



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
SECCIÓN DE POSGRADO

**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE UN  
SUPERINTENDENTE DE PLANTA EN EL PROCESO DE  
DIRECCIÓN Y CONTROL DE UNA FÁBRICA DE HARINA Y  
ACEITE DE PESCADO, CHIMBOTE, ANCASH, 2019**

**PRESENTADA POR**

**NESTOR NARCISO GOMEZ BAZAN**

**ASESORA**

**MARTHA MARLENE KEVANS ESPINOZA**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN Y  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA**

**LIMA – PERÚ**

**2019**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE UN  
SUPERINTENDENTE DE PLANTA EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN Y  
CONTROL DE UNA FÁBRICA DE HARINA Y ACEITE DE PESCADO,  
CHIMBOTE, ANCASH, 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DIRECCION Y  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-MBA**

**PRESENTADA POR:**

**NESTOR NARCISO GOMEZ BAZAN**

**ASESORA:**

**MG. MARTHA MARLENE KEVANS ESPINOZA**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mis padres

Alfredo Gómez Villón

Esther Bazán de Gómez

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todo poderoso guía y maestro incomparable.

A mi esposa Judith Rojas Tirado por su apoyo incondicional.

A mis hijos Esther, Olga y Nestor por ser los impulsores permanentes de mi vida.

A la Mg. Martha Marlene Kevans Espinoza por su invaluable apoyo como asesora.

A todas las personas que de una y otra forma me incentivaron moralmente.

## INDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	vi
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. Antecedentes de la investigación.....	10
1.1.1. Antecedentes nacionales.....	10
1.1.2. Antecedentes internacionales.....	15
1.2. Bases teóricas.....	20
1.3. Definición de términos básicos.....	57
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	60
2.1. Formulación de hipótesis principal y específicas.....	60
2.1.1. Hipótesis general.....	60
2.1.2. Hipótesis específicas.....	60
2.2. Variables y definición operacional.....	61
2.2.1. Variable independiente.....	61
2.2.2. Variable dependiente.....	63
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.1. Enfoque, nivel, tipo y diseño de la investigación.....	64
3.1.1. Enfoque.....	64

3.1.2. Nivel de investigación.....	64
3.1.3. Tipo de investigación.....	64
3.1.4. Diseño de la investigación.....	65
3.2. Población y muestra.....	65
3.2.1. Población.....	65
3.2.2. Muestra.....	66
3.3. Técnicas de recolección de datos. ....	67
3.3.1. Validez y confiabilidad del instrumento adaptado: Cuestionario.....	67
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	72
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	98
CONCLUSIONES.....	118
RECOMENDACIONES.....	121
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	122
ANEXOS.....	125

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
1 Principales empresas productoras de harina y aceite de pescado en el Perú. (Ingredientes marinos)	1
2 Certificaciones de las Plantas de Harina y Aceite de Pescado (A y AP)	2
3 Competencias gerenciales indispensables exigidas a los profesionales de Hoy.	22
4 Competencias transversales	23
5 Perfil del puesto del superintendente de planta.	24
6 Especificaciones del superintendente	25
7 Conocimientos indispensables del superintendente	26
8 Compromiso con el Sistema Integrado de Gestión (SIG)	26
9 Responsabilidades del superintendente de planta	27
10 Matriz de Gestión de una Fábrica de Harina y Aceite de pescado. FHAP	32
11 Características de la harina de pescado	41
12 Características del aceite de pescado	41
13 Exportaciones de Harina de pescado por países de destino enero-marzo 2019	42
14 Aspectos legales	43
15 Fábricas de harina y aceite de pescado. Perú -2019	44
16 Metodología racional de toma de decisiones	48
17 Clasificación de tareas	51
18 Características del plan estratégico	54
19 Características del plan táctico	54
20 Características del plan operativo	54
21 Las fases del control	57
22 Matriz de Operacionalización de la variable Competencias laborales.	62
23 Matriz de Operacionalización de la variable Proceso de Dirección y Control.	63
24 Muestra intencional	66
25 Valores de los niveles de confiabilidad	68
26 Estadística de fiabilidad	69
27 Matriz de correlaciones de los factores del cuestionario	71
28 Bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov–Smirnov para las variables analizadas	73
29 Correlación entre las variable competencias gerenciales y proceso de dirección y control	74
30 Correlación entre la competencia gerencial compromiso con los resultados y el proceso de dirección y control.	75
31 Correlación entre la competencia gerencial flexibilidad y el proceso de dirección y control	77
32 Correlación entre la competencia gerencial proactividad y la dirección y control	78



