

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

Facultad de Ciencias Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL



**LA INFLUENCIA DE LOS ROLES GERENCIALES EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS
COLABORADORES DEL BANCO SCOTIABANK AGENCIA
TACNA, PERIODO 2020**

TESIS

PRESENTADO POR:

Br. CARLOS EDUARDO MORENO LUDEÑA

ASESOR

Dr. WINSTON ADRIAN CASTAÑEDA VARGAS

Para optar el título profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2020

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado para mi hija Emma y mi esposa Sahara, sepan que el fruto de mi esfuerzo y sacrificio se lo debo a ustedes, son el motor que me impulsa a seguir a delante y que por más adversidades que atraviere la humanidad no existe poder más fuerte que rompa el lazo que nos une de punta a punta llamado amor.

AGRADECIMIENTO

Sobre todas las cosas agradezco a Dios por brindarme nuevamente la oportunidad de poder dar un paso más en mi carrera y en mi vida para realizarme como profesional, a mis padres por inculcar en mi ese espíritu de lucha y a no perder la esperanza de lograr tus sueños, a mis suegros por darme su apoyo incondicional, a mi institución laboral por permitirme continuar mi línea de carrera, a mis maestros de la universidad ya que sin sus conocimientos nada de esto hubiese sido posible, a cada persona que con sus palabras y buenos deseos contribuyo significativamente a la culminación del presente estudio.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
TABLA DE CONTENIDOS.....	iv
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCION	xiv
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. Descripción del problema	16
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema Principal.....	17
1.2.2. Problemas Específicos	17
1.3. Justificación de la investigación.....	18
1.4. Objetivos	19
1.4.1. Objetivo General	19
1.4.2. Objetivos Específicos	19
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes de la investigación.....	20

2.1.1. Internacionales	20
2.1.2 Nacionales	24
2.1.3. Locales	28
2.2. Bases teóricas	30
2.2.1. Bases teóricas sobre roles gerenciales	30
2.2.1.1. ¿Qué son los roles?	30
2.2.1.2. ¿Qué son los gerentes?	31
2.2.1.3. ¿Qué es gerencia?	32
2.2.1.10. Habilidades gerenciales y jerarquía organizacional	41
2.2.2. Bases teóricas sobre desempeño organizacional	42
2.2.2.1. Organización	42
2.2.2.2. La concepción clásica de la organización	42
2.2.2.3. Etapas de la organización	43
2.2.2.4. Desempeño organizacional	47
2.2.2.5. Capacidad organizacional	48
2.2.2.6.	49
2.2.2.7. Entorno externo	49
2.2.2.8. Indicadores del desempeño organizacional	50
2.3. Definición de conceptos básicos	51
CAPITULO II: METODOLOGÍA	57
3.1. Hipótesis	57

3.1.1. Hipótesis general.....	57
3.1.2. Hipótesis específicas	57
3.2. Tipo de investigación	57
3.3. Diseño de investigación	58
3.4. Nivel de investigación	58
3.5. Población y muestra.....	59
3.5.1. Población	59
3.5.2. Muestra.....	59
3.6. Variables e indicadores.....	59
3.6.1. Identificación de las variables	59
3.6.1.1. Variable independiente	59
3.6.1.2. Indicadores de la variable	59
3.6.1.3. Variable dependiente.....	60
3.6.1.4. Indicadores de la variable	60
3.6.2. Operacionalización de las variables.....	60
3.7. Técnicas de recolección de datos	61
3.7.1. Técnica.....	61
3.7.2. Instrumento	61
3.8. Procesamiento y análisis de datos.....	62
CAPITULO IV: RESULTADOS	63
4.1. Confiabilidad de instrumento	63

4.1.1. Aplicación de coeficiente de alpha de crombach	64
4.1.1.1. Variable Independiente	65
4.1.1.2. Variable dependiente	66
4.1.2. Prueba de normalidad	67
4.1.2.1. Prueba de normalidad variable roles gerenciales	67
4.1.2.1.1. Prueba de normalidad indicadores roles gerenciales	68
4.1.2.2. Prueba de normalidad variable desempeño organizacional	71
4.1.3. Relación variable, indicadores e ítems	72
4.1.4. Escala de valoración de las variables	73
4.2. Tratamiento estadístico	75
4.2.1. Resultados de la Variable roles gerenciales	75
4.2.1.1. Análisis por indicador	75
4.2.1.2. Análisis general	77
4.2.2. Resultados de la Variable desempeño organizacional	78
4.2.2.1. Análisis por indicador	78
4.2.2.2. Análisis general	80
4.3. Verificación de hipótesis	80
4.3.1. Verificación de hipótesis específicas	81
4.3.1.1. Verificación de primera hipótesis específica	81
4.3.1.2. Verificación de segunda hipótesis específica	84
4.3.1.3. Verificación de tercera hipótesis específica	86

4.3.2. Verificación de hipótesis general	89
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	95
APENDICE	100
Apéndice A: Matriz de consistencia	100
Apéndice B: Instrumento cuestionario	102
Apéndice C: Validación de expertos	105

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variable independiente.....	61
Tabla 2 Operacionalización de variable dependiente.....	62
Tabla 3 Baremo validación de expertos.....	64
Tabla 4 Puntuación validación expertos.....	64
Tabla 5 Fiabilidad de variable roles gerenciales.....	66
Tabla 6 Fiabilidad de variable roles gerenciales por indicadores.....	66
Tabla 7 Fiabilidad de la variable desempeño organizacional.....	67
Tabla 8 Fiabilidad de variable desempeño organizacional por indicadores.....	67
Tabla 9 Prueba de normalidad variable roles gerenciales.....	68
Tabla 10 Prueba de normalidad indicador rol interpersonal.....	69
Tabla 11 Prueba de normalidad indicador rol informativo.....	70
Tabla 12 Prueba de normalidad indicador rol de decisión.....	71
Tabla 13 Prueba de normalidad variable desempeño organizacional.....	72
Tabla 14 Relación variable roles gerenciales e indicadores	73
Tabla 15 Relación variable roles gerenciales e indicadores.....	73
Tabla 16 Baremo de la variable roles gerenciales.....	74
Tabla 17 Baremo de la variable desempeño organizacional.....	75
Tabla 18 Frecuencia de indicador rol interpersonal.....	76
Tabla 19 Frecuencia de indicador rol informativo.....	77
Tabla 20 Frecuencia de indicador rol de decisión.....	77
Tabla 21 Frecuencia de variable roles gerenciales.....	78
Tabla 22 Frecuencia de indicador eficiencia.....	79
Tabla 23 Frecuencia de indicador eficacia.....	79

Tabla 24 Frecuencia de indicador efectividad	80
Tabla 25 Frecuencia de variable desempeño organizacional.....	81
Tabla 26 Resumen de regresión lineal rol interpersonal vs desempeño organizacional.....	83
Tabla 27 ANOVA rol interpersonal vs desempeño organizacional.....	83
Tabla 28 Coeficiente de regresión rol interpersonal vs desempeño organizacional.....	84
Tabla 29 Resumen de regresión lineal rol informativo vs desempeño organizacional.....	85
Tabla 30 ANOVA rol de información vs desempeño organizacional.....	86
Tabla 31 Coeficiente entre rol de información vs desempeño organizacional.....	87
Tabla 32 Resumen de regresión lineal rol de decisión vs desempeño organizacional.....	88
Tabla 33 ANOVA rol de decisión vs desempeño organizacional.....	88
Tabla 34 Coeficiente entre rol de decisión vs desempeño organizacional.....	89
Tabla 35 Resumen de regresión lineal roles gerenciales vs desempeño organizacional.....	90
Tabla 36 ANOVA entre variables roles gerenciales vs desempeño organizacional.....	91
Tabla 37 Coeficiente de regresión roles gerenciales vs desempeño organizacional.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo tiempo de dedicado al desempeño de funciones administrativas por Koontz & Cannice (2012, pág. 4).....	35
Figura 2. Roles del gerente según H. Mintzberg (1973, págs. 93-94).....	38
Figura3. Modelo de Henry Fayol sobre funciones básicas de la organización adaptado por Guillermo Ramírez Martínez (2004, pág. 17).....	42
Figura 4. Grafica de normalidad indicador rol interpersonal elaborado con programa MINITAB 18.....	69
Figura 5. Prueba de normalidad indicador rol Informativo elaborado con programa MINITAB 18.....	70
Figura 6. Prueba de normalidad indicador rol de decisión elaborado con programa MINITAB 18.....	71

RESUMEN

La presente tesis se desarrolló con el objetivo de determinar la influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna, periodo 2020. El estudio presenta una investigación de tipo básica o pura, se aplicó un diseño no experimental, es de corte transversal y el nivel de investigación es causal o explicativo.

La población y muestra está conformada por 35 colaboradores que son la totalidad existente en la agencia Tacna, la técnica aplicada es la encuesta y como instrumento optamos por un cuestionario con una escala de Likert para poder cuantificar y medir los datos otorgados por el cuestionario.

Se contrastaron las hipótesis planteadas mediante la aplicación de un modelo de regresión lineal simple, de esta forma se pudo analizar que existe influencia significativa por parte de los roles gerenciales sobre el desempeño organizacional de los colaboradores, el valor P obtenido es de 0.000 el cual indica un buen nivel de significancia, concluyendo que una adecuada aplicación de los roles gerenciales genera una influencia positiva en el desempeño organizacional de la agencia Tacna.

Palabras claves: Roles gerenciales, desempeño organizacional.

ABSTRACT

This thesis was developed with the objective of determining the influence of managerial roles on the organizational performance of the employees of Banco Scotiabank, agency Tacna, period 2020. The study presents a basic or pure type research, a non-experimental design was applied, it is cross-sectional and the level of investigation is causal or explanatory.

The population and sample is made up of 35 collaborators who are the totality existing in the Tacna agency, the applied technique is the survey and as an instrument we opted for a questionnaire with a Likert scale to be able to quantify and measure the data provided by the questionnaire.

The hypotheses raised by applying a simple linear regression model were contrasted, in this way it was possible to analyze that there is significant influence by the managerial roles on the organizational performance of the collaborators, the P value obtained is 0.000 which indicates a good level of significance, concluding that an adequate application of managerial roles generates a positive influence on the organizational performance of the Tacna agency.

Keywords: Managerial roles, organizational performance.

INTRODUCCION

El variado ritmo de la economía y la diversificación empresarial en los mercados existentes, exigen que los cargos gerenciales sean ocupados por personas idóneas capaces de aplicar sus conocimientos administrativos en base a formación y experiencias.

Es por ello que los roles gerenciales cumplen un papel trascendental en las funciones del gerente para cumplir exitosamente con sus responsabilidades, la modernidad cambio el accionar de los líderes volviéndolos más dinámicos en el aplicar de sus funciones teniendo como base el optimismo, el liderazgo, trabajo en equipo y la confianza elementos que nos ayudaran sin duda alguna a mover las agujas de la efectividad cumpliendo objetivamente los fines de las organizaciones, pero eso no lo es todo, un gerente debe contar con ciertas virtudes y habilidades administrativas que eduquen un perfil sólido para afrontar los diferentes problemas en una organización.

Por ello los teóricos del siglo XX diseñan los roles gerenciales para cimentar las buenas prácticas de estos y responder ante cualquier amenaza, en la presente investigación mediré el nivel de influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna, periodo 2020.

El presente trabajo está constituido por cuatro capítulos:

Capítulo I: Está integrado por el Planteamiento del problema explicado mediante la descripción del problema, la formulación del problema general y los específicos, la justificación de la investigación y la formulación de los objetivos.

Capítulo II: Nos da a conocer el Marco teórico, los antecedentes: internacionales, nacionales y locales, las bases teóricas científicas de nuestras variables siendo el independiente rol gerenciales y la dependiente desempeño organizacional y por último veremos conceptos básicos sobre los temas tratados para un mejor entendimiento y análisis.

El Capítulo III: Esta describe la Metodología que se ha utilizado en el trabajo, se plantean las hipótesis la general y las específicas, la operacionalización de variables y sus Baremos por indicadores, el tipo de investigación, el diseño de investigación, el nivel de investigación, la unidad de análisis reflejada en población y muestra, las técnicas de recolección de los datos y su respectiva especificación de análisis.

En el Capítulo IV: Se presentan los Resultados obtenidos por el modelo de regresión lineal simple, la confiabilidad del instrumento, aplicación de coeficiente de alpha de crombach, pruebas de normalidad por variable e indicadores, la escala de valoración, el tratamiento estadístico y sus análisis por variable e indicadores, por último, la contrastación y verificación de nuestras hipótesis. En base a los resultados damos a conocer las conclusiones de nuestro estudio y las recomendaciones correspondiente lo cual constituye el aporte de este tipo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

A medida que pasa el tiempo las gerencias y sus roles se van renovando e implementando según las necesidades de sus organizaciones, a lo largo de la evolución sus teorías y sus diferentes escuelas lograron determinar al gerente o administrador como el responsable de desarrollar las funciones administrativas las cuales son planificar, organizar, dirigir y controlar todo tipo de recurso para el mejor manejo de las empresas.

En el presente trabajo iremos más allá de dichas funciones e identificaremos una serie de roles concretos que pueden desempeñar los gerentes, en diferentes momentos estos papeles son cruciales y definirán si el desempeño de la organización tendrá un impacto positivo o negativo generando una influencia directa con estos roles que según Mintzberg en su libro; *La Naturaleza del Trabajo Directivo* nos define tres: el rol interpersonal, rol informativo y rol de decisión.

Se investigo si dichos roles a pesar del tiempo de haber sido definidos se siguen llevando a cabo en el Banco Scotiabank agencia Tacna, una de las más grandes agencias a nivel nacional y que a diferencia de otras, cuenta con un amplio staff de colaboradores en cada área tanto comercial como operativa, obteniendo de estos diferentes resultados en base a su opinión.

En tal sentido, dicho estudio tendrá como oportunidad el análisis para determinar si existe una influencia entre los roles gerenciales y el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna

determinando si en este periodo 2020, la empresa aumento o disminuyo la productividad, la eficiencia y la eficacia en sus labores cotidianas de cada puesto que ocupan en la organización, en base al esfuerzo laboral del gerente como la aplicación de los roles en su gestión administrativa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema Principal

¿Cómo influyen los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo influye el rol interpersonal en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020?
- b) ¿Cómo influye el rol informativo en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020?
- c) ¿Cómo influye el rol de decisión en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020?

1.3. Justificación de la investigación

Desde finales del siglo XIX hasta la actualidad las empresas afrontan un sistema administrativo casi globalizado, donde siempre destacamos las cinco funciones de la administración planteadas por Henry Fayol como pieza fundamental del éxito empresarial, soslayando el perfil de quien ejecuta dichas funciones el gerente, persona que con capacidad y liderazgo dirija al personal garantizando óptimos resultados demostrando asertividad en sus decisiones o acciones.

Para esto el administrador debe tener presente el estudio de sus roles y habilidades gerenciales ya que estas son el punto diferenciador entre los líderes que simplemente dan órdenes y aquellos que en base a procesos estratégicos adaptan un perfil para satisfacer las diversas necesidades por las que atraviesa una organización dando como resultado el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Es por eso que la presente investigación está orientada a comprobar la incidencia entre los roles gerenciales y el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020, empleando la teoría de (Mintzberg, 1973) analizando cada rol y haciendo un comparativo a los nuevos modelos administrativos que sostiene el banco.

El interés científico y justificación del presente estudio se basa en comprobar que los roles de gerencia asumen un papel trascendental en el desempeño de los colaboradores y en todo aspecto organizacional, la aplicación de estos le darán un sentido normativo para el cumplimiento exitoso

de sus responsabilidades, logrando una mejora en la eficiencia, eficacia y efectividad de cada colaborador de la agencia Tacna.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar la influencia del rol interpersonal en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.
- b) Determinar la influencia del rol informativo en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.
- c) Determinar la influencia del rol de decisión en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

(Fernandez Bravo, 2011) en su tesis titulada “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”, de la Tecana American University de los Estados Unidos de América.

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

Asimismo, el modelo propuesto en este estudio pretende proporcionar elementos teóricos y metodológicos para introducir los conceptos del aprendizaje e inteligencia organizacional dentro del proceso gerencial de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento y facilitar procesos de aprendizaje organizacional para el cambio en la capacidad gerencial y la eficacia de la organización financiera, necesario para responder oportunamente a los requerimientos que demanda la

implementación no solo del Modelo de Competencias Gerenciales sino adecuados a formas tecnológica financiera más avanzadas contemplados en enfoques financieros inteligentes.

Por otro lado, el Sistema de Información Científica red de revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal en su publicación de Julio, (Bracho, 2005) en el título de su trabajo de investigación “Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica” de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, Venezuela.

Nos dice que se pudo constatar una marcada tendencia hacia procesos gerenciales propios de la administración clásica, en virtud de la ausencia de características vinculadas con las nuevas tendencias gerenciales, que debe prevalecer en las organizaciones que se mueven en un mundo globalizado, cuyo entorno es permanente cambiante y altamente incierto. De igual forma, en relación con los roles gerenciales, fue posible demostrar la presencia en el desempeño de los gerentes objeto de estudio, de características propias de roles interpersonales y de información. Las debilidades existentes se ubican en el rol de decisión, específicamente en las categorías de asignador de recursos y negociador.

En otro orden de ideas, existe un adecuado cumplimiento de las actividades vinculadas con la función organización, con lo cual se brinda un decidido apoyo al personal subordinado en el cumplimiento de las tareas que de ellos se espera y, por ende, del logro de los objetivos institucionales. En lo que respecta al proceso de dirección, los resultados permiten afirmar que las acciones desarrolladas por los gerentes conducen efectivamente al modelaje y

desarrollo del personal a su cargo logrando, en consecuencia, comportamientos deseados.

Es indudable del alto desempeño por parte de los gerentes, del rol de información, en sus tres modalidades: monitor, diseminador y portavoz. En este sentido, resulta valioso conocer el respaldo que tanto los superiores como los subordinados brindan a los gerentes, al reconocer el esfuerzo con que realizan estas actividades.

Por una parte, los subordinados aprecian que sus necesidades de información, sobre la organización y su entorno son satisfechas totalmente por parte del gerente y, por la otra, los superiores entienden que los gerentes efectivamente actúan como representantes institucionales ante el entorno que rodea a la organización. Existe una marcada y positiva tendencia a asumir roles gerenciales de empresario y mediador de problemas inesperados. Con los cuales, sistemáticamente, se logran avances organizaciones al promover cambios necesarios y buscar soluciones a problemas importantes e inesperados. En contraposición, existe una innegable debilidad derivada del bajo desempeño de roles de asignador de recursos y negociador. Por tanto, es de esperar, que los objetivos organizaciones se vean amenazados, dada la baja participación del gerente como actor principal en procesos de asignación de recursos y en negociaciones de trascendencia institucional.

En la siguiente investigación (Bojórquez Gutierrez & Bojórquez Gutierrez, 2015), concluyen en su tesis “Las funciones gerenciales y los roles gerenciales en la competitividad de las PYMES manufactureras, caso Sinaloa”, de la Universidad de Occidente Unidad Culiacán.

Se puede observar la relación “nivel gerencial” presenta relación con la totalidad de los “roles gerenciales” considerados para este trabajo, y se observa que el “coeficiente de contingencia” se encuentra entre el 0.40 y 0.68. En este resultado se observa que la fuerza de relación entre el “nivel gerencial” y los “roles gerenciales” inicia con la intensidad mayor, de la relación “nivel gerencial” con las “funciones gerenciales”; lo que permite notar que los gerentes se aplican mayormente a los roles gerenciales. Aplicación que permite asumir, que esta práctica podría ser la causa de situar a la Pymes en niveles menores a los niveles óptimos de producción.

Desde otra perspectiva, se observó que por el número de frecuencias de relación, las funciones gerenciales en primer orden se encuentran asociadas con el rol de “negociador” y “receptor de la información de operación de la firma” con igual cantidad de frecuencias, en segundo orden con los roles de “enlace con los públicos externos” y “vocero con los públicos externos” con igual número de frecuencia, en tercer orden con los roles de “decisor de la firma” y “líder” con igual cantidad de frecuencias, en cuarto orden con los roles de “informador de los subordinados”, “manejador de conflictos” y “asignador de recursos” con igual frecuencia y por ultimo con el rol de “representante de la firma”.

Por otro lado, lo que sí se puede asumir es la asociación estadística entre las “funciones gerenciales” y los “roles gerenciales”, por lo que las Gerencias de las Pymes, así como los diseñadores de los Programas Educativos (PE) y Programas Indicativos (PI) de las Instituciones de Educación Superior (IES) deben de buscar una integración y equilibrio entre el desarrollo y aplicación de estas funciones para gerenciar las Pymes por un lado, y por otro lado para integrarlas como elementos de la capacitación y desarrollo de competencias de los estudiantes de administración y negocios.

2.1.2 Nacionales

Los autores (Paytan Dueñas & Matamoros Condori, 2019) en su tesis titulada "Los roles gerenciales y la efectividad organizacional del personal administrativo en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2018", de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Dan por entendido que se conoció que existe una relación positiva y significativa entre los roles gerenciales y la efectividad organizacional en su dimensión recursos del sistema del personal administrativo en el Gobierno Regional de Huancavelica. La Correlación entre los Roles Gerenciales y la dimensión de metas y objetivos, es positiva media, debido a que $r = 0.74$, con respecto a la muestra de estudio.

Se determinó que existe una relación positiva y significativa entre los roles gerenciales y la efectividad organizacional del personal administrativo del gobierno regional de Huancavelica al año 2018. La correlación entre los Roles Gerenciales y la Efectividad Organizacional del personal administrativo del Gobierno Regional de Huancavelica, es positivo medio, debido a que $r = 0.73$, con respecto a la muestra de estudio.

Según (Ríos Blas, 2018) en su tesis titulada "Roles Gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, año 2017" de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Llegan a la siguiente conclusión, en la hipótesis general se demostró que existe una correlación positiva considerable del 0.766, por lo que queda demostrado que los roles gerenciales influyen muy significativamente sobre el

desempeño laboral de los colaboradores; por lo tanto, cuando las autoridades realizan bien sus roles gerenciales los colaboradores van a cumplir con los objetivos trazados por la facultad.

En la hipótesis específica 1, se demostró que existe una correlación positiva considerable del 0.771; por lo que aseveramos el rol interpersonal influye muy significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores; esto implica que el rol de representantes, líderes de su facultad y los contactos con las autoridades de la Universidad y con las diferentes instituciones públicas y privadas, redundan en un adecuado desenvolvimiento en las labores que realizan sus colaboradores en las diferentes facultades que dirigen.

En la hipótesis específica 2, se demostró que existe una correlación positiva media del 0.553; por lo que queda demostrado que el rol informativo influye muy significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores; predominando su rol de monitor o informador, divulgador y vocero de su facultad, la cual permite un desenvolvimiento en las labores que realizan sus colaboradores en las diferentes oficinas de sus facultades.

En la hipótesis específica 3, se demostró que existe una correlación positiva media del 0.555, por lo que queda demostrado que el rol de toma de decisiones influye muy significativamente sobre el desempeño laboral de los colaboradores; ya que las autoridades tienen roles de emprendedores, mediador de conflictos, distribuye los recursos tangibles, es un negociador cuando existe algún problema en su facultad.

Sin embargo, (Vargas Quispe, 2019) en su trabajo titulado “Roles gerenciales de los directivos del centro comercial confraternidad, desde la percepción de los socios Cusco-2019” de la Universidad Andina del Cusco.

Establecen lo siguiente en cuanto a la dimensión roles interpersonales y sus sub dimensiones se encuentra con un nivel bajo; por lo tanto, en el rol de representante los socios consideran con un promedio de 2.31, ya que los directivos no demuestran presencia continua en las actividades protocolares y organización de reuniones, los socios afirman que en un 1.88 en promedio se cumple el rol de líder determinándose bajo, ya que los socios afirman que no se sienten liderados ni influenciados por los directivos y por último de la sub dimensión del rol de enlace se encuentra con un promedio 1.8 considerándose el cumplimiento en un nivel bajo según los encuestados, ya que los directivos no transmiten las ideas y las peticiones a las instituciones pública y privadas.

En cuanto a la dimensión roles informativos se determinó que su cumplimiento en un nivel bajo con un promedio de 1.74. En el rol monitor se determinó un promedio de 1.71 considerado de nivel bajo, ya que los directivos no monitorean la información continuamente; por otro lado, en el rol difusor presenta un 1.75 en promedio, calificado como nivel bajo, reflejando que los directivos no siempre comunican la información de manera oportuna a veces fuera de tiempo; finalmente el rol de porta voz presenta un promedio de 1.77 considerado de nivel bajo, por lo que se puede afirmar que los directivos no hacen llegar los comunicados e información a todos los socios.

En cuanto a los roles decisorios se determinó que los directivos realizan el cumplimiento en un nivel bajo con un promedio de 1.68, así también el rol

de emprendedor se determinó que se cumple en un nivel bajo con un promedio 1.72, ya que los directivos no emprenden nuevas ideas o actividades, promociones y nuevas campañas. El rol solucionador de conflictos con un promedio de 1.69 determinado en nivel bajo, considerando que los directivos no manifiestan soluciones ante los conflictos que ocurren. Con un promedio de 1.67 se determinó que el cumplimiento del rol asignador de recursos se desarrolla en un nivel bajo, por lo que se afirma que los directivos contratan a personal inadecuado, realizan mal el uso del recurso monetario y finalmente en cuanto al rol negociador los socios perciben que el cumplimiento es bajo con un promedio de 1.65, entonces se puede afirmar que los directivos no gestionan ni ejecutan acuerdos con otras instituciones públicas y privadas.

En el trabajo para optar por el grado administrador (Mazuelos Paz, 2019) en su tesis titulada “Gestión de habilidades interpersonales y desempeño organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la UNJFSC, Huacho 2018”, de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

demuestra que la gestión de habilidades interpersonales influye en el desempeño organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Se demostró que la gestión de habilidades en el manejo de negociación influye en la productividad organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

Se demostró que la gestión de habilidades políticas influye en la eficacia organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – 2018.

2.1.3. Locales

Según (Chura Gil, 2017) en su trabajo titulado “Las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de INTERLINKS CONSULTING GROUP S.A.C.”, de la Universidad Privada de Tacna.

Nos da las siguientes conclusiones, la investigación permitió determinar la influencia entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de INTERLINKS CONSULTING GROUP S.A.C., dado el cálculo del valor-P de 0.00, lo cual demuestra la relación significativa entre las variables. Con ello podemos deducir que las habilidades gerenciales que muestran los directivos de la empresa tienden a repercutir directamente en el desempeño de los trabajadores, condicionando su comportamiento dada la generación de un ambiente de trabajo óptimo para el cumplimiento de las labores.

La prueba estadística permitió definir la relación de las habilidades gerenciales con el desempeño de la función de los colaboradores de INTERLINKS CONSULTING GROUP S.A.C. considerando el valor-P obtenido de 0.00, lo cual refleja que la forma de gerenciamiento de los directivos de la empresa en cuanto habilidades personales, interpersonales y grupales ejercen relación directa con el desempeño de la función en cuanto a cantidad de trabajo ejecutado normalmente, exactitud y orden del trabajo,

grado de conocimiento de sus tareas y actitud hacia la empresa, jefes y/o colegas.

Cabe mencionar Según (Incacutipa, 2019) en su trabajo de tesis titulado “La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la gerencia regional de infraestructura del gobierno regional Tacna, año 2019”, de la Universidad Privada de Tacna.

Hace referencia a una importante conclusión, según la Ley servir la participación de los empleados del sector público deben de tener habilidades gerenciales y esta a su vez fortalecen positivamente en la gestión del talento humano en la gerencia regional de infraestructura del gobierno regional de Tacna; debido a que en el cálculo de la regresión lineal se obtuvo un R^2 de 0.68, por lo tanto, el modelo planteado explica en un 68% a la gestión del talento humano en la gerencia regional de infraestructura del gobierno regional de Tacna. Por consiguiente, si las habilidades del personal aumentan en 1 punto, entonces la gestión del talento humano aumenta en 1.89 puntos.

Para (Salinas León, 2012) en su tesis titulada “Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital, "coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna, en el año 2011”, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Se concluye que existe una relación directa pero no significativa entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores del desempeño laboral de la municipalidad distrital "coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna.

Por Último, (Vera Echenique, 2012) en su tesis titulada “Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna/2010”, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna.

Nos refiriere y concluye que en el gobierno regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. Las competencias que prevalecen en los gerentes para desarrollar su acción gerencial están relacionadas con planeación, organización, dirección y control, determinándose de esta manera estrecha congruencia entre las competencias que caracterizan a estos gerentes como personas y las que ejercen en su acción de supervisor.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Bases teóricas sobre roles gerenciales

2.2.1.1. ¿Qué son los roles?

Para (Aritzeta & Avesteran, 2003) el concepto de rol hace referencia a una estructura y jerarquía social, los roles estarían relacionados con las conductas que realizan las personas en función de su pertenecía a los grupos sociales, en función del estatus que tiene dichos grupos en la estructura social.

(Franklin Fincowsky, Organización de empresas análisis, diseño y estructura, 1998) lo define como el conjunto de expectativas diferentes acerca de la forma en que deben comportarse distintos individuos.

Pero una definición más exacta dentro de un campo administrativo nos dice la (ORACLE, 2010), Un rol es un objeto de Identity Manager que permite agrupar los derechos de acceso a los recursos y asignarlos eficazmente a los usuarios.

Los roles se organizan en cuatro tipos:

- Roles de negocio
- Roles de TI
- Aplicaciones
- Activos

2.2.1.2. ¿Qué son los gerentes?

Según (Robbins & Coulter, 2005) un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización, Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros.

Mientras que para (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996), el gerente es la persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

2.2.1.3. ¿Qué es gerencia?

(Arnoletto, 2005) define a gerencia como Una organización, pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades.

2.2.1.4. Las metas de todos los gerentes y las organizaciones

los gerentes establecen un ambiente en el que las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr cuanto sea posible de una meta deseada con los recursos disponibles (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

2.2.1.5. Procesos gerenciales y jerarquías

Las funciones del administrador profesional varían de acuerdo con la posición (nivel jerárquico) que ocupa en la estructura organizacional. El administrador es un elemento clave para el trabajo organizado. A él corresponde garantizar los resultados ante niveles jerárquicos superiores o, dado el caso, ante el consejo de administración o la junta de accionistas de la empresa u organización. Al mismo tiempo debe mantener una comunicación conveniente con sus colaboradores para lograr tales resultados (Hernández & Rodríguez, 2006).

Tipos de gerentes

(Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996) en su libro titulado Administración define a los diversos tipos de gerentes como Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

a) Gerentes de primera línea (primer nivel)

Gerentes que solo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes; representan el nivel “primero” o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización.

b) Gerencia media

Gerentes en los rangos medios de la jerarquía de la organización; son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez, dependen de gerentes de nivel más alto.

c) Alta gerencia

Gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno.

Gerentes generales y Gerentes funcionales

Otra de las clasificaciones de los gerentes depende del alcance de las actividades que administran. Con frecuencia, una organización se describe

como un conjunto de funciones. En este sentido, una función es un conjunto de actividades similares (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

a) Gerente funcional

Gerente responsable de una sola actividad de la organización; por ejemplo, finanzas o administración de recursos humanos.

b) Gerente general

La persona responsable de todas las actividades funcionales; por ejemplo, producción, ventas, mercadotecnia y finanzas, de una organización, como una compañía o una subsidiaria.

2.2.1.6. Funciones gerenciales a diferentes niveles organizacionales

La persona que desempeña una función gerencial puede estar dirigiendo a personas de los departamentos de ventas, ingeniería o finanzas, pero subsiste el hecho de que como gerentes todos obtienen resultados al establecer un ambiente que permita al grupo desarrollarse de manera efectiva.

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar, La figura ilustra un enfoque del tiempo relativo dedicado a cada función. Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los de menor nivel; dirigir, por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía un poco para los gerentes de los diversos niveles (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

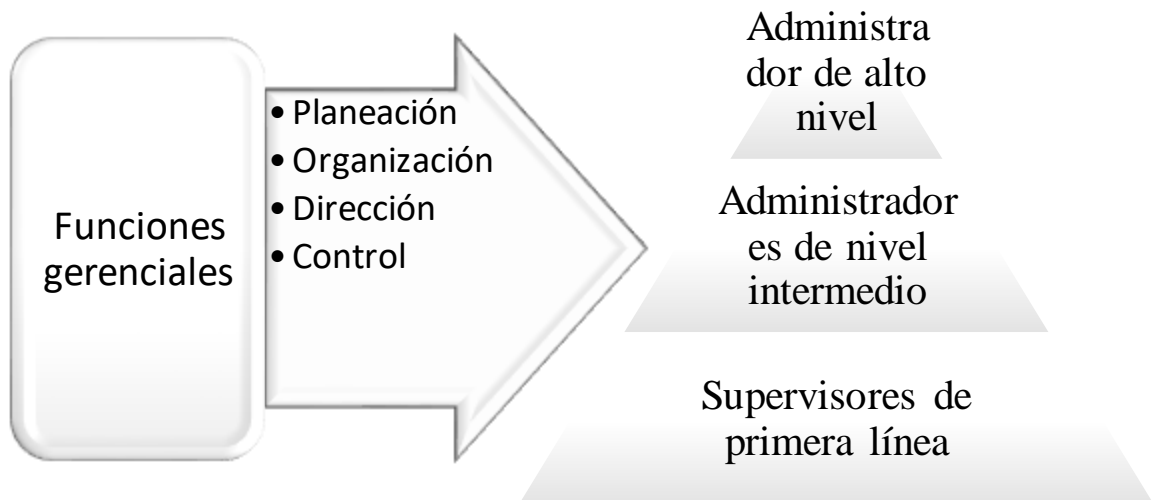


Figura 1. Modelo tiempo de dedicado al desempeño de funciones administrativas por Koontz & Cannice (2012, pág. 4).

2.2.1.7. Funciones básicas de la gerencia

(Arnoletto, 2005) da a conocer que las funciones básicas de la gerencia consisten en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador o gerente

a) **Planificación**

Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos.

b) **Organización**

Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente

contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas.

c) Dirección

Consiste en orientar (“dirigir”) los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada.

d) Control

Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos.

2.2.1.8. Roles de gerencia

(Robbins & Coulter, 2005) en su libro nos muestra que el destacado investigador de la administración, Henry Mintzberg estudio a los gerentes en la práctica. Mintzberg dice que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles que presentan en el trabajo.

De sus estudios concluyo que los gerentes desempeñan 10 roles muy relacionados. La expresión roles del gerente se refiere a las categorías particulares del comportamiento administrativo, (piense en los roles que

representa y las conductas que se espera que tenga en sus roles de estudiante, hermano, empleado, voluntario, etc.).

Mintzberg concluyo que sus actividades consisten en relacionarse con los demás, con la organización en sí misma y con el exterior de la organización.

En general, las pruebas respaldan la idea de que los gerentes representan roles semejantes, cualquiera que sea la organización o el nivel. Sin embargo, el acento que ponen los gerentes en los roles cambia con su nivel en la organización.

Los 10 roles gerenciales se agrupan en relaciones personales, transferencia de información y toma de decisiones:

<i>Rol</i>	<i>Descripción</i>	<i>ejemplos de actividades identificables</i>
Interpersonal		
Figura de autoridad	jefe simbólico obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social	recibir a los visitantes; firmar documentos legales
Líder	responsable de la motivación de los subordinados, responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados	realizar prácticamente todas las actividades que se refieren a los subordinados.
Enlace	crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información	tramitar el correo; trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera
Informativo		
Supervisor	busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.	leer periódicos e informes; cultivar contactos personales
Difusor	transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización	celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir información
Vocero	transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etc.	celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación
de decisión		
Empresario	busca oportunidad en la organización y el entorno e inicia "proyectos de mejora" para producir cambios	organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos
Manejador de perturbaciones	es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas	organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis
Distribuidor de recursos	es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización	programar; solicita autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados
Negociador	es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.	participar en las negociaciones contractuales con el sindicato

Figura 2. Roles del gerente según H. Mintzberg (1973, págs. 93-94).

a) Rol interpersonal

Los roles interpersonales son aquellos que tiene que ver con la gente (subordinados e individuos que no perteneces a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los tres roles interpersonales son figura de autoridad, líder y enlace (Robbins & Coulter, 2005).

b) Rol informativo

Consisten en recibir, almacenar y difundir información. Los tres roles incluyen el del supervisor, difusor y el vocero (Robbins & Coulter, 2005).

c) Rol de decisión

Giran en torno a la toma de decisiones los cuatro roles de decisión son: empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador (Robbins & Coulter, 2005).

2.2.1.9. Habilidades gerenciales o del administrador

(Hernández & Rodriguez, 2006) nos dice que existen 10 habilidades con la que todo gerente debería contar:

1. Tomar decisiones es elegir entre dos o más opciones:

Al tomar decisiones el administrador corre riesgos, pues no existe la solución perfecta a los problemas, así que tiene que evaluar muy bien pros y los contras de cada opción.

2. Ejecutividad:

Es la capacidad de respuesta inmediata para desahogar las tareas que se delegaron y cumplir a tiempo las órdenes superiores o bien los compromisos adquiridos en juntas de trabajo.

3. Previsión, planeación y control del trabajo:

Todo administrador debe anticiparse al futuro, organización puede ver a largo plazo a través de proyecciones y tendencias económicas sociales.

4. Mantener y generar sistema de información:

No toda la información se puede retener en la cabeza, se deben usar archivos, de preferencia electrónicos y sistematizados, para contar con los datos técnicos y administrativos relacionados con las operaciones.

5. Selección de personal:

El administrador debe seleccionar personal, es decir elegir a la persona adecuada para cada puesto, debe ser un creador de equipos de trabajo.

6. Capacitación:

Es la actualización permanente. El administrador continuamente capacita a personas en las empresas, por lo que debe desarrollar esta importante habilidad.

7. Promotor de la participación:

Lograr que los colaboradores participen y encauzar participación a la solución de problemas, uno de los más grandes desafíos que enfrenta el administrador.

8. Uso efectivo de la autoridad:

El administrador debe ser firme en sus decisiones cuando la situación lo amerite: sin embargo, la mejor autoridad es la que no se siente. El exceso puede conducir al autoritarismo.

9. Motivador entusiasta:

El administrador tiene una función de carácter psicológico muy importante: debe ser un agente motivador, es decir, debe mantener en sus colaboradores un ánimo positivo.

10. Reconocer el cambio:

El administrador debe estar capacitado para administrar cambios profundos de pensamiento por la renovación continua de tecnología y estrategias

2.2.1.10. Habilidades gerenciales y jerarquía organizacional

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), señala La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. las habilidades técnicas son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos. Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún esenciales y las conceptuales son más importantes. En la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente.

2.2.2. Bases teóricas sobre desempeño organizacional

2.2.2.1. Organización

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) Define organización como una estructura internacional y formal de funciones o puestos esto significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia.

(Múnch, 2015) indica que la organización Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

2.2.2.2. La concepción clásica de la organización

A principios del siglo XX, Henry Fayol representó la empresa de la siguiente manera. Dijo que la empresa tenía cinco funciones de base función técnica, contabilidad, finanzas, comercio y una función administrativa.

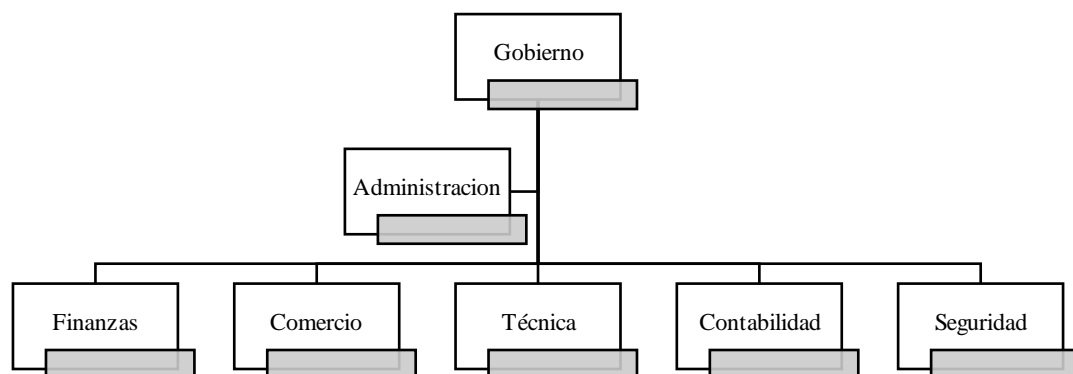


Figura3. Modelo de Henry Fayol sobre funciones básicas de la organización adaptado por Guillermo Ramírez Martínez(2004, pág. 17).

La función administrativa es responsable de construir el programa general de acción de la empresa, de armonizar las acciones la función administrativa corresponde a la vez a la dirección general y a los directores de las funciones especializadas.

Fayol agrega la función administrativa, que se distingue claramente de las otras cinco funciones, el cual consiste en conducir a la empresa hacia sus fines, buscando extraer la mejor parte posible de todos los recursos que dispone; dicho de otra manera, asegurar el funcionamiento de las seis funciones esenciales. La función administrativa **es** prever, dice Fayol, es estructurar el porvenir y concebir el programa general de acción de la empresa (Ramírez Martínez, 2004).

2.2.2.3. Etapas de la organización

(Mûnch, 2015), nos indica las etapas de la organización y hace las siguientes definiciones:

1. La división del trabajo

Consiste en delimitar de las actividades con la finalidad de con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo partir de ella se define la estructura organizacional de la empresa.

2. Descripción de procesos

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia de pasos conocida como descripción de procesos, llevar a cabo la descripción de procesos requiere:

- Elaborar una lista que incluya todas las funciones de la empresa.

- Una vez definida las funciones las que son similares se clasifican y agrupan en departamentos o áreas.
- Posteriormente se analizan las funciones y se determinan los procesos que se llevan a cabo.

a) Jerarquización

Los niveles jerárquicos son el conjunto de funciones agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad, responsabilidad que posean e importancia.

b) La departamentalización

es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, conocidas como departamentos.

c) Descripción de actividades y obligaciones

Consiste en la recopilación ordenada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, el trabajo.

d) Coordinación

La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar los esfuerzos para llevar a cabo, de manera eficiente, una función, tarea o actividad.

I. Evaluación del desempeño

Señala que la evaluación de desempeño es una apreciación sistémica del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algunas personas, las organizaciones

siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad sea formal o informalmente además la evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

II. Responsabilidad por la evaluación de desempeño

La responsabilidad de por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión personal o a un comité de evaluación de desempeño.

a) El gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el beneficio como un premio o esquema de remuneración variable.

b) El empleado

Algunas organizaciones democráticas permiten que cada persona autoevalúe su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

c) El empleado y el gerente

Las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración de desempeño aquí resurge la vieja administración por objetivos APO que ahora es democrática, participativa, involucradora y muy motivadora. En esta APO que emerge, la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos:

1. formulación de objetivos por consenso. lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso los objetivos no deben imponerse.
2. compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto. siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos.
3. actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. conseguir los recursos y medio necesarios para alcanzar objetivos con eficacia con eficacia estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, maquinas, etc.) y humanos (equipo de trabajo).
4. Desempeño. el desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.
6. Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua. El evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

III. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

IV. Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitaciones, etc.) y las que el propio subordinado tendrá que tomar (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.). Autoevaluar, autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

2.2.2.4. Desempeño organizacional

(Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996), define el desempeño organizacional como la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

(Lusthaus, Helene Adrien, Anderson, Carden, & Plinio Montalvan, 2002) indica que la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. Para tener un buen desempeño, aun las organizaciones con eficiencia y la efectividad en una época constituían los conceptos estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional. Sin embargo, existen otras numerosas variables relacionadas con el desempeño organizacional, como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio.

Según nuestro marco, una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera.

2.2.2.5. Capacidad organizacional

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales (Lusthaus, Helene Adrien, Anderson, Carden, & Plinio Montalvan, 2002).

2.2.2.6. Motivación organizacional

La motivación organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar. En nuestro marco evaluamos la motivación organizacional analizando varias dimensiones de las organizaciones.

explora la misión, los valores y la visión de la organización con el fin de comprender las fuerzas motrices que la impulsan. La cultura que opera dentro de una organización y los incentivos que ofrece contribuyen a la motivación organizacional.

Considerados en conjunto, estos factores dan a la organización su personalidad e intervienen en su desempeño y en la calidad del trabajo (Lusthaus, Helene Adrien, Anderson, Carden, & Plinio Montalvan, 2002).

2.2.2.7. Entorno externo

El entorno es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, las políticas macroeconómicas desacertadas llevan a tasas elevadas de interés, monedas fluctuantes y un cúmulo de condiciones que entorpecen el buen desempeño de algunas organizaciones.

Por lo tanto, al evaluar una organización, debe prestarse atención a las condiciones económicas, políticas, socioculturales, ambientales, demográficas y tecnológicas (Lusthaus, Helene Adrien, Anderson, Carden, & Plinio Montalvan, 2002).

2.2.2.8. Indicadores del desempeño organizacional

1) Efectividad

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero (Mejía Cañas, 1998).

La efectividad administrativa es el grado en el cual la administración alcanza los objetivos de la organización. Para garantizar la efectividad de los resultados es necesario que el administrador desarrolle su trabajo dentro de dos dimensiones básicas: la eficiencia y la eficacia (Hernández & Rodríguez, 2006).

Cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción (dentro de un periodo considerando la calidad)}}{\text{insumos}}$$

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

- Aumentar la producción con los mismos insumos.
- Reducir los insumos manteniendo la misma producción.

2) Eficiencia

Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión se define como “hacer bien las cosas”. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente (Robbins & Coulter, 2005).

es el uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establece dos para lograr los resultados preestablecidos (Hernández & Rodríguez, 2006).

3) Eficacia

La capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer”, Implica elegir las metas acertadas (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

Se mide por los resultados, sin importar los medios ni los métodos con que se lograron (Hernández & Rodríguez, 2006).

2.3. Definición de conceptos básicos

✓ **(APO) Administración por objetivos:**

Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios, procedimientos e instructivos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una institución se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Administración de Recursos humanos:**

Función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

✓ **Beneficio:**

Bien que se hace o se recibe (Editorial Norma, 2000).

✓ **Capacitación:**

Actividad del proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como objeto fundamental ayudar al personal de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes por medio de los cuales puede cumplir satisfactoriamente con sus objetivos (Franklin Fincowsky, Organización de empresas análisis, diseño y estructura, 1998).

✓ **Comportamiento organizacional:**

Campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, con el fin de mejorar su desempeño (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Conductas:**

Modo de proceder o comportarse de una persona (Editorial Norma, 2000).

✓ **Desarrollo organizacional:**

Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Dinero:**

Objeto aceptado en la compra y venta de bienes y servicios; sirve como medio de pago, como unidad de cuenta y como reserva de valor. Puede ser metálico, de papel y bancario (Editorial Norma, 2000).

✓ **Directivos:**

Gerentes que se encuentran hacia el vértice de la organización y son los responsables de tomar las decisiones, así como determinar planes y metas que atañen a toda la organización (Robbins & Coulter, 2005).

✓ **Estructura organizacional u orgánica:**

Disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división del trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Funciones:**

Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares en una organización, como la mercadotecnia o las operaciones (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

✓ **Habilidad:**

Capacidad, inteligencia competente para hacer algo (Editorial Norma, 2000).

✓ **Innovación:**

Capacidad de encontrar formas de hacer las cosas de una manera diferente a la tradicional para crear un valor agregado (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Jerarquía:**

Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

✓ **Liderazgo:**

Poder de influir sobre las personas para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Meta:**

fin que pretende alcanzar la organización, con frecuencia, las organizaciones tienen más de una meta-, las metas son elementos fundamentales de las organizaciones (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

✓ **Organización inteligente:**

Organización que crea, adquiere y transfiere conocimiento y es capaz de ajustar su comportamiento y sus percepciones para generar nuevo conocimiento (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Planeación estratégica:**

Esfuerzo sistemático formal para establecer una misión, definir metas, analizar el ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas, así como estudiar el ambiente interno para precisar fortalezas y debilidades a fin de formular e implementar estrategias para que una organización alcance sus objetivos en forma óptima (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Procesos:**

método sistemático para manejar actividades (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

✓ **Proyecto:**

Conjunto de obras realizadas dentro de un programa o subprograma de inversión, ejecutados para la formación de bienes de capital constituidos por la unidad productiva, capaz de funcionar en forma independiente. Conjunto de actividades de tal manera interrelacionadas que forman una unidad de propósitos para el logro de un objetivo, que no pueden plantearse en forma aislada (Franklin Fincowsky, Organización de empresas análisis, diseño y estructura, 1998).

✓ **Recursos:**

Activos financieros, físicos, humanos, intangibles, estructurales y culturales de la organización (Robbins & Coulter, 2005).

✓ **Recursos organizacionales:**

Recurso para generar conductas y hechos positivos para las personas y la organización (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Riesgo:**

Situación en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados (Robbins & Coulter, 2005).

✓ **Sistematización:**

Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios, procedimientos e instructivos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una institución se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Tecnología de la información (TI):**

Estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras. Se ocupa del uso de las computadoras y su software para convertir, almacenar, proteger, procesar, transmitir y recuperar información (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

✓ **Tiempo:**

Sucesión continuada de momentos que constituye el devenir de lo existente (Editorial Norma, 2000).

✓ **Toma de decisiones:**

Proceso estratégico para minimizar errores y maximizar resultados (Franklin Fincowsky, Organización de empresas, 2009).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Los roles gerenciales influyen significativamente en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna periodo 2020.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El rol interpersonal influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.
- b) El rol informativo influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.
- c) El rol de decisión influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

3.2. Tipo de investigación

La presente investigación es pura o básica ya que el objetivo del trabajo fue comprobar en base a recolección de información teórica científica real para enriquecer el conocimiento sobre los temas de carácter administrativo que relacionan los roles gerenciales en una empresa cuya actividad es la financiera

y el desempeño de su organización la cual está comprendida por los colaboradores del banco Scotiabank agencia Tacna aportando en el estudio de nuevas teorías, afirmando o modificando las ya existentes.

3.3. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es Transversal, debido a que se realizó una sola medición. Se Aplicó el cuestionario el día Lunes 20 de Julio del presente año desde las 9:00 am que empieza la jornada laboral hasta las 8:00 pm hora donde se da el cierre de agencia, de esta forma se pudo recolectar datos sobre las diversas percepciones de cada colaborador sobre las variables, para luego en base a los resultados procedamos a describir y analizar de forma precisa la influencia que ejerce la variable independiente sobre la dependiente.

3.4. Nivel de investigación

El nivel de investigación es explicativa o causal, puesto que se midió las dos variables para encontrar una relación de (causa-efecto) entre los roles de gerencia y el desempeño organizacional sobre los colaboradores del Banco Scotiabank Agencia Tacna en el periodo 2020.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

En la presente investigación la población total es de 35 colaboradores del banco Scotiabank equivalente a la totalidad de personas que laboran en la agencia Tacna.

3.5.2. Muestra

Se determino como unidad de análisis a 35 colaboradores del banco Scotiabank logrando así un estudio más confiable, abarcando la totalidad de integrantes de la Agencia Tacna.

3.6. Variables e indicadores

3.6.1. Identificación de las variables

3.6.1.1. Variable independiente

Roles gerenciales

3.6.1.2. Indicadores de la variable

- Rol interpersonal
- Rol informativo
- Rol de decisión

3.6.1.3. Variable dependiente

Desempeño organizacional

3.6.1.4. Indicadores de la variable

- Efectividad
- Eficiencia
- Eficacia

3.6.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de variable independiente

Variable	Definición	Indicadores	Escala de medición
Roles gerenciales	Los roles gerenciales se definen como las diversas funciones y actividades que realizan los gerentes en una organización para cumplir con los objetivos empresariales pactados.	Roles interpersonales ----- Roles informativos ----- Roles de decisión	Intervalo

Nota: La tabla muestra la operacionalización de la variable independiente roles gerenciales, indicando la escala de medición.

Tabla 2

Operacionalización de variable dependiente

Variable	Definición	Indicadores	Escala de medición
Desempeño organizacional	Medida de la eficiencia, eficacia reflejado en la efectividad de una organización, es el grado en que se alcanzan los objetivos o metas trazadas.	Efectividad	Intervalo
		Eficiencia	
		Eficacia	

Nota: La tabla muestra la operacionalización de la variable independiente roles gerenciales, indicando la escala de medición.

3.7. Técnicas de recolección de datos

3.7.1. Técnica

La técnica que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta, dicha herramienta nos permitió recolectar datos útiles para optimizar el estudio de nuestras variables como son los roles de gerencia y el desempeño organizacional, de esa forma se obtuvo una mejor categorización de los datos teniendo como objetivo principal la verificación de nuestras hipótesis.

3.7.2. Instrumento

El instrumento que se empleó en nuestro trabajo fue un cuestionario el cual posee una escala de Likert, esta nos ayudó a cuantificar nuestras variables mediante los ítems formulados en base a los indicadores ya mencionados, de esta manera se obtuvo un mejor análisis sobre la influencia de los roles

gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank Agencia Tacna periodo 2020.

3.8. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos empleamos el programa Microsoft Office Excel 2017 para plasmar los datos recolectados, hacer las sumatorias y baremos por variable e indicadores.

Una vez plasmado se trasladó al programa estadístico MINITAB 18 para darle normalidad a nuestros indicadores por medio del test estadístico de Ryan Joiner, de esta manera se cumplió con todos los parámetros básicos dados para aplicación de una regresión lineal simple.

Continuando con el análisis de datos de la investigación se aplicó el IBM SPSS Statistics versión 24, el cual tiene múltiples funciones estadísticas para el análisis de la data, donde como primer punto a desarrollar utilizamos el Alpha de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento, también nos ayudó con nuestro análisis factorial para darle fiabilidad a nuestros ítems por indicador y por último se comprobó nuestras hipótesis aplicando un modelo de Anova o regresión lineal.

Dándonos como resultado tablas de frecuencia por cada ítem, indicador y variable formulada en el instrumento para el posterior análisis e interpretación de los resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Confiabilidad de instrumento

Se sometió a juicio de expertos para dar validez al instrumento empleado, se tomó como referencias profesionales especializados en el campo administrativo, dando conformidad para la aplicación de la encuesta y así continuar con el desarrollo estadístico.

Tabla 3

Baremo validación de expertos

Límites de puntuación	Resultado	Decisión
De 10 al 19	No valido	Reformular
De 20 al 29	No valido	Modificar
De 30 al 39	Valido	Mejorar
De 40 al 50	Valido	Aplicar

Nota: Elaboración propia

Tabla 4

Puntuación validación expertos

Numero de expertos	Puntaje para validación
Experto 1	46
Experto 2	40
Experto 3	44
Promedio Total	43

Nota: Elaboración propia

La tabla N° 3 y 4 nos muestran el resultado, la decisión y el promedio total de puntuación otorgado por los expertos hacia el instrumento, dando como resultado su validez y aplicación con una puntuación promedio total de 43, lo cual nos permitirá utilizar nuestra encuesta como medio confiable para la comprobación de las hipótesis.

4.1.1. Aplicación de coeficiente de alpha de cronbach

Para la medición de confiabilidad se aplicará el método de alfa de Cronbach, por lo que se ingresarán los datos obtenidos por las encuestas al programa estadístico SPSS PASW Statics 24.

Según (George & Marelly, 2003) recomienda los siguientes los siguientes valores para evaluación de coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 a 0.95 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

4.1.1.1. Variable Independiente

Tabla 5

Fiabilidad de variable roles gerenciales

Alfa de cronbach	N° de elementos
0.929	12

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 5 muestra que la variable independiente roles gerenciales obtuvo un de Cronbach de 0.929, demostrando que el instrumento ofrece una excelente fiabilidad.

Tabla 6

Fiabilidad de variable roles gerenciales por indicadores

Indicadores	Alfa de cronbach	N° de elementos
Roles interpersonales	0.812	4
Roles informativos	0.857	4
Roles decisión	0.850	4

Nota: Elaborado con programa SPSS

La Tabla 6 nos indica que los indicadores de la variable independiente roles gerenciales obtuvieron un Alfa de Cronbach de mayor a 0.8, demostrando que los indicadores ofrecen una buena fiabilidad permitiéndonos un mejor estudio.

4.1.1.2. Variable dependiente

Tabla 7

Fiabilidad de la variable desempeño organizacional

Alfa de cronbach	N° de elementos
0.913	10

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 7 muestra que la variable dependiente desempeño organizacional obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.929, demostrando que el instrumento ofrece una buena fiabilidad.

Tabla 8

Fiabilidad de variable desempeño organizacional por indicadores

Indicadores	Alfa de cronbach	N° de elementos
Eficiencia	0.880	3
Eficacia	0.899	3
Efectividad	0.811	4

Nota: Elaborado con programa SPSS

La Tabla 8 nos indica que los indicadores de la variable dependiente desempeño organizacional obtuvieron un Alfa de Cronbach de mayor a 0.8, demostrando que los indicadores ofrecen una buena fiabilidad permitiéndonos un mejor estudio.

4.1.2. Prueba de normalidad

En la presente investigación aplicamos la prueba de normalidad Shapiro Wilk, por nuestro tamaño de muestra que es de 35 colaboradores, y esta es ideal para analizar datos menores a 50, de esta forma podremos determinar tanto en nuestras variables como en nuestros indicadores gerenciales si llevan una distribución normal debido a que el test estadístico que aplicaremos lo requiere para comprobar nuestras hipótesis.

4.1.2.1. Prueba de normalidad variable roles gerenciales

Tabla 9

Prueba de normalidad variable roles gerenciales

Variable	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Roles gerenciales	0.958	35	0.198

Nota: Elaborado con programa SPSS

En la Tabla 9 podemos apreciar que el resultado de la prueba de normalidad para mi variable roles gerenciales tiene como significancia un valor de 0.198, siendo mayor al Alfa = 0.05 de esta forma podemos decir que nuestra variable independiente si cuenta con una distribución normal según la prueba de Shapiro – Wilk.

4.1.2.1.1. Prueba de normalidad indicadores roles gerenciales

Para nuestros indicadores de los roles gerenciales utilice la prueba de Ryan Joiner en el programa MINITAB 18 para buscar una distribución normal en los datos obtenidos por el instrumento.

La prueba consiste en evaluar la normalidad calculando la correlación entre los datos y los valores normales de sus datos. Si el coeficiente de correlación está cerca al 1, es probable que la población sea normal esta prueba aplica regresión y correlación para determinar su normalidad (Ukponmwan & Ajibabe, 2017).

A continuación, comprobaremos la normalidad que se ejercen en base a la fuerza de correlación que llevan los datos para la contratación de las hipótesis específicas.

Rol de interpersonal

Tabla 10

Prueba de normalidad indicador rol interpersonal

Indicador	Desv. Est.	N	Ryan Joiner
Rol interpersonal	2.832	35	0.993

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 10 podemos analizar que la prueba de Ryan Joiner aplicada nos da un valor del 0.993, siendo el coeficiente de relación obtenido muy cercano al número 1, dándole normalidad a nuestro primer indicador el rol interpersonal.

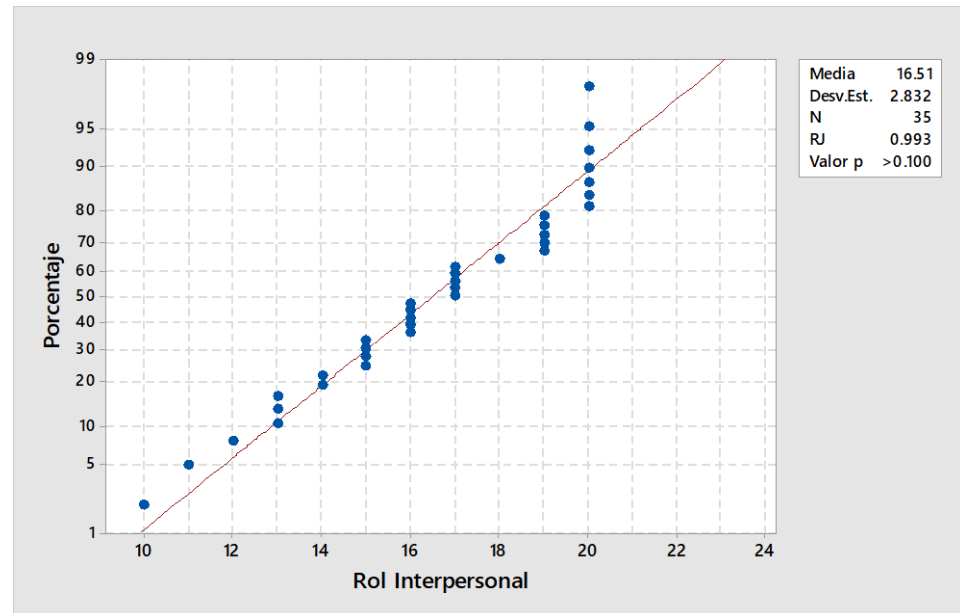


Figura 4. Grafica de normalidad indicador rol interpersonal elaborado con programa MINITAB 18

Tabla 11

Prueba de normalidad indicador rol informativo

Indicador	Desv. Est.	N	Ryan Joiner
Rol informativo	2.756	35	0.983

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 10 podemos analizar que la prueba de Ryan Joiner aplicada nos da un valor del 0.983, siendo el coeficiente de relación obtenido muy cercano al número 1, dándole normalidad a nuestro segundo indicador el rol informativo.

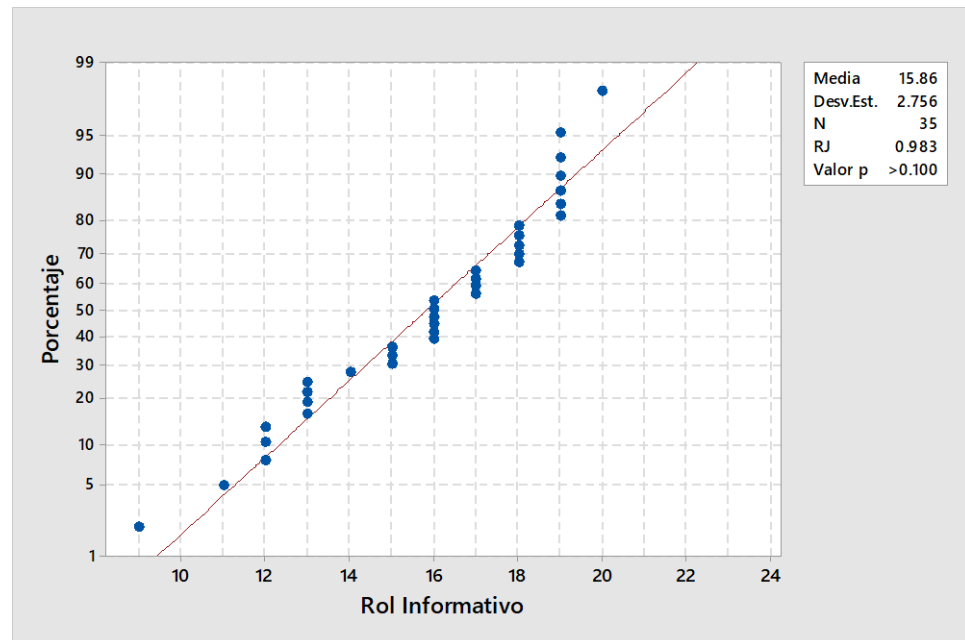


Figura 5. Prueba de normalidad indicador rol Informativo elaborado con programa MINITAB 18

Tabla 12

Prueba de normalidad indicador rol de decisión

Indicador	Desv. Est.	N	Ryan Joiner
Rol de decisión	2.720	35	0.987

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 12 podemos analizar que la prueba de Ryan Joiner aplicada nos da un valor del 0.987, siendo el coeficiente de relación obtenido muy cercano al número 1, dándole normalidad a nuestro tercer indicador el rol de decisión.

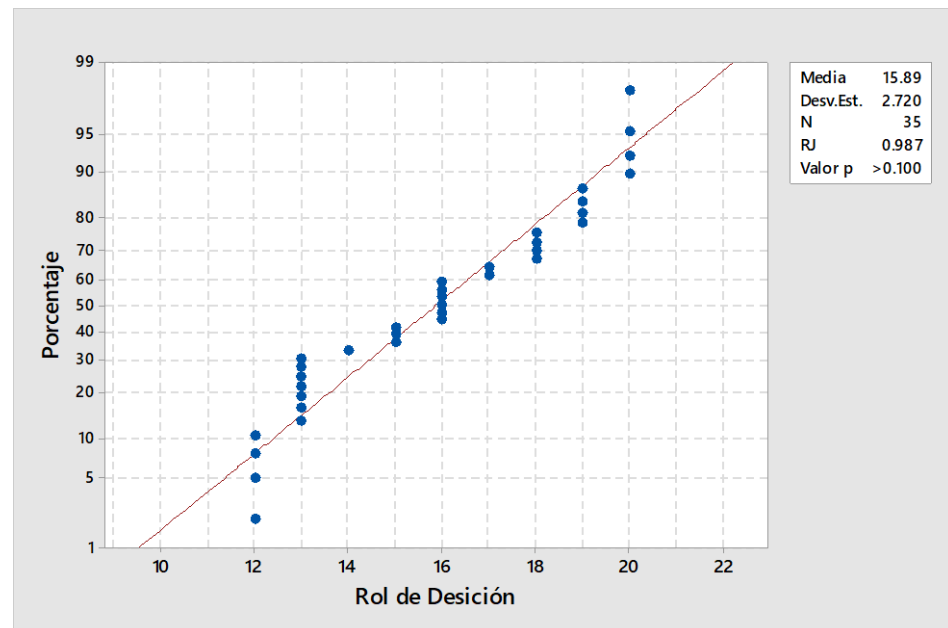


Figura 6. Prueba de normalidad indicador rol de decisión elaborado con programa MINITAB 18

4.1.2.2. Prueba de normalidad variable desempeño organizacional

Tabla 13

Prueba de normalidad variable desempeño organizacional

Variable	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Organizacional	0.947	35	0.089

Nota: Elaborado con programa SPSS

En la Tabla 13 podemos apreciar que el resultado de la prueba de normalidad para mi variable desempeño organizacional tiene como significancia un valor de 0.089, siendo mayor al Alfa = 0.05 de esta forma podemos decir que nuestra variable dependiente si cuenta con una distribución normal según la prueba de Shapiro – Wilk.

4.1.3. Relación variable, indicadores e ítems

Las variables de la investigación están compuestas por indicadores, cada indicador contiene ítems, estos nos permitirán desarrollar un mejor análisis.

Tabla 14

Relación variable roles gerenciales e indicadores

Variable	Indicadores	Ítems
Roles Gerenciales	Rol interpersonal	A, B, C, D
	Rol informativo	E, F, G, H
	Rol de decisión	I, J, K, L

Nota: Elaboración propia

Tabla 15

Relación variable roles gerenciales e indicadores

Variable	Indicadores	Ítems
Desempeño Organizacional	Efectividad	M, N, O
	Eficiencia	P, Q, R
	Eficacia	S, T, U, V

Nota: Elaboración propia

Como se puede apreciar las tablas 14 y 15 muestran la operacionalización de las variables, siendo roles gerenciales la variable independiente con 3 indicadores y desempeño organizacional la variable dependiente con 3 indicadores, ambas variables con sus respectivos ítems representados en letras del alfabeto que van de la A hasta la V.

4.1.4. Escala de valoración de las variables

A continuación, doy a conocer la categorización por variable e indicadores por medio de un baremo, este especifica mi escala de medición, el intervalo de puntuación y el nivel donde se encuentran las opiniones de los colaboradores de la agencia Tacna.

Tabla 16

Baremo de la variable roles gerenciales

Variable	Indicadores	Escala
		muy bajo: 4 – 7
		bajo: 7 – 10
	Rol Interpersonal	regular: 10 – 14
		alto: 14 – 17
		muy alto: 17 – 20
Roles Gerenciales		
		muy bajo: 4 – 7
		bajo: 7 – 10
muy bajo: 12 – 22	Rol de Información	regular: 10 – 14
bajo: 22 – 31		alto: 14 – 17
regular: 31 – 41		muy alto: 17 – 20
alto: 41 – 50		
muy alto: 50 – 60		
		muy bajo: 4 – 7
		bajo: 7 – 10
	Rol de Decisión	regular: 10 – 14
		alto: 14 – 17
		muy alto: 17 – 20

Nota: Elaboración propia

Tabla 17

Baremo de la variable desempeño organizacional

Variable	Indicadores	Escala
		muy bajo: 3 – 6
		bajo: 6 – 8
	Eficiencia	regular: 8 – 10
		alto: 10 -12
		muy alto: 12 – 15
Desempeño organizacional		
		muy bajo: 3 – 6
		bajo: 6 – 8
muy bajo: 10 – 18	Eficacia	regular: 8 – 10
bajo: 18 – 26		alto: 10 -12
regular: 26 – 34		muy alto: 12 – 15
alto: 34 – 42		
muy alto: 42 – 50		
		muy bajo: 4 – 7
		bajo: 7 – 10
	Efectividad	regular: 10 -14
		alto: 14 -17
		muy alto: 17 – 20

Nota: Elaboración propia

En las tablas presentadas 16 y 17 se muestra la categorización de las variables y sus indicadores, teniendo como niveles de calificación: muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto; cada uno de ellos con sus diferentes rangos lo cual nos permitirá operar de forma cuantitativa los resultados y ubicarlos según el nivel donde se encuentran en base a la puntuación dada, para obtener un mejor análisis sobre lo investigado.

4.2. Tratamiento estadístico

4.2.1. Resultados de la Variable roles gerenciales

4.2.1.1. Análisis por indicador

Tabla 18

Frecuencia de indicador rol interpersonal

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3%
Regular	7	20%
Alto	14	40%
Muy alto	13	37%
Total	35	100%

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 18 nos muestra el resultado obtenido por el indicador, destacando las categorías Alto con 40% y muy alto con 37%, además el 20% indica tener una frecuencia regular, mientras que un 3% percibe un bajo nivel de gestión del rol. Entonces se concluye que existe altos niveles de ejecución del rol interpersonal en la agencia Tacna por parte de la gerencia.

Tabla 19

Frecuencia de indicador rol informativo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3%
Regular	9	26%
Alto	13	37%
Muy alto	12	34%
Total	35	100%

Nota: Elaboración propia

La tabla 19 nos muestra el resultado obtenido por el indicador, destacando las categorías Alto con 37% y muy alto con 34%, además el 26% indica tener una frecuencia regular, mientras que un 3% percibe un bajo nivel de gestión del rol. Entonces se concluye que existe altos niveles de ejecución del rol informativo en la agencia Tacna por parte de la gerencia.

Tabla 20

Frecuencia de indicador rol de decisión

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	12	34%
Alto	11	32%
Muy alto	12	34%
Total	35	100%

Nota: Elaboración propia

La tabla 20 nos muestra el resultado obtenido por el indicador, destacando las categorías muy alto y regular con 34%, además el 32% percibe un alto nivel. Entonces se concluye que existe una regular gestión del rol y un muy alto nivel de ejecución del rol de decisión en la agencia Tacna por parte de la gerencia.

4.2.1.2. Análisis general

Tabla 21

Frecuencia de variable roles gerenciales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3%
Regular	7	20%
Alto	12	34%
muy alto	15	43%
total	35	100%

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 21 nos muestra el resultado obtenido por la variable independiente, destacando las categorías muy alto con 43% y muy alto con 34%, además el 20% indica tener una frecuencia regular, mientras que un 3% percibe un bajo nivel de ejecución de los roles. Entonces podemos decir que existe un muy alto nivel de gestión de roles gerenciales en la agencia Tacna por parte de la presente gerencia.

4.2.2. Resultados de la Variable desempeño organizacional

4.2.2.1. Análisis por indicador

Tabla 22

Frecuencia de indicador eficiencia

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	9%
Regular	6	17%
Alto	14	40%
Muy alto	12	34%
Total	35	100%

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 22 nos muestra el resultado obtenido por el indicador, siendo más destacada la categoría Alto con 40%, a continuación, muy alto con un 34% de puntuación, además el 17% indica tener una frecuencia regular, mientras que un 9% percibe un bajo nivel. Entonces se concluye que los colaboradores de la agencia Tacna presentan un alto nivel de eficiencia en las gestiones a desarrollar en la para su organización.

Tabla 23

Frecuencia de indicador eficacia

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	5	14%
Alto	12	34%
Muy Alto	18	52%
Total	35	100%

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 23 nos muestra el resultado obtenido por el indicador, siendo más destacada la categoría muy alto con 52%, a continuación, alto con un 34% de puntuación, mientras que un 14% percibe un regular nivel. Entonces se concluye que los colaboradores de la agencia Tacna presentan un muy alto nivel de eficacia en las gestiones a desarrollar para su organización.

Tabla 24

Frecuencia de indicador efectividad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	9	26%
Alto	11	31%
Muy alto	15	43%
Total	35	100%

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 24 nos muestra el resultado obtenido por el indicador, siendo más destacada la categoría muy alto con 43%, a continuación, alto con un 31% de puntuación, mientras que un 26% percibe un regular nivel. Entonces se concluye que los colaboradores de la agencia Tacna presentan un muy alto nivel de efectividad en las gestiones a desarrollar para su organización.

4.2.2.2. Análisis general

Tabla 25

Frecuencia de variable desempeño organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	7	20%
Alto	10	29%
Muy alto	18	51%
total	35	100%

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 25 nos muestra el resultado obtenido por la variable dependiente, siendo más destacada la categoría muy alto con 51%, a continuación, alto con un 29% de puntuación, mientras que un 7% percibe un regular nivel. Entonces podemos decir que la agencia Tacna cuenta con un muy alto nivel de desempeño organizacional integrado por la gestión de cada área y colaborador que integra esta.

4.3. Verificación de hipótesis

Se hizo la comprobación de las hipótesis específicas e hipótesis general, para tal caso, se utiliza como criterio de decisión el nivel de significancia por conveniencia que es de 0.05 diseñado por Ronald Fisher, cuando el valor de P es inferior a este criterio, se rechaza la hipótesis nula. En consecuencia, un valor de P pequeño indica un menor error en la decisión de rechazar la hipótesis nula señala (Ventura León, 2017).

Entonces tenemos como regla de decisión:

Sig. = 0.05 < nivel de significancia obtenido, entonces no aceptar Ho.

Sig. = 0.05 > nivel de significancia obtenido, entonces aceptar Ho.

A sí mismo, aplicamos como test estadístico el ANOVA o regresión lineal para determinar en base a los resultados arrojados por el IBM SPSS Statistics versión 24 si existe o no un grado de influencia significativa entre los roles gerenciales y el desempeño organizacional en los colaboradores de la agencia Tacna.

4.3.1. Verificación de hipótesis específicas

4.3.1.1. Verificación de primera hipótesis específica

Se presenta a continuación el planteamiento de la primera hipótesis específica:

H0: el rol interpersonal no influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

H1: el rol interpersonal influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

En donde se aplicó un modelo estadístico de regresión lineal simple dando como resultado lo siguiente:

Tabla 26

Resumen de regresión lineal rol interpersonal vs desempeño organizacional

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
0,679	0.461	0.444	4.505

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 26 se puede interpretar de la siguiente manera: el coeficiente de relación $R = 0.679$ nos está indicando una correlación positiva entre el rol interpersonal y el desempeño organizacional, también podemos observar un R cuadrado = 0.461 según esto podemos decir que el desempeño organizacional está influenciado por el rol interpersonal en un 46.1% con lo que podemos concluir que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada por la primer hipótesis.

Tabla 27

ANOVA rol interpersonal vs desempeño organizacional

Prueba estadística	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	572.142	1	572.142	28.191	,000
Residuo	669.744	33	20.295		
Total	1241.886	34			

Nota: Elaborado con programa SPSS

En la tabla 27 se muestran los resultados siguientes: identificamos que el valor P es 0.000 siendo un valor inferior al nivel de significancia que es de 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula planteada ya que contamos con un nivel de confianza del 95%, determinado que existe una influencia significativa del rol interpersonal en el desempeño organizacional de los colaboradores de la agencia Tacna.

Tabla 28

Coficiente de regresión rol interpersonal vs desempeño organizacional

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	17.024	4.569		3.726	0.001
Rol interpersonal	1.448	0.273	0.679	5.310	0.000

Nota: Elaborado con programa SPSS

En la tabla 28 se concluye en base a los resultados lo siguiente: el coeficiente muestra una constante = 17.024 y una pendiente = 1.448, este indica el número de unidades que aumentara el indicador rol interpersonal y de la misma forma aumentara proporcionalmente el desempeño organizacional de esta manera comprobamos la existencia de una influencia ascendente. Adicionalmente el valor de P es 0.000 señalando que los coeficientes son significativos.

4.3.1.2. Verificación de segunda hipótesis específica

Se presenta a continuación el planteamiento de la segunda hipótesis específica:

H0: el rol informativo no influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

H1: el rol informativo influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

En donde se aplicó un modelo estadístico de regresión lineal simple dando como resultado lo siguiente:

Tabla 29

Resumen de regresión lineal rol informativo vs desempeño organizacional

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
0,566	0.321	0.300	5.056

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 29 se puede interpretar de la siguiente manera: el coeficiente de relación $R = 0.566$ nos está indicando una correlación positiva entre el rol informativo y el desempeño organizacional, también podemos observar un R cuadrado = 0.321 según esto podemos decir que el desempeño organizacional está influenciado por el rol informativo en un 32.1% con lo que podemos

concluir que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada por la segunda hipótesis.

Tabla 30

ANOVA rol de información vs desempeño organizacional

prueba estadística	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	398.232	1	398.232	15.557	0,000
Residuo	843.654	33	25.565		
Total	1241.886	34			

Nota: Elaborado con programa SPSS

En la tabla 30 se muestran los resultados siguientes: identificamos que el valor P es 0.000 siendo un valor inferior al nivel de significancia que es de 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula planteada ya que contamos con un nivel de confianza del 95%, determinado que existe una influencia significativa del rol información en el desempeño organizacional de los colaboradores de la agencia Tacna.

Tabla 31

Coefficiente entre rol de información vs desempeño organizacional

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	sig.
	b	error estándar	beta		
(constante)	21.253	5.062		4.199	0.000
rol informativo	1.242	0.315	0.566	3.947	0.000

Nota: Elaborado con programa SPSS

En la tabla 31 se concluye en base a los resultados lo siguiente: el coeficiente muestra una constante = 21.253 y una pendiente = 1.242, este indica el número de unidades que aumentara el indicador rol informativo y de la misma forma aumentara proporcionalmente el desempeño organizacional de esta forma comprobamos la existencia de una influencia ascendente. Adicionalmente el valor de P es 0.000 señalando que los coeficientes son significativos.

4.3.1.3. Verificación de tercera hipótesis específica

Se presenta a continuación el planteamiento de la tercera hipótesis específica:

H0: el rol de decisión no influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

H1: el rol de decisión influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

En donde se aplicó un modelo estadístico de regresión lineal simple dando como resultado lo siguiente:

Tabla 32

Resumen de regresión lineal rol de decisión vs desempeño organizacional

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
0,450	0.203	0.300	5.056

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 32 se puede interpretar de la siguiente manera: el coeficiente de relación $R = 0.450$ nos está indicando una correlación positiva entre el rol interpersonal y el desempeño organizacional, también podemos observar un $R^2 = 0.203$ según esto podemos decir que el desempeño organizacional está influenciado por el rol de decisión en un 20.3% con lo que podemos.

Tabla 33

ANOVA rol de decisión vs desempeño organizacional

Prueba estadística	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	252.000	1	252.000	8.401	0,007
Residuo	989.886	33	29.997		
Total	1241.886	34			

Nota: Elaborado con programa SPSS

En la tabla 33 se muestran los resultados siguientes: identificamos que el valor P es 0.007 siendo un valor inferior al nivel de significancia que es de 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula planteada ya que contamos con un nivel de confianza del 95%, determinado que existe una influencia significativa del rol de decisión en el desempeño organizacional de los colaboradores de la agencia Tacna.

Tabla 34

Coficiente entre rol de decisión vs desempeño organizacional

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	sig.
	b	error estándar	beta		
(constante)	25.043	5.563		4.501	0.000
rol informativo	1.001	0.345	0.450	2.898	0.007

Nota: Elaborado con programa SPSS

En la tabla 34 se concluye en base a los resultados lo siguiente: el coeficiente muestra una constante = 25.043 y una pendiente = 1.001, este indica el número de unidades que aumentara el indicador rol de decisión y de la misma forma aumentara proporcionalmente el desempeño organizacional de esta manera comprobamos la existencia de una influencia ascendente. Adicionalmente el valor de P es 0.007 señalando que los coeficientes son significativos.

4.3.2. Verificación de hipótesis general

Se presenta a continuación el planteamiento de la hipótesis general:

H0: el rol de decisión no influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

H1: el rol de decisión influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.

En donde se aplicó un modelo estadístico de regresión lineal simple dando como resultado lo siguiente:

Tabla 35

Resumen de regresión lineal roles gerenciales vs desempeño organizacional

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
0,662	0.386	0.368	4.805

Nota: Elaborado con programa SPSS

La tabla 35 se puede interpretar de la siguiente manera: el coeficiente de relación $R = 0.662$ nos está indicando una correlación positiva entre los roles gerenciales y el desempeño organizacional, también podemos observar un R cuadrado = 0.386 según esto podemos decir que el desempeño organizacional está influenciado por los roles gerenciales en un 38.6% con lo que podemos concluir que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada por la primer hipótesis.

Tabla 36

ANOVA entre variables roles gerenciales vs desempeño organizacional

Prueba estadística	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	479.874	1	479.874	20.782	0,000
Residuo	762.011	33	23.091		
Total	1241.886	34			

Nota: Elaborado con programa SPSS

En la tabla 36 se muestran los resultados siguientes: identificamos que el valor P es 0.000 siendo un valor inferior al nivel de significancia que es de 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula planteada ya que contamos con un nivel de confianza del 95%, determinado que existe una influencia significativa entre los roles gerenciales y el desempeño organizacional de los colaboradores de la agencia Tacna.

Tabla 37

Coeficiente de regresión roles gerenciales vs desempeño organizacional

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	17.008	5.313		3.201	0.003
Roles gerenciales	0.496	0.109	0.622	4.559	0.000

Nota: Elaborado con programa SPSS

En la tabla 37 se concluye en base a los resultados lo siguiente: el coeficiente muestra una constante = 17.008 y una pendiente = 0.496, este indica el número de unidades que aumentara la variable roles gerenciales y de la misma forma aumentara proporcionalmente el desempeño organizacional de esta manera comprobamos la existencia de una influencia ascendente. Adicionalmente el valor de P es 0.000 señalando que los coeficientes son significativos.

CONCLUSIONES

1. Por los resultados obtenidos se determinó que los roles gerenciales influyen significativamente en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna. El estudio presenta un R cuadrado = 0.386; un coeficiente = 0.496 y un nivel de significancia menor a 0.05 siendo $P = 0.000$. Por lo tanto, a medida que se va mejorando el nivel de roles gerenciales, mayor será el desempeño organizacional.
2. Por los resultados obtenidos se determinó que el rol interpersonal influye significativamente en el desempeño organizacional. El estudio presenta un R cuadrado = 0.461; un coeficiente = 1.448 y un nivel de significancia menor a 0.05 siendo $P = 0.000$. Por lo tanto, a medida que se va mejorando el nivel del rol interpersonal, mayor será el desempeño organizacional de los colaboradores.
3. Por los resultados obtenidos se determinó que el rol informativo influye significativamente en el desempeño organizacional. El estudio presenta un R cuadrado = 0.321; un coeficiente = 0.496 y un nivel de significancia menor a 0.05 siendo $P = 0.000$. Por lo tanto, a medida que se va mejorando el nivel del rol informativo, mayor será el desempeño organizacional de los colaboradores.
4. Por los resultados obtenidos se determinó que el rol de Decisión influye significativamente en el desempeño organizacional. El estudio presenta un R cuadrado = 0.203; un coeficiente = 1.001 y un nivel de significancia menor a 0.05 siendo $P = 0.007$. Por lo tanto, a medida que se va mejorando el nivel de rol de decisión, mayor será el desempeño organizacional de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. Al demostrar que existe influencia entre el rol interpersonal y el desempeño organizacional, se sugiere mejorar el perfil de figura de autoridad logrando ser un jefe símbolo y que la organización lo reconozca como tal, desarrollar planes de capacitación y liderazgo para mantener motivado al personal del banco, ser un excelente representante comercial con el propósito de ganar preferencia en los clientes, dando oportunidad de captación para sus colaboradores de esta forma se genera un mayor desempeño en la agencia Tacna.
2. Al demostrar que existe influencia entre el rol informativo y el desempeño organizacional, se sugiere ser un buen difusor y vocero de información relevante aplicando transparencia y ética en los comunicados del Banco para la agencia como de la Agencia para los altos líderes del banco, realizar evaluaciones constantes sobre el desempeño laboral de los colaboradores así se mantendrá un control sobre el colaborador dando oportunidad de mejora o explotando al máximo sus aptitudes de esta forma se generará un mayor desempeño en la agencia Tacna.
3. Al demostrar que existe influencia entre el rol de decisión y el desempeño organizacional, se sugiere aplicar un mejor análisis para la toma de las decisiones debido a que estas influyen en la gestión de cada colaborador, organizar estrategias para producir cambios “proyectos de mejora”, tomar acciones correctivas cuando se requiera, distribuir los recursos de forma eficiente y ser un buen negociador en las principales negociaciones que afronta la agencia Tacna.

4. El estudio demuestra la existencia de influencia entre los roles gerenciales y el desempeño organizacional, se sugiere implementar, mejorar y estudiar a fondo los roles gerenciales para su aplicación en la agencia Tacna, la gerencia del banco a obtenido un muy alto nivel de estos roles es por ello que según el punto de vista de los colaboradores cree contar con un alto desempeño organizacional, la aplicación de los roles gerenciales hacen que nuestra pendiente en la regresión tenga una inclinación ascendente dando como resultado una mayor eficiencia, eficacia y efectividad generando desarrollo para la agencia y sus colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aritzeta, A., & Avesteran, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: Un estudio longitudinal y comparativo con equipos de trabajo. *Psicología general y aplicaciones*.
- Arnoletto, E. J. (2005). *La gestión Organizacional en la Administración Pública: funciones ejecutivas, gestión política y gestión operativa, diseño de estructuras, calidad en la gestión* (Vol. III). (N. Specchia, Ed.) Córdoba, Argentina: EDUCC - Universidad Católica de Córdoba.
- Bracho, A. C. (2005). *"Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica compendium*. Universidad centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/880/88001402.pdf>
- Chura Gil, C. S. (2017). "Las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de interlinks consulting group S.A.C., año 2017". *Licenciada en Administración*. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/521>
- Editorial Norma. (2000). *Tutor diccionario color del tercer milenio*. (E. Arce, Ed.) Barcelona, España: Editorial Norma S.A.
- Fernandez Bravo, C. A. (2011). "Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en el enfoque de organizaciones inteligentes". *Doctor en filosofía*. Tecana American University, Fort Lauderdale, Florida, Estados Unidos de América. Obtenido de <https://pdfslide.net/documents/tesis-carlos-fernandez-bravo.html>

Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas análisis, diseño y estructura* (Primera ed.). (N. Islas López, Ed.) México D.F., México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES,.

Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). (J. Mares Chacón, & E. C. Zuñiga Gutierrez, Edits.) México D.F., México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

George, & Marelly. (2003). *SPSS/PC step by step: A simple guide and reference*. 231. Boston, Estados Unidos: Wadsworth Publishing Company. Obtenido de <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Hernández, S., & Rodriguez. (2006). *Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (R. Del Bosque Alayon, Ed.) D.F. Mexico, Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Incacutipa, L. N. (2019). "La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la gerencia regional de infraestructura del gobierno regional Tacna". *Licenciado en Administración*. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/1225/1/Incacutipa-Layme-Nolberto.pdf>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14ª Edición ed.). (J. Mares Chacón, Ed., M. J. Herrero Díaz, & M. Ortiz Staines, Trads.) D.F. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

- Lusthaus, C., Helene Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Plinio Montalvan, G. (2002). *Evaluacion Organizacional Marco para Mejorar el Desempeño*. Washington, Estados Unidos de America: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Mazuelos Paz, C. J. (2019). "Gestion de habilidades interpersonales y Desempeño Organizacional de los trabajadores de la oficina de recursos humanos de la UNJFSC, Huacho-2018". *Licenciado en Administración*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2581/MAZUELOS%20PAZ%20CESAR.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Mejía Cañas, C. A. (Octubre de 1998). *Planning Consultores Gerenciales*. (p. documentos, Ed.) Obtenido de http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Octubre1998.pdf
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. (Harper, & Row, Edits.) New York, Estados Unidos de América: Ilustrada.
- Mûnch, L. (2015). *Mûnch Administracion Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (tercera ed.). (J. Moguel, Ed.) Mexico: PEARSON EDUCACION.
- ORACLE. (2010). *ORACLE*. Obtenido de ORACLE: <https://docs.oracle.com/cd/E19957-01/821-0062/byafs/index.html>

Paytan Dueñas, F. J., & Matamoros Condori, K. (2019). "Los roles gerenciales y la efectividad organizacional del personal administrativo en el Gobierno Regional de Huancavelica. *Licenciado en Administración*. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/2939/TESIS-2019-ADMINISTRACION-93N-MATAMOROS%20CONDORI%20Y%20PAYTAN%20DUE%C3%91AS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez Martínez, G. (2004). *Desempeño Organizacional: Retos y enfoques contemporáneos*. México D.F., México: Universidad de Occidente.

Ríos Blas, C. M. (2018). "Roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión". *Licenciado en Administración*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/864/TFCE-01-03.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). (J. F. Dávila Martínez, & M. Sánchez Carrion, Trads.) Mexico: Pearson Educación.

Salinas León, P. D. (2012). "Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna en el año 2011". *Licenciada en Administración*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/527/TG0391.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert Jr., D. (1996). *Administracion* (Sexta ed.). (L. G. Cedeño Plascencia, Ed., & P. Mascaró Sacristan, Trad.) Juarez, Mexico: PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA.

Ukponmwan, H. N., & Ajibabe, F. B. (Septiembre de 2017). Evaluación de técnicas para la prueba de normalidad univariante mediante simulación de Monte Carlo, Revista estadounidense de estadísticas teóricas y aplicadas . *Science Publishing Group*, 6, 51 - 61. Obtenido de <http://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=146&doi=10.11648/j.ajtas.s.2017060501.18>

Vargas Quispe, E. M. (2019). "Roles gerenciales de los directivos del centro comercial confraternidad, desde la percepción de los socios Cusco-2019". *Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/2820>

Ventura León, J. L. (Octubre de 2017). *scielo*. Obtenido de El significado de la significancia estadística: comentarios a Martínez-Ferrer y colaboradores: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342017000500499

Vera Echenique, O. G. (2012). "Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna, año 2010". *Licenciado en Administración*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú. Obtenido de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/2693/106_2012_vera_echenique_og_flcj_administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

APENDICE

Apéndice A: Matriz de consistencia

LA INFLUENCIA DE LOS ROLES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO SCOTIABANK AGENCIA TACNA, PERIODO 2020.					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	INDICADORES
<i>Problema principal</i>	<i>Objetivo General</i>	<i>Hipótesis General</i>	<i>Variable Independiente</i>	Cuantitativa	Rol interpersonal Rol informativo Rol de decisión
¿Cómo influyen los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020?	Determinar la influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.	Los roles gerenciales influyen significativamente en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.	Roles gerenciales		
<i>Problemas específicos</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>Hipótesis específicas</i>	<i>Variable Dependiente</i>	Cuantitativa	Eficiencia Eficacia
a) ¿Cómo influye el rol interpersonal en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020? b) ¿Cómo se influye el rol informativo en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020?	a) Determinar la influencia del rol interpersonal en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020. b) Determinar la influencia del rol informativo en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.	a) El rol interpersonal influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020. b) El rol informativo influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.	Desempeño Organizacional		

c) ¿Cómo influye el rol de decisión en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020?	c) Determinar la influencia del rol de decisión en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.	c) El rol de decisión influye en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco Scotiabank agencia Tacna en el periodo 2020.			Efectividad
TIPO DE INVESTIGACIÓN	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	DISEÑO	POBLACIÓN/MUESTRA	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Investigación Básica o pura	Explicativa o causal	Transversal	En el Banco Scotiabank Agencia Tacna la población y la muestra es de 35 colaboradores.	Encuesta	Cuestionario de encuesta

Apéndice B: Instrumento cuestionario



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA



LA INFLUENCIA DE LOS ROLES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO SCOTIABANK AGENCIA TACNA, PERIODO 2020.

Instrucciones para desarrollar la encuesta:

El presente cuestionario se realizará para determinar la influencia de los roles gerenciales en el desempeño organizacional de la agencia Tacna del Banco Scotiabank es por ello que se ha formulado las siguientes preguntas con la finalidad de conocer su percepción o punto de vista.

Para evaluación de nuestra primera variable “Roles Gerenciales” se requiere su opinión sincera, evalúe de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario según el criterio de la tabla, la información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL y estrictamente ACADEMICO.

Después de leer cada pregunta coloque un aspa (X) en la alternativa que corresponda a su opinión; en base a los siguientes criterios:

Totalmente de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

Letra	PREGUNTAS					1	2	3	4	5
	ROLES GERENCIALES									
	<i>ROL INTERPERSONAL</i>									
A	Los asuntos legales de la agencia se encuentran correctamente representados por su gerente.									
B	Su líder lo motiva e impulsa a cumplir sus propios objetivos laborales.									
C	La gerencia desarrolla una adecuada gestión interna correspondiente a tramites documentarios y ejecución de autonomía en el puesto señalado.									
D	La gerencia establece una buena relación y red de contactos con organismos económicos externos en la ciudad de Tacna.									
<i>ROL INFORMATIVO</i>										
E	Su gerencia detecta fácilmente problemas y desarrolla oportunidades en base al buen análisis de información relacionada con la agencia.									
F	El líder de la agencia es un buen difusor de información relevante para el desempeño laboral de los colaboradores.									
G	En la agencia existe un buen manejo y control sobre los puestos bajo la supervisión del gerente, el cual influye positivamente en el trabajo.									
H	Su gerente es un excelente comunicador de planes y resultados de la agencia Tacna para el banco Scotiabank.									
<i>ROL DE DECISIÓN</i>										
I	Su gerente gestiona proyectos de mejora para producir cambios en la agencia Tacna.									
J	La gerencia responde inmediatamente a eventos inesperados y problemas operativos dando soluciones útiles para la organización.									
K	En su desempeño gerencial el líder ejecuta una buena distribución de recursos para que todas las actividades de la agencia se desarrollen de manera acertada.									
L	Observa que el gerente participa constantemente en negociaciones internas (del banco) y externas (diversas organizaciones) generando resultados satisfactorios para la agencia Tacna.									

Para evaluación de nuestra segunda variable “Desempeño Organizacional” se requiere su opinión sincera, evalúe de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario según el criterio de la tabla, la información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL y estrictamente ACADEMICO.

Después de leer cada pregunta coloque un aspa (X) en la alternativa que corresponda a su opinión; en base a los siguientes criterios:

Siempre = 5

Casi siempre = 4

Algunas Veces = 3

Casi nunca = 2

Nunca = 1

LETRA	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL					
	<i>EFICIENCIA</i>					
M	La institución cumple con asignar recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos pactados.					
N	El líder incentiva la eficiencia laboral y competitividad promoviendo mayor producción en los equipos de la agencia Tacna.					
O	Que tan a menudo utilizas estrategias y métodos para ampliar la producción reduciendo costos como colaborador del banco.					
<i>EFICACIA</i>						
P	Creas que el trabajo que realizas aporta al logro de los objetivos que busca la organización.					
Q	Existe compromiso y esfuerzo con cada acción realizada de forma eficaz en sus labores diarias.					
R	Considera a usted y a su equipo ser efectivos ejecutando su labor dentro de la agencia.					
<i>EFFECTIVIDAD</i>						
S	Considera que existe una adecuada productividad en el equipo de trabajo.					
T	Existe compromiso de otros puestos para lograr superar sus metas establecidas con el banco.					
U	Percibe usted que la gerencia influye de forma satisfactoria en la productividad de cada puesto en la agencia.					
V	La agencia Tacna logra sus objetivos en base al buen desempeño que maneja.					

Apéndice C: Validación de expertos



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA



LA INFLUENCIA DE LOS ROLES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO SCOTIABANK AGENCIA TACNA, PERIODO 2020.

INFORME DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DE EXPERTOS SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación le solicitamos que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación marcando con un aspa (X) en la alternativa que corresponda su opinión:

I. VALIDACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS POR PREGUNTA	OTIMO	BUENO	REGULAR	DESBUENO	DESBUENO
		1	2	3	4	5
1. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables y medibles				X	
2. COHERENCIA	existe una relación entre el contenido y las variables				X	
3. CONSISTENCIA	se encuentra basado en aspectos teóricos científicos.					X
4. CLARIDAD	esta formulado con lenguaje apropiado y entendible.				X	
5. METODOLOGIA	la estrategia responde al propósito del diagnóstico que se obtendrá.					X
6. PERTINENCIA	es útil y adecuado para la investigación sobre los temas en desarrollo.					X
7. ORGANIZACIÓN	existe una organización lógica referente al contenido de cada pregunta.					X
8. ACTUALIDAD	la herramienta presenta vanguardia y adecuado avance científico para el estudio.				X	
9. SUFICIENCIA	son suficientes la cantidad y calidad de preguntas presentados en el instrumento.				X	
10. INTENCIONALIDAD	adecuado para valorar la gestión académica a desarrollar en el trabajo.				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	20
SUMATORIA TOTAL					44	

II. PUNTUACIÓN:

De 10 al 19 No valida, reformular: _____

De 20 al 29 No valido, modificar: _____

De 30 al 39 Valido, mejorar: _____

De 40 al 50 Valido, aplicar: X

III. DATOS GENERALES:

NOMBRES Y APELLIDOS	MAURO JAVIERA HURTADO MESA
GRADO ACADÉMICO	DOCTOR
PROFESIÓN	ECONOMISTA
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	U. P. T.
CARGO QUE DESEMPEÑA	VICE RECTOR DE INVESTIGACION


FIRMA DEL EXPERTO



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA



LA INFLUENCIA DE LOS ROLES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO SCOTIABANK AGENCIA TACNA, PERIODO 2020.

INFORME DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DE EXPERTOS SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Después de analizar y cotejar el instrumento de investigación le solicitamos que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación marcando con un aspa (X) en la alternativa que corresponda su opinión:

I. VALIDACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS POR PREGUNTA	MUY MALO	MALO	REGULAR	BIENO	MUY BIENO
		1	2	3	4	5
1. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables y medibles				X	
2. COHERENCIA	existe una relación entre el contenido y las variables					X
3. CONSISTENCIA	se encuentra basado en aspectos técnicos científicos.					X
4. CLARIDAD	esta formulado con lenguaje apropiado y entendible.				X	
5. METODOLOGIA	la estrategia responde al propósito del diagnóstico que se obtendrá.					X
6. PERTINENCIA	es útil y adecuado para la investigación sobre los temas en desarrollo.				X	
7. ORGANIZACION	existe una organización lógica referente al contenido de cada pregunta.					X
8. ACTUALIDAD	la herramienta presenta vanguardia y adecuado avance científico para el estudio.				X	
9. SUFICIENCIA	son suficientes la cantidad y calidad de preguntas presentados en el instrumento.					X
10. INTENCIONALIDAD	adecuado para valorar la gestión académica a desarrollar en el trabajo.					X
SUMATORIA PARCIAL					16	30
SUMATORIA TOTAL			46			

II. PUNTUACIÓN:

De 10 al 19 No valida, reformular: _____

De 20 al 29 No valido, modificar: _____

De 30 al 39 Valido, mejorar: _____

De 40 al 50 Valido, aplicar:

III. DATOS GENERALES:

NOMBRES Y APELLIDOS	VICTOR SANCHEZ DEHCO MARCELA TINICO
GRADO ACADÉMICO	MBA
PROFESIÓN	ING. COMERCIAL
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UPT
CARGO QUE DESEMPEÑA	COORDINADOR



FIRMA DEL EXPERTO



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA



LA INFLUENCIA DE LOS ROLES GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO SCOTIABANK AGENCIA TACNA, PERIODO 2020.

INFORME DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DE EXPERTOS SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación le solicitamos que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación marcando con un aspa (X) en la alternativa que corresponda su opinión:

I. VALIDACIÓN:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS POR PREGUNTA	OTIM M. BU.	M. BU.	BUEN M. BU.	BUENO	BUENO M. BU.
		1	2	3	4	5
1. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables y medibles				X	
2. COHERENCIA	existe una relación entre el contenido y las variables				X	
3. CONSISTENCIA	se encuentra basado en aspectos teóricos científicos.				X	
4. CLARIDAD	esta formulado con lenguaje apropiado y entendible.				X	
5. METODOLOGIA	la estrategia responde al propósito del diagnóstico que se obtendrá.				X	
6. PERTINECIA	es útil y adecuado para la investigación sobre los temas en desarrollo.					X
7. ORGANIZACION	existe una organización lógica referente al contenido de cada pregunta.				X	
8. ACTUALIDAD	la herramienta presenta vanguardia y adecuado avance científico para el estudio.			X		
9. SUFICIENCIA	son suficientes la cantidad y calidad de preguntas presentados en el instrumento.				X	
10. INTENCIONALIDAD	adecuado para valorar la gestión académica a desarrollar en el trabajo.				X	
SUMATORIA PARCIAL				3	32	5
SUMATORIA TOTAL		40				

II. PUNTUACIÓN:

De 10 al 19 No valida, reformular: _____

De 20 al 29 No valido, modificar: _____

De 30 al 39 Valido, mejorar: _____

De 40 al 50 Valido, aplicar: **III. DATOS GENERALES:**

NOMBRES Y APELLIDOS	ORietta MABEL BARRIGA SOTO
GRADO ACADÉMICO	DOCTORA
PROFESIÓN	CONTADORA PUBLICA
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE



FIRMA DEL EXPERTO