo en las competencias intratécnicas el trabajo en equipo fue la competencia con más calificación. En cuanto a las competencias de eficacia personal, supone que los empresarios buscan colaboradores que practiquen la autonomía, proactividad, iniciativa y creatividad y sean capaces de autorregular su aprendizaje.

Las competencias directivas se encuentran relacionadas con las aptitudes, personalidad y conocimiento que va adquiriendo el empleado a través de su experiencia laboral, como también a su destreza, actitud, motivación y compromiso. Las competencias pueden ser adquiridas e ir ampliándose a través del continuo aprendizaje, se adquieren en la formación académica, se desarrollan con la experiencia laboral y se hace uso de ellas de manera eficaz para contribuir con la economía y la sociedad (Camacho, 2018).

A pesar de haberse logrado avances en cuanto al enfoque de las competencias en empresas de diferentes sectores, siguen existiendo fallas en la contextualización e integración sobre otros enfoques gerenciales, así como la falta de identificación de las competencias directivas con exactitud aún son evidentes en la gestión empresarial (Castellanos, Valle, Machado y García, 2019).

Woodruffe (como se citó en García et al., 2001), afirma que, en el transcurso del tiempo, el concepto de competencias se ha ido determinando hasta llegar a definirlo como comportamientos observables que aportan a conseguir el éxito en la realización de una tarea así como llevar a cabo la misión de un puesto. Bisquerra (2003) definió las competencias como un conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para la persona al realizar actividades diversas obteniendo un cierto nivel de calidad y eficacia.

Entendemos que una competencia no viene a ser solo la suma de dos entidades que funcionan separadas (trabajador y trabajo), sino que juntos conforman una sola entidad que une los atributos del trabajo con la experiencia adquirida. Tener consciencia de ello conlleva a fortalecer las capacidades que permitirán abrir las puertas al autoaprendizaje y al aprender a partir de esa experiencia elementos determinantes para desarrollar las competencias (Barrientos, Silva y Antúnez, 2016).

Hasta este punto de la investigación podemos decir que las competencias directivas tienen cierta relación con el desempeño laboral, ya que las competencias son el medio para lograr el éxito de las tareas que los empleados cumplen en la organización.

A efectos del estudio que se presenta, se tiene en cuenta que existen tres dimensiones de las competencias directivas. La primera son las competencias directivas estratégicas que vienen a ser los comportamientos observables y habituales que posee una persona y que hacen posible el éxito en su función directiva. Es decir, que posea la capacidad de diseñar estrategias para producir valor económico, desarrollando las capacidades de los empleados y uniéndolos en la misión de conseguir un solo objetivo para la organización (García et al., 2001). Por lo tanto, entendemos que las competencias directivas estratégicas hacen referencia a las funciones esenciales que debe cumplir el empleado en el cargo que desempeña. Es decir, se refieren a las funciones formales que vienen descritas en el puesto de trabajo, por ejemplo, realizar registros o reportes diarios, despachar mercadería, manejar un vehículo de la empresa, entre otras funciones.

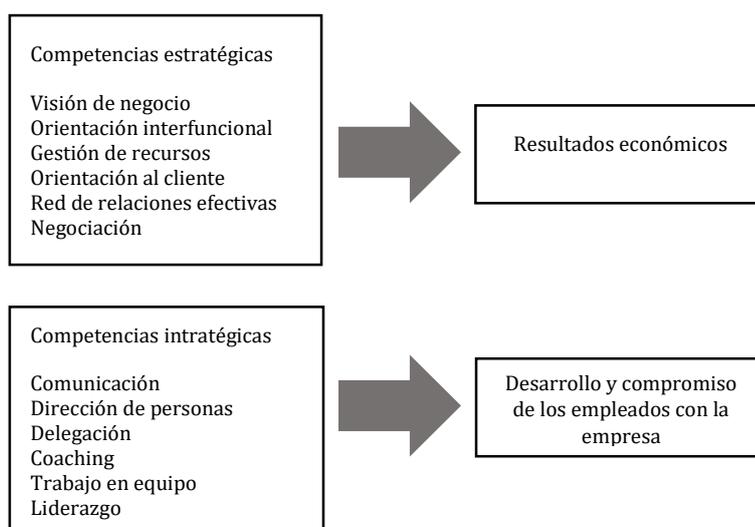
La segunda dimensión son las intratécnicas que son las que se enfocan en el desarrollo de los empleados y el crecimiento del sentido de compromiso de los mismos con la empresa (Chávez y Arias, 2018). Entonces, de las competencias directivas intratécnicas se entiende que son aquellas que permiten desarrollar las capacidades que tiene el empleado y su correcto desempeño en el trabajo, que posea la capacidad de escuchar y de compartir ideas, así como también la capacidad de reconocer, afrontar y resolver los conflictos internos que pueda existir. Finalmente consiguiendo el compromiso de sus compañeros conociéndolos, inspirando confianza y motivándolos a conseguir los objetivos en común.