33	Correlación entre la competencia gerencial visión del negocio y el proceso de dirección y control.	80
34	Correlación entre la competencia gerencial trabajo en equipo y el proceso de dirección y control.	81
35	Correlación entre la competencia gerencial toma de decisiones y el proceso de dirección y control.	82
36	Correlación entre la competencia gerencial gestión de personas y la dirección y control.	84
37	Correlación entre la competencia gerencial gestión de personas y la dirección y control.	85
38	Análisis descriptivo de la variable 1: Competencias gerenciales	87
39	Análisis descriptivo de la competencia gerencial compromiso con los resultados	88
40	Análisis descriptivo de la competencia gerencial flexibilidad.	89
41	Análisis descriptivo de la competencia gerencial proactividad.	90
42	Análisis descriptivo de la competencia gerencial visión del negocio.	91
43	Análisis descriptivo de la competencia gerencial trabajo en equipo.	92
44	Análisis descriptivo de la competencia gerencial toma de decisiones.	93
45	Análisis descriptivo de la competencia gerencial gestión de personas.	94
46	Análisis descriptivo de la competencia gerencial planificación y organización.	95
47	Análisis descriptivo de Dirección	96
48	Análisis descriptivo de Control	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Pág.</b>
1	Descarga de anchoveta 2009/2018, para la elaboración de HAP en la Zona Norte-Centro del Perú.	4
2	Competencias gerenciales del superintendente de una fábrica de harina y aceite de pescado.	6
3	Organigrama de la Alta Gerencia	28
4	Organigrama de la Gerencia Central de Operaciones	29
5	Estructura de la Gerencia de Producción de harina y aceite de pescado	29
6	Estructura de la Superintendencia de Planta de harina y aceite de pescado.	30
7	Proactividad. Covey, R. Fuente: Los 7 Hábitos de la Gente altamente Competitiva	35
8	Misión, Visión, Valores y Política de Gestión una FHAP.	37
9	Desembarque de Anchoveta en millones de TMB 1960-2018	38
10	Proceso productivo de harina y aceite de pescado	39
11	Anchoveta	40
12	Trayectoria hacia el equipo de trabajo	46
13	Circuito de la toma de decisiones	47
14	Los subsistemas del sistema de gestión de Persona y su interacción	49
15	Administración por objetivos (APO)	52
16	Niveles de las competencias gerenciales del superintendente	87
17	Niveles de la competencia gerencial compromiso con los resultados	88
18	Niveles de la competencia gerencial flexibilidad	89
19	Niveles de la competencia gerencial proactividad	90
20	Niveles de la competencia gerencial visión del negocio	91
21	Niveles de la competencia gerencial trabajo en equipo	92
22	Niveles de la competencia gerencial toma de decisiones.	93
23	Niveles de la competencia gerencial gestión de personas	94
24	Niveles de la competencia gerencial de planificación y organización	95
25	Niveles de la Dirección	96
26	Niveles de control	97

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar la influencia de las competencias gerenciales de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, Chimbote, Ancash, 2019. Se planteó como hipótesis general: Las competencias gerenciales de un superintendente de planta influyen significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. El trabajo es una investigación con enfoque cuantitativo, con un diseño metodológico descriptivo, de tipo Aplicada, con un alcance explicativo. El estudio propone incrementar los conocimientos e investigaciones relacionadas al tema y medir la relación de influencia de la variable competencias gerenciales en la variable proceso de dirección y control. Para este fin se analizó la información de una encuesta aplicada a una muestra integrada por el administrador, jefes de área, asistentes y otros trabajadores de la fábrica en estudio. Los datos se tabularon, luego se representaron en tablas y gráficos. Después del análisis e interpretación de los resultados se determinó que las competencias gerenciales del superintendente de planta influyen directamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

Palabras clave: Competencias, superintendente de planta, fábrica de harina y aceite de pescado.

## **ABSTRACT**

The present research project was carried out with the purpose of determining the influence of the managerial competencies of a superintendent in the process of management and control of a fishmeal and fish oil factory, Chimbote, Ancash, 2019. It was proposed as the general hypothesis: The managerial competencies of a superintendent significantly influence the management and control process of a fishmeal and fish oil factory. The research has a quantitative approach, with a descriptive methodological design, of applied type, with an explanatory scope. This study proposes to increase the knowledge and research related to the subject and to measure the influence of the managerial competencies in the management and control process variable. For this purpose, the author run a survey to a group of administrator, chiefs or area, assistants and employees. The data were tabulated, then represented in tables and graphs. After the analysis and interpretation of the results, it was determined that the managerial competencies of the superintendent had a direct influence the management and control process of a fishmeal and fish oil factory.

Keywords: Competencies, superintendent, fishmeal and fish oil factory.

## INTRODUCCIÓN

Previo a la descripción del problema en la Tabla 1, se listan las principales empresas pesqueras productoras de harina y aceite de pescado afiliadas a la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP) en el Perú, todas ellas se han especializado en la producción de alimentos e ingredientes marinos de alta calidad y valor agregado. Estas empresas han convertido al país en el primer productor y exportador de harina y aceite de pescado del mundo, generando aproximadamente más de 6000 puestos de trabajo en forma directa y en forma indirecta una cantidad muy importante.

**Tabla 1:**

*Principales empresas productoras de harina y aceite de pescado en el Perú. (Ingredientes marinos)*

Empresa	Plantas en el litoral	Capacidad en Ton/h
Austral Group S.A.A.	4	480
CFG Investment S.A.C	5	615
Compañía Pesquera del Pacifico Centro S.A.	2	170
Corporación Pesquera Inca S.A.C	5	837
Pesquera Cantabria S.A	1	184
Pesquera Capricornio S.A.	1	30
Pesquera Centinella S.A.C.	3	195
Pesquera Diamante S.A.	5	819
Pesquera Exalmar S.A.A.	5	404
Pesquera Hayduk S.A.	4	473
Tecnológica de Alimentos S.A.	10	1491
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>5698</b>

Fuente: *Adaptado de Sociedad Nacional de Pesquería (S.N.P.)*  
<https://www.snp.org.pe/category/quienes-somos/asociados/>

Para la elaboración de harina y aceite de pescado estas empresas cuentan con plantas industriales de producción estratégicamente distribuidas a lo largo del litoral peruano con tecnología Steam Dried (secado a vapor), con diversas capacidades instaladas de producción.

Las empresas pesqueras dedicadas a la elaboración de materias primas y productos destinados para la alimentación del mundo, tienen como eje fundamental la gestión de calidad, cuyo objetivo es asegurar a los clientes y a la sociedad la calidad e inocuidad de sus productos, así como su completa trazabilidad desde su origen. Para ello se someten al permanente cumplimiento de normas sanitarias del país de origen y del de destino, requisitos de los clientes y estándares internacionales de gestión de calidad en la producción de harina y aceite de pescado.

En la Tabla 2, se señalan las certificaciones que las plantas de harina y aceite de pescado deben cumplir para adecuarse a las exigen de los mercados.

**Tabla 2:**

*Certificaciones de las Plantas de Harina y Aceite de Pescado (A y AP)*

<b>Certificaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sistema de Gestión Ambiental ISO 1401.</li><li>➤ Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 1801.</li><li>➤ Alianza Empresarial para Comercio Seguro.</li><li>➤ Buenas Prácticas de Manufactura GMP+B2.</li><li>➤ Análisis de Riesgos y Puntos críticos de Control HACCP.</li><li>➤ Estándar Global Para Abastecimiento Responsable de Materia Prima.</li><li>➤ Certificación de Garantías para el mercado musulmán HALAL.</li><li>➤ Certificado de Productos de Pesca y Acuicultura Sostenible FOS.</li></ul>

Fuente: *Adaptado de Reporte de Sostenibilidad TASA 2018.*

Las fábricas (plantas) de harina y aceite de pescado en general de las empresas pesqueras dedicadas a la elaboración de harina y aceite de pescado son dirigidas por Superintendentes de Planta (SP). Los superintendentes son los encargados de ejecutar el plan operativo (Corto Plazo) del planeamiento estratégico de las empresas, para ello estas empresas demandan a las profesionales competencias que se alineen al perfil del puesto.

Las competencias de un profesional para dirigir y gestionar como superintendente en una fábrica de harina y aceite de pescado, deben estar apoyadas en conocimientos, habilidades y actitudes.

A los superintendentes en las plantas de harina y aceite de pescado, como en todo negocio, se les evalúa por los resultados obtenidos y estos básicamente son operativos, es decir, eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos que finalmente hagan rentable el negocio. Entonces el desempeño de un superintendente es reflejo de lo que se espera de él en cuanto a alcanzar los objetivos de la empresa; y sus resultados deben ser medidos por la contribución al éxito del negocio y como agrega valor a la organización.

La industria de harina y aceite de pescado en el Perú está inmersa en un constante proceso de transformación e innovación, cuyo principal fin es la elaboración de alimentos de alto contenido proteico en concordancia con el ambiente, la seguridad y sobretodo la sostenibilidad en aras del equilibrio ecológico que garantice la extracción controlada del recurso (anchoveta peruana *Engraulis ringens* y anchoveta blanca *Anchoa nasus*) y la continuidad del negocio.

En la figura 1, se muestran las extracciones de anchoveta para la industria de harina y aceite de pescado desde el 2009 al 2018 en la zona norte centro, se puede apreciar que en los años 2014,2015 y 2016 hubo un descenso en la producción por efectos del “Fenómeno del Niño”, a partir del 2017 se nota una recuperación. La pesca del 2019 tiene una cuota menor en la primera temporada comparada a la del 2018, por lo tanto, la producción podría descender significativamente.

Las temporadas de pesca son dos durante un año, la primera es entre mayo a julio y la segunda de noviembre a enero de cada año respectivamente. Es necesario

precisar que las cuotas de anchoveta asignadas por temporada se ciñen al stock de la biomasa presente en el mar que es determinada por el Instituto del mar del Perú (IMARPE) y controlado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE).

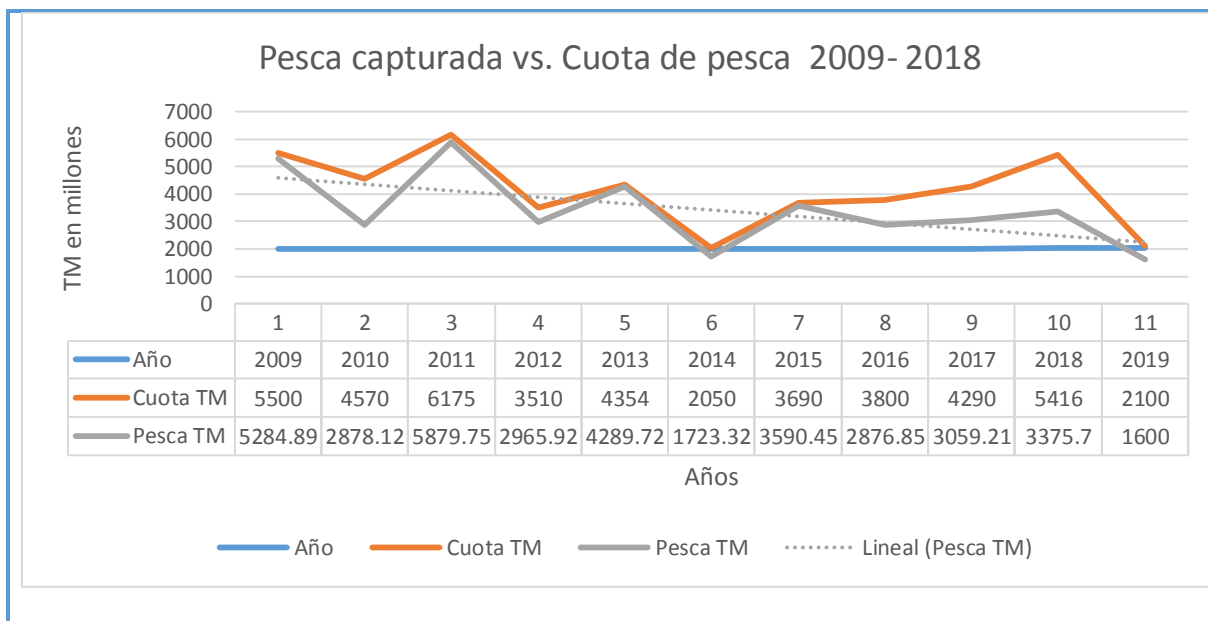


Figura 1: Descarga de anchoveta 2009/2018, para la elaboración de HAP en la Zona Norte-Centro del Perú. Fuente Adaptado de PRODUCE.

En la Figura 1, también se muestra la tendencia de la captura de anchoveta en los últimos 10 años, ello indica la dependencia de esta industria de un recurso natural que depende a su vez de factores tales como alimentación, temperatura, salinidad y ubicación en la cadena alimenticia en el mar. Todos estos factores se alteran con la presencia del Fenómeno del Niño e inciden directamente en la producción de harina y aceite de pescado.

Es importante indicar que los superintendentes de planta, son los encargados de liderar a su equipo de trabajo, encabezar la gestión y conducir la operación de la fábrica, para lo cual deberán tener las competencias profesionales necesarias que exige la industria pesquera para afrontar la actual era digital, en la que la



automatización, el big data y la realidad virtual juegan un papel muy importante en la transformación inesperada de las cosas.

El proceso de transformación de la industria pesquera en el Perú se reinicia en 1978 con la reapertura a la inversión privada en este sector y la desactivación de Pesca Perú que monopolizaba la producción de harina y aceite de pescado.

Entonces las empresas comienzan a organizarse con profesionales idóneos en cada puesto clave para retomar el paso perdido por la estatización de la industria. Siendo uno de ellos el del Superintendente de Planta (SP).

En la Figura 2, se muestran las competencias exigidas en el perfil del puesto de un superintendente de planta en una empresa peruana de fabricación de harina y aceite de pescado y estas son: el compromiso con los resultados, la flexibilidad, la proactividad, la visión del negocio, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la gestión de personas y la planificación – organización.

Por la importancia del superintendente en la gestión de una fábrica de harina y aceite de pescado, la investigación pretende analizar la influencia de las competencias gerenciales del superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado ubicada en Chimbote, Ancash en el 2019.

En esta investigación se describen las competencias requeridas en el perfil del puesto de Superintendente de Planta por una empresa pesquera dedicada a la producción de harina y aceite de pescado, teniendo en cuenta que es el responsable de la administración del proceso productivo y líder de más de 120 colaboradores en diferentes áreas, es el propósito de este trabajo indicar qué competencias se deben potenciar o añadir a las actuales (ver Figura 2) para mejorar la dirección y control del superintendente de planta en una fábrica de harina y aceite de pescado.



Figura 2: *Competencias gerenciales del superintendente de una fábrica de harina y aceite de pescado. Fuente: Elaboración propia.*

Por lo expuesto, surge la pregunta de investigación: ¿Cómo influyen las competencias gerenciales de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado?, ubicada en la ciudad de Chimbote, Ancash en el 2019.

Asimismo, el objetivo general que plantea la investigación es determinar cómo influyen las competencias gerenciales de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, Chimbote, Ancash 2019, del cual por su complejidad se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar cómo influye la competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
2. Determinar cómo influye la competencia gerencial flexibilidad de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
3. Determinar cómo influye la competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado
4. Determinar cómo influye la competencia gerencial visión del negocio de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
5. Determinar cómo influye la competencia gerencial de trabajo en equipo de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
6. Determinar cómo influye la competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
7. Determinar cómo influye la competencia gerencial gestión de personas de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
8. Determinar cómo influye la competencia gerencial planificación y organización de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

El enfoque de la tesis es cuantitativo, el nivel de diseño metodológico es descriptivo, de tipo Aplicada, con un alcance explicativo. La población está determinada por el administrador, los jefes de área, asistentes y otros trabajadores de la fábrica en estudio, la muestra es intencional.

Por otro lado, la importancia de la investigación se basa en lo siguiente:

- ✓ Permitirá a los superintendentes de planta autoevaluarse y percibir el desarrollo de sus competencias que incidirán directamente en el logro de los resultados a obtenerse en su gestión, ampliando su círculo de influencia.
- ✓ Los nuevos profesionales egresados de las universidades podrán desarrollar nuevas competencias para proyectarse, tomar la iniciativa, innovarse, adaptarse a los cambios, etc., ya que siempre habrá nuevas formas de hacer las cosas.
- ✓ Para la industria de la harina y aceite de pescado, tomando como base esta investigación, podrá ampliar las opciones de reclutamiento de profesionales con las competencias necesarias que exige el perfil del puesto de superintendente de planta o de otros puestos que requiera la organización en su organigrama. Todo ello redundaría en mayores beneficios económicos para la empresa.

Además, la investigación cuenta con información sobre el perfil del puesto de superintendente de planta de la mayoría de las organizaciones que se dedican a la elaboración de harina y aceite de pescado en el Perú, y se conoce a profundidad el tema a investigar por experiencia del autor en virtud de haber ejercido el cargo de superintendente por varios años. Finalmente, la investigación se desarrolló con recursos propios y el apoyo de profesionales del sector, las dificultades en la recolección de datos en el campo dependieron básicamente de la predisposición de los entrevistados, por lo tanto, la inferencia tendrá mucha base de sustento.

Luego de hacer una breve descripción de la industria de la harina y aceite de pescado en el Perú, el Capítulo I de la presente investigación describe el marco teórico de la investigación, enunciando los antecedentes nacionales e internacionales que