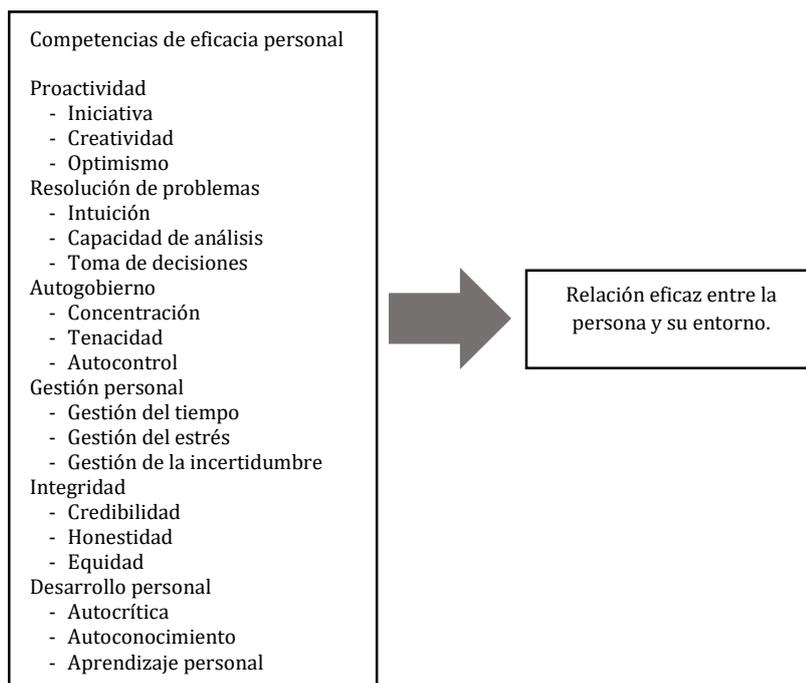
Hasta el momento podemos identificar dos tipos de competencias, las estratégicas son las que se necesitan para el logro de resultados económicos y las intratécnicas que busca la unidad de los empleados con la empresa.

Existe una tercera dimensión que son las competencias de eficacia personal, que comprende los hábitos necesarios para facilitar la relación eficaz entre la persona y su entorno personal y social. Estas competencias miden la capacidad de auto dirigirse y autogobernarse, necesaria para que una persona pueda dirigir a otras personas.

Las competencias directivas de eficacia personal incluyen hábitos que facilitan la relación eficaz de la persona con su entorno. Éstas competencias miden la capacidad de la persona de auto dirigirse, la cual resulta imprescindible para poder dirigir a los demás, potenciando las competencias estratégicas e intratécnicas (Valencia, 2005).

Las competencias de eficacia personal básicamente se refieren al autocontrol que tiene cada persona y a los valores que ha adquirido en su formación. Se refiere a las habilidades que posee cada uno para superarse en su entorno y esto permita ser una persona que dirija a los demás. También está relacionado con el manejo de estrés y conflictos internos y a la capacidad que tiene la persona de ser flexible ante cambios de comportamiento que posibiliten fortalecer sus puntos fuertes y superar los débiles.





Fuente: *Elaboración propia a partir de Las competencias directivas más valoradas. García Lombardía et al, (2001)*

Figura 1. Dimensiones de las competencias directivas

Las competencias directivas obtienen relevancia cuando hablamos de desempeño laboral, ya que para las organizaciones es importante la capacidad y las habilidades que demuestra el empleado para obtener los mejores resultados en cuanto a las funciones que realiza según el puesto que desempeña en la organización.

El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de la percepción que tiene acerca del papel que va a desempeñar en la empresa. Un óptimo desempeño laboral es la mayor fortaleza con la que cuenta una organización para lograr sus objetivos (Jara, Asmat, Alberca y Medina, 2018).

La definición del desempeño laboral ha venido evolucionando conforme ha transcurrido el tiempo, por lo que hoy en día parece existir cierto acuerdo en cuanto a la definición de esta variable en función al comportamiento en lugar de definirlo en función del resultado que produce dicho comportamiento.

Murphy (como se citó en Salgado y Cabal, 2011), definió el desempeño laboral como un conjunto de conductas que son relevantes y necesarias para conseguir las metas de la organización como también los objetivos individuales que tenga cada empleado con el cumplimiento de sus funciones.

De igual manera, se encuentra cierta similitud en la definición propuesta por Campbell (como se citó en Salgado y Cabal, 2011), que definió el desempeño laboral como cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, que se encuentra bajo el control del individuo, siendo regulable en términos de habilidad y necesario para las metas organizacionales.

Ambas definiciones propuestas por Murphy y Campbell se centran en la conducta que tiene el empleado para cumplir con las tareas ordinarias, al igual que las competencias directivas se centran en las habilidades de la persona. Sin embargo, debemos tener claro que las competencias son el medio para conseguir los mejores resultados y el desempeño laboral es el resultado en sí.

Al hacer el análisis de la definición de desempeño laboral, encontramos que está conceptualizada como la actuación de las personas cuando éstas hacen uso de sus aptitudes, inclinaciones y necesidades en cuanto a los objetivos de la empresa, un sitio de estudio, en su propio hogar o, en general, la sociedad en la que se

desenvuelven, con el fin de alcanzar un objetivo en específico Morales y Velandia (como se citó en Rodríguez y Lechuga, 2019).

El desempeño está relacionado con la efectividad, por lo tanto, se mide en función a la capacidad de adaptarse, mantenerse y crecer, como también de renovarse constantemente. Por lo tanto, se entiende que el desempeño en las personas es como una combinación entre sus comportamientos y los resultados que obtiene con éstos. Esto da a entender que al modificar algún comportamiento afecta también el desempeño, pues este está relacionado directamente con la conducta del empleado.

Investigaciones de diferentes autores llegan a coincidir en la existencia de tres dimensiones del desempeño laboral que vienen a ser: el desempeño de tarea, comportamiento organizacional productivo o también llamado desempeño contextual y el comportamiento laboral contraproducente (Bowling, 2014). Esto quiere decir que autores como Murphy y Campbell entre otros coinciden con la existencia de estas tres dimensiones del desempeño laboral.

La primera dimensión es el desempeño de tarea, que básicamente se centra en los conocimientos propios que debe tener el empleado acerca de las funciones que realiza en su puesto de trabajo.

Borman y Motowidlo (como se citó en Motowidlo, 2003), hicieron notar la diferencia entre los conceptos de desempeño de tarea y desempeño contextual, por la preocupación de que la evaluación y la selección de empleados tendían a enfocarse solo en una parte del desempeño y a excluir o minimizar la otra parte que está relacionado con el desempeño contextual que también es importante para la eficacia de la organización.

Hasta hace poco tiempo, se valoraba como el factor más importante del desempeño laboral, al conocimiento y dominio de información que posee el empleado en el cumplimiento de sus funciones, a tal punto que representaba el 75% de la valoración del empleado, actualmente solo representa un 20 a 25%. De esta manera hoy en día se aprecia en el empleado factores como trabajo en equipo, liderazgo, autoaprendizaje, entre otros (Torres y Zegarra, 2015).

El desempeño de tarea se lleva a cabo de dos maneras, la primera involucra actividades que transforman directamente las materias primas en bienes y servicios que son los productos que ofrece la empresa; por ejemplo, la venta de mercadería, operar maquinaria de producción, enseñar en una escuela, entre otras actividades, la segunda forma involucra actividades de servicio y mantenimiento del núcleo del negocio proporcionando funciones importantes de planificación, coordinación, supervisión de personal que le permitan a la organización funcionar de manera efectiva y eficiente (Motowidlo, 2003).

La segunda dimensión es el desempeño contextual que básicamente está relacionado con las funciones extra rol que cumple el empleado fuera de las funciones formales propias de su área de trabajo, pero que son de mucho aporte para la organización, ya que esto permite que los empleados se sientan comprometidos con la empresa.

Motowidlo (2003), lo define como “comportamientos que contribuyen con la efectividad de la organización mediante sus efectos en el contexto psicológico, social y organizacional del trabajo” (p. 43).

Los empleados pueden contribuir con la organización mediante el trabajo que realizan de diferentes maneras. Por ejemplo, que las acciones de un empleado promuevan el efecto positivo en los demás, evitando los conflictos que pueda existir entre compañeros, fomentando la confianza interpersonal; de esta manera tales acciones tienen un valor organizacional positivo. Otra forma de contribuir con la organización a través del desempeño contextual es mediante el aumento de preparación del empleado para realizar sus funciones, de manera que se considera como un comportamiento valioso que va aportar cosas positivas para la empresa.

Finalmente está la tercera dimensión que es el desempeño laboral contraproducente que se enfoca específicamente en la conducta que desarrolla el empleado frente a sus funciones, compañeros y autoridades de la empresa.

El comportamiento laboral contraproducente presenta un contraste especialmente interesante con las formas de comportamiento disfuncional de los empleados como el comportamiento antisocial, la incivildad, la retención del esfuerzo, conductas desviadas en el lugar de trabajo y conducta contraproducente. El contraste se encuentra entre los comportamientos que se llevan a cabo para ayudar y cooperar, así como también comportamientos para perjudicar y obstaculizar los objetivos de la organización (Motowidlo, 2003).

Esta dimensión se ubica en la parte inferior del desempeño de tarea y del desempeño contextual. Se distinguen de otros comportamientos disfuncionales, ya que el requisito de los comportamientos contraproducentes es

que sean intencionales. Esto no sucede con el comportamiento laboral contraproducente, ya que al igual que las demás dimensiones también se produce a partir de comportamientos inconscientes o accidentales que pudieron haber comenzado con la intención de generar valor positivo en la organización, pero que terminaron teniendo un valor negativo, por ejemplo que el empleado intente colaborar con su equipo de trabajo, sin embargo, es deficiente en el conocimiento que posee, o tiene deficiencias en su desempeño contextual, lo cual hace que finalmente termine aportando un valor negativo al contrario de su intención inicial.

Tiene como característica principal el ser comportamientos intencionales, sin embargo, hay situaciones en las que no lo son, ya que, tienen la intención de cooperar, pero con factores como la falta de preparación o conocimiento pueden hacer que el resultado de esta cooperación sea negativo.

Un punto importante dentro de esta variable, es la evaluación del desempeño que viene a ser el proceso que realiza un supervisor a sus subordinados, y que básicamente está diseñado para ayudar al empleado a comprender mejor sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en su desempeño. Principalmente es útil como base para la toma de decisiones de la empresa en cuanto a compensación, promoción, transferencia y despido. Los sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados, lo que conduce a un mejor desempeño organizacional (Bohlander y Snell, 2008).

Asimismo, (Bohlander y Snell, 2008), afirma que la importancia de la evaluación del desempeño desde un punto de vista de desarrollo radica en realizar el constante análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización así como la mejora del desempeño de quienes la integran. Sin importar el desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los temas que se van a someter a análisis, así como también eliminar los problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño organizacional.

2. Metodología

Según el enfoque, la presente investigación es cuantitativa. Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirman que en la investigación con enfoque cuantitativo se utiliza la recolección de datos con el fin de probar hipótesis basadas en la medición numérica y la realización de análisis estadístico, con el objetivo de establecer guías de comportamiento y evidenciar las teorías propuestas.

Asimismo, en relación al alcance, la investigación es correlacional, ya que el estudio tuvo como finalidad conocer el grado de relación o asociación que existe entre las competencias directivas y el desempeño, o entre dos o más conceptos, categorías o variables en una determinada muestra o concepto en particular.

Por otro lado, la investigación corresponde a un diseño de investigación no experimental, ya que el estudio se realizó sin manipular deliberadamente las variables y en el que se observaron los fenómenos tal como se desenvuelven en su contexto natural. Es de tipo transeccional o transversal porque su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Finalmente, según la línea de tiempo es de corte transversal, porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único.

Se aplicó la técnica de la encuesta con el instrumento cuestionario a los trabajadores de las empresas comerciales quienes conformaron 43 unidades de estudio, dicho cuestionario consta de 49 preguntas, con respuestas de escala tipo Likert que tiene como finalidad recabar información acerca de la relación de las competencias directivas y el desempeño laboral. Además, para medir la confiabilidad del cuestionario se hizo uso de la herramienta estadística del Alfa de Cronbach, donde se tiene en cuenta tanto las variaciones individuales de cada una de las dimensiones de las competencias directivas y el desempeño laboral, como el número de datos observables, en este caso las preguntas del cuestionario. Teniendo en cuenta que se aplicó un cuestionario por cada variable, para luego obtener el resultado de 0,969 para el cuestionario de competencias directivas y 0,872 para el cuestionario de desempeño laboral.

Para procesar los datos obtenidos de los cuestionarios, se procedió a analizar la información con el programa Statistical Package For Social Sciences (SPSS 25), con el fin de obtener datos estadísticos respecto a la correlación de variables y la prueba de hipótesis, lo cual permitió el análisis e interpretación de la información.

3. Resultados

El cuestionario se aplicó a 43 personas, quienes son directivos y empleados, donde los datos demográficos son los siguientes:

Género: 28 masculino y 15 femenino

Edades: De 23 a 27 años, 17 personas encuestadas; de 28 a 32 años, 11 personas encuestadas; de 33 a 37 años, 9 personas encuestadas; de 38 a 42 años, 4 personas encuestadas y de 43 a 48 años, 2 personas encuestadas.

Tipo de empresa: Fueron cuatro empresas con las que se realizó el estudio y todas ellas se desempeñan en el sector comercial en el distrito de Tarapoto. El principal motivo para desarrollar el estudio con estas cuatro empresas fue que en estas los colaboradores experimentan situaciones similares relacionadas con su desempeño laboral y sus competencias directivas, las mismas que fueron materia de estudio para llevar a cabo la investigación.

El cargo de los encuestados es: 7 personas son gerentes, 3 administradores, 4 contadores y 29 personas que conforman el grupo de empleados,

La Tabla 1 muestra el nivel de competencias directivas de los colaboradores de las empresas comerciales del distrito de Tarapoto. En cuanto a esta variable el 2% de los colaboradores a veces practican las competencias directivas, el 44% casi siempre y el 53% siempre. En cuanto a las competencias estratégicas, el mayor porcentaje (47%) indica que esta dimensión se practica siempre; lo que indica que los colaboradores están enfocados en los resultados económicos que debe obtener la empresa, desarrollan la visión de negocio, son allegados a los clientes y son capaces de atender de manera eficaz las necesidades de los clientes, se comunican entre compañeros y desarrollan relaciones efectivas en la empresa y en el sector. Para la dimensión de competencias intratéticas, el mayor porcentaje (40%) afirma que se cumple casi siempre, lo que indica que los empleados están determinados a desarrollarse y comprometer con la empresa mediante el liderazgo, el trabajo en equipo, el seguimiento de las tareas que cada uno realiza y la dirección de personas para obtener resultados personales como organizacionales. Mientras que, para las competencias de eficacia personal, el mayor porcentaje (63%) afirman que se desarrolla siempre, indicando que los colaboradores con los que cuentan las empresas estudiadas, son proactivos, capaces de resolver problemas principales del área donde realiza sus funciones, sino también que no solo tiene que ver con su área de trabajo, capaces de dar iniciativa y ser creativos, optimistas con los objetivos que desean lograr. Sobre todo, que se conocen muy bien como persona y son capaces de auto dirigirse para así poder dirigir a los demás.

Tabla 1. Análisis descriptivo de las competencias directivas

| Variable/dimensión | Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|--------------|------------|------------|
| Competencias directivas | A veces | 1 | 2 |
| | Casi siempre | 19 | 44 |
| | Siempre | 23 | 53 |
| | Total | 43 | 100 |
| Competencias estratégicas | A veces | 5 | 12 |
| | Casi siempre | 18 | 42 |
| | Siempre | 20 | 47 |
| | Total | 43 | 100 |
| Competencias intratéticas | A veces | 11 | 26 |
| | Casi siempre | 17 | 40 |
| | Siempre | 15 | 35 |
| | Total | 43 | 100 |
| Competencias de eficacia personal | Casi siempre | 16 | 37 |
| | Siempre | 27 | 63 |
| | Total | 43 | 100 |

Fuente: *Elaboración propia*

La Tabla 2 muestra el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de las empresas comerciales del distrito de Tarapoto. El 30% de los colaboradores a veces practican el desempeño laboral y el 70% casi siempre, esto nos muestra que, en relación con las competencias directivas, los colaboradores que desarrollan mayores competencias directivas son los que obtiene un mejor desempeño laboral. En cuanto al desempeño de tarea, el mayor porcentaje (65%) indica que esta dimensión se practica siempre, dando a entender que los colaboradores son personas preparadas en cuanto al conocimiento que poseen acerca de las funciones que realizan; para la dimensión desempeño contextual, el mayor porcentaje (60%) afirma que se cumple siempre, indicando que son personas capaces de resolver cualquier conflicto interno que nazca en la empresa, que se prestan colaboración entre sí y desarrollan hábitos que aportar valor positivo a la empresa; mientras que, para el desempeño laboral contra-productivo, el mayor porcentaje (70%) afirma que casi nunca se desarrolla, esto quiere decir que los colaboradores en ningún momento buscan perjudicar a la empresa mediante las acciones que realizan dentro y fuera de la empresa.

Tabla 2. Análisis descriptivo del desempeño laboral

| Variable/dimensión | Nivel | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|--------------|------------|------------|
| Desempeño laboral | A veces | 13 | 30 |
| | Casi siempre | 30 | 70 |
| | Total | 43 | 100 |
| Desempeño de tarea | Casi siempre | 15 | 35 |
| | Siempre | 28 | 65 |
| | Total | 43 | 100 |
| Desempeño contextual | A veces | 1 | 2 |
| | Casi siempre | 16 | 37 |
| | Siempre | 26 | 60 |
| Desempeño laboral contra-productivo | Total | 43 | 100 |
| | Nunca | 30 | 70 |
| | Casi nunca | 12 | 28 |
| | A veces | 1 | 2 |
| | Total | 43 | 100 |

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 3 se muestra el resultado de la prueba de hipótesis general donde:

H0: Los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias directivas, no logran un mayor desempeño laboral en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

H1: Los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias directivas, logran un mayor desempeño laboral en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

Regla de decisión.

Cuando el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H0).

Cuando el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa (H1).

Tabla 3. *Relación entre competencias directivas y desempeño laboral en los colaboradores*

| Competencias directivas | Desempeño laboral | | |
|-------------------------|-------------------|---------|----|
| | Rho Spearman | p-valor | N |
| | 0,716 | 0.000 | 43 |

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 3 se presenta la relación entre competencias directivas y desempeño laboral de los colaboradores. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo un valor igual a 0,716 (p -valor < 0.05), relación positiva media alta. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa, es decir, existe relación significativa entre las competencias directivas y el desempeño laboral de los colaboradores. Esto significa que, los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias directivas, logran un mayor desempeño laboral en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

En la Tabla 4 se muestra el resultado de la prueba de hipótesis específica 1 donde:

H0: Los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias estratégicas, no logran un mayor desempeño laboral en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

H1: Los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias estratégicas, logran un mayor desempeño laboral en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

Regla de decisión.

Cuando el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H0).

Cuando el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa (H1).

Tabla 4. *Relación entre competencias estratégicas y desempeño laboral en los colaboradores*

| Competencias estratégicas | Desempeño laboral |
|---------------------------|-------------------|
|---------------------------|-------------------|

| Rho Spearman | p-valor | N |
|--------------|---------|----|
| 0,611 | 0.000 | 43 |

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 4 se presenta la relación entre competencias estratégicas y desempeño laboral de los colaboradores. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo un valor igual a 0,611 (p-valor < 0.05), relación positiva media. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre las competencias estratégicas y el desempeño laboral de los colaboradores. Esto significa que, los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias estratégicas, logran un mayor desempeño laboral en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

En la tabla 5 se muestra el resultado de la prueba de hipótesis específica 2 donde:

H0: Los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias intratéticas, no logran un mayor desempeño laboral en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

H1: Los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias intratéticas, logran un mayor desempeño laboral en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

Regla de decisión:

Cuando el p valor es > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula (H0).

Cuando el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H1).

Tabla 5. *Relación entre competencias intratéticas y desempeño laboral en los colaboradores*

| Competencias intratéticas | Desempeño laboral | | |
|---------------------------|-------------------|---------|----|
| | Rho Spearman | p-valor | N |
| | 0,600 | 0.000 | 43 |

Fuente: *Elaboración propia*

En la tabla 6 se muestra el resultado de la prueba de hipótesis específica 3 donde:

H0: Los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias de eficacia personal, no logran un mayor desempeño laboral en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

H1: Los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias de eficacia personal, logran un mayor desempeño laboral en las empresas comerciales del distrito de Tarapoto.

Regla de decisión.

Cuando el p valor es > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula (H0).

Cuando el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H1).

Tabla 6. *Relación entre competencias de eficacia personal y desempeño laboral de los colaboradores*

| Competencias de eficacia personal | Desempeño laboral | | |
|-----------------------------------|-------------------|---------|----|
| | Rho Spearman | p-valor | N |
| | 0,750 | 0.000 | 43 |

Fuente: *Elaboración propia*

4. Conclusiones

Los colaboradores de las empresas comerciales del distrito de Tarapoto en base al estudio realizado, conocerán los resultados obtenidos en el mismo por lo que se espera fortalezcan las competencias directivas con las que ya cuentan y desarrollen las habilidades que aún no hayan demostrado en su entorno laboral, para obtener un desempeño laboral con resultados satisfactorios que benefician tanto al empleado como a la organización, ya que según los resultados obtenidos de la investigación se ha llegado a la principal conclusión de que las competencias directivas se relacionan directamente con el desempeño laboral.

Los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación del instrumento, mostraron que existe relación significativa entre las competencias directivas y el desempeño laboral en los colaboradores de las empresas comerciales del distrito de Tarapoto, por lo que se resuelve que las dimensiones que componen a las competencias directivas, se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores, según los resultados es importante que el empleado desarrolle sus competencias directivas para obtener un buen desempeño laboral.

Del resultado que se obtuvo, de un total de 43 unidades de estudio, el 53% mostró respuestas acertadas al uso de las pruebas estadísticas de inferencia como procedimiento de validación de los resultados en cuanto a las competencias directivas, mientras que el 2% prescindieron de ellas durante la investigación. Algo similar sucede con el desempeño laboral, ya que el 70% mostró respuestas acertadas.

Al inicio de la investigación, se esperaba obtener resultados que probaran que se ha conseguido el objetivo principal de la investigación que es demostrar que las competencias directivas se relacionan directamente con el desempeño laboral de los colaboradores. Sin embargo, uno de los resultados que se pronosticaban era que los colaboradores no daban buenos resultados en su desempeño laboral y se deducía que era debido a la falta del desarrollo de sus competencias directivas o a la carencia de estas.

Con la investigación llevada a cabo se demuestra que cada una de las dimensiones de las competencias directivas se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores. Pues las competencias estratégicas que posee el empleado lo ayudan a tomar decisiones para beneficio propio como también de la empresa, por ejemplo en el caso que estamos aplicando el estudio, los empleados se desempeñan en el área de ventas, por lo que su visión de negocio, el saber negociar o el cumplir las expectativas del cliente ayudarán a que consiga resultados económicos esperados, lo que favorece a su desempeño laboral ya que tiene claro los objetivos que desea lograr, desde la perspectiva de quienes conforman la gerencia de la empresa es un aporte significativo en la consecución de los objetivos económicos.

Con las competencias intratécnicas en principio se pronosticaba el panorama que el empleado no supiera hacer uso de sus habilidades para trabajar en equipo, liderar o comunicarse con sus compañeros lo que daría como resultado su bajo desempeño. Sin embargo, los colaboradores respondieron que cuentan con las habilidades requeridas para conseguir dichos objetivos, obteniendo con su desempeño óptimos resultados.

En cuanto a las competencias de eficacia personal, en principio se esperaba que el colaborador no fuera proactivo, que no tuviera iniciativa en sus funciones o no sabría manejar su carácter y personalidad por lo que demostraría que el no saber desarrollar esta competencia afectaría su desempeño laboral. Los resultados fueron distintos, ya que los colaboradores respondieron saber manejar sus situaciones personales, como también tener iniciativa en realizar sus funciones lo que los ayuda a tener un desempeño laboral favorable desde su propia perspectiva y también de la gerencia de la organización que son quienes evalúan el desempeño laboral de cada trabajador.

En principio se asumía que los únicos que podrían poseer competencias directivas o desarrollarlas fueran el personal que se desempeña en el área directiva de una organización, sin embargo, se demuestra que el personal de áreas distintas también las posee haciendo posible que se mejoren los resultados en las tareas que se realiza, como consecuencia demostrando un buen desempeño de sus funciones.

El colaborador de acuerdo a las competencias directivas estratégicas identificadas en esta investigación, tendrá mejor visión acerca del rol que cumple dentro de la empresa y los resultados que busca obtener con ella, conocerá la importancia de mantener buen contacto entre los directivos de la empresa, así como también con los clientes. Respecto a este punto, el 47% de la población respondió mediante el cuestionario que continuamente aplican sus competencias estratégicas. Dando a entender que se encuentran enfocados en los resultados que desean obtener con su trabajo.

Respecto a las competencias intratécnicas, el colaborador mejorará su técnica de liderazgo y motivará al resto de sus compañeros a siempre realizar trabajo en equipo, lo que obtendrá con esto es el compromiso de todos los que integran la organización. En cuanto a estas competencias el 40% respondió que casi siempre las

desarrolla, lo que nos da a entender que son capaces para liderar en las áreas de trabajo que desempeñan, sin embargo, hay puntos en los que se debe mejorar.

El profesional-empleado para siempre encontrarse en constante mejora, debe conocerse a sí mismo, autogobernarse y gestionar su personalidad dentro y fuera de la organización, así como también ser íntegro y desarrollarse personalmente; todo ello lo llevará a crear relaciones de manera eficaz con su entorno. Por lo tanto, como resultado del desarrollo de sus competencias directivas, el empleado conseguirá un óptimo desempeño laboral. En cuanto a la última variable de las competencias directivas, el 63% de la muestra respondió siempre desarrollar sus competencias de eficacia personal, dando a entender que mantienen una relación interpersonal que hace más efectiva la obtención de objetivos tanto individuales como organizacionales.

Con relación al desempeño laboral el 70% de la población respondió que casi siempre obtienen un buen desempeño laboral, por lo que se puede concluir que el objetivo principal de la investigación fue conseguido, demostrando que los colaboradores que logran desarrollar mayores competencias directivas, logran un mayor desempeño laboral.

En cuanto al desempeño de tarea, la mayor parte de las unidades de estudio respondieron que casi siempre las desarrolla. Por lo que las competencias intratéticas se relacionan con el desempeño laboral, ya que el empleado se encuentra enfocado en sus resultados. Lo que vemos reflejado en el desempeño de tarea, ya que el empleado al estar enfocado se mantiene actualizado y preparado en cuanto al conocimiento que posee para el desarrollo de sus funciones.

Respecto al desempeño contextual, el 60% respondió que siempre lo desarrollan. Por lo tanto, se entiende que los empleados contribuyen entre sí con los objetivos de la empresa mediante el trabajo en equipo, lo que también relacionamos con las competencias directivas, ya que las intratéticas se centran en el liderazgo y trabajo en equipo.

Por último, el desempeño laboral contraproducente el 70% nunca la ha desarrollado, lo que da a entender que el aporte negativo se da de forma casi nula, ya que es una forma negativa de aportar con la empresa. De igual manera las competencias directivas se relacionan con esta dimensión, en específico las competencias de eficacia personal, ya que estas se enfocan en la relación efectiva del empleado con su entorno, y el desarrollo de ésta no permite crear disfunción, sino por el contrario resolver conflictos internos.

Un punto importante que surge a partir de los datos obtenidos de esta investigación, es que se pueden establecer perfiles de ocupación basados en las competencias, los directivos de las empresas estarían en busca de personas honestas, capaces de trabajar en equipo y de realizar análisis para resolver problemas, con visión de negocio, que sepan atender las necesidades del cliente, líderes, capaces de tomar decisiones adecuadas en momentos que exista incertidumbre y gestionar su tiempo de manera adecuada, optimistas, y que sepan dirigir.

Para finalizar este análisis, se entiende que las competencias directivas deben mantener un nivel de importancia alto en las empresas no solo comerciales, sino en todas aquellas que trabajen con recurso humano, para que el desarrollo de éstas haga posible conseguir un óptimo desempeño laboral para el empleado. Así como también sea posible aplicar evaluaciones que no se centren en resultados cuantificables, sino en el esfuerzo del empleado por conseguir los objetivos, lo cual contribuye al avance de la organización. Esta investigación concluye que las competencias directivas son importantes para el empleado como para los directivos de la empresa, ya que la aplicación de estas favorece a desempeñarse laboralmente de tal manera que se consiga los mejores resultados.

5. Referencias

- Barrientos, C., Silva, B., & Antúnez, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, 25(49), 45-62. <https://doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Bisquerra Alzina, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7-43. <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/109531/104121>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (14th ed.). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bowling, N. (2014). Job Satisfaction, motivation and performance. En M. Peeters, J. De Jonge, T. Taris (Ed.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 321-341). UK: Jhon Wiley & Sons. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=IQDV>

- Camacho, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento y Gestión*, 6276(44), 13–43. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.10528>
- Castellanos, J. R., Valle, F., Machado, A., & García, N. (2019). CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS SOBRE LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS COMO FACTORES CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL. *Centro Azúcar*, 46(4), 1–9.
- Chávez, L., & Arias, W. L. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 109–128. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.007>
- Crispin, B. (2018). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de Y & R Perú - 2017* [Universidad Autónoma del Perú]. <https://doi.org/10.1007/s40092-015-0126-6>
- Delgado, W., & Huanca, M. (2018). *El crédito financiero y su relación con el desarrollo de las MYPES del sector comercio de la ciudad de Tarapoto, San Martín*. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1274>
- García, P., Cardona, P., & Chinchilla, N. (2001). Las competencias directivas mas valoradas. *Occasional Paper*, 3(01/04), 26.
- Hernández, D., Armenteros, M. del C., Villanueva, Y., Montalvo, J. A., & Del Río, B. (2016). Competencias directivas en el sector industrial: medición del desempeño en empresas de Coahuila, Mexico. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 9(3), 1–28.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw Hill. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 740–760. <https://doi.org/10.31876/revista.v23i83.24500>
- Motowidlo, S. (2003). Job performance. In I. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). Jhon Wiley & Sons.
- Patrón, R., & Barroso, F. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 24(1), 96–114.
- Robles, R. (2019). *Las habilidades directivas y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad de Huaura, 2017*. UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN.
- Rodríguez, K. P., & Lechuga, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 79–101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de la Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(2), 75–91. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a1>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208–216. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70015-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70015-9)
- Siles, M. M. (2013). Competencias profesionales requeridas por las empresas en Tarapoto. *Apuntes Universitarios*, 3(2), 19–38. <https://doi.org/10.17162/au.v0i2.39>
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En Las Instituciones Educativas Bolivarianas De La Ciudad Puno -2014 - Perú. *Comuni@ccion: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 6(2), 5–14. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>
- Valencia, M. E. (2005). Las competencias laborales ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 96, 31–55.

6. Anexos

Tabla 7. Datos de colaboradores

| Nro. | Apellidos y Nombres | Cargo | Tipo de contrato |
|------|--------------------------------|---------------|-----------------------|
| 1 | Vásquez Dávila Lidia Katherine | Gerente | Planilla |
| 2 | Torres Cortez Josue | Administrador | Planilla |
| 3 | Mori Bazán Alberth Michelson | Contador | Recibo por honorarios |
| 4 | Santos Huamán María Candelaria | Ventas | Planilla |
| 5 | Ríos San Miguel Daniel | Gerente | Planilla |
| 6 | Paredes García Jim Galo | Contador | Recibo por honorarios |

| | | | |
|----|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 7 | Guevara Cruz Jimmy Alex | Administrador | Recibo por honorarios |
| 8 | Salas Sinti Freddy Max | Almacén | Planilla |
| 9 | Salas Ishuiza Jose | Despacho | Planilla |
| 10 | Macedo Sanchez Miguel Angel | Despacho | Planilla |
| 11 | Chavez Vasquez Linsy | Secretaria | Recibo por honorarios |
| 12 | Tumbajulca Tapullima Reyna Esther | Ventas | Planilla |
| 13 | Pinedo Novoa Manuel Alexander | Despacho | Planilla |
| 14 | Amasifuen Paredes Marco Antonio | Almacén | Planilla |
| 15 | García Florindez Humberto | Cajero | Recibo por honorarios |
| 16 | Baldeón Palomino Jose | Almacén | Recibo por honorarios |
| 17 | Lopez Díaz Daniel | Logística | Planilla |
| 18 | Putpaña Bardales Darlene | Gerente | Planilla |
| 19 | Rivero Cordova Harol | Contador | Recibo por honorarios |
| 20 | Pizango Tenazoa Wlliam | Ventas | Planilla |
| 21 | Mego Sandoval Walker | Almacén | Recibo por honorarios |
| 22 | Acosta Jara Gregorio | Sub Gerente | Planilla |
| 23 | Aguilar Fernández Orlando | Gerente comercial | Planilla |
| 24 | Coronel Vela Carlos | Gerente de administración | Planilla |
| 25 | Paima Pizango Mary Isabel | Ventas | Planilla |
| 26 | Vasquez Sangama Karina | Ventas | Planilla |
| 27 | Amasifuen Sangama Giddel | Despacho | Planilla |
| 28 | Carrasco Satalaya Carlos Cristhofer | Almacén | Recibo por honorarios |
| 29 | Saavedra Donayre Walter Michael | Logística | Planilla |
| 30 | Julca Flores Beto | Gerente de Marketing | Planilla |
| 31 | Elmer Cerdán Ayala | Almacén | Planilla |
| 32 | Vigilio Villegas Yermer | Contador | Planilla |
| 33 | Rodríguez Hilario David | Almacén | Planilla |
| 34 | Vásquez Loja Jorge Luis | Almacén | Planilla |
| 35 | Rojas Pineda Cristhian | Ventas | Planilla |
| 36 | Pinedo Torres José Guillermo | Logística | Planilla |
| 37 | Ríos Morales Greys Sara | Administradora | Planilla |
| 38 | Moncada Mezones Kency Carolina | Cajera | Planilla |
| 39 | Del Castillo Padilla Victor Manuel | Ventas | Planilla |
| 40 | Sánchez Pío Mitchael Maikol | Ventas | Planilla |
| 41 | Alania Villanueva Julian | Ventas | Planilla |
| 42 | Salazar Rojas Rocendo | Ventas | Planilla |
| 43 | Shuña Irrazabal Ricardo Luis | Almacén | Recibo por honorarios |

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 8. *Datos generales de empresas*

| Nro. | Razón Social | Número de trabajadores | Rubro |
|------|---------------------|------------------------|---------------------------------------------------|
| 1 | DECORS HOUSE S.A.C. | 22 | Venta de materiales para acabados. |
| 2 | DAKEXI E.I.R.L. | 13 | Venta de materiales de construcción y ferretería. |
| 3 | Ferretería El Arca | 4 | Venta de materiales de construcción y ferretería. |
| 4 | Patrick Y Willy | 4 | Venta de repuestos para vehículos. |

Fuente: *Elaboración propia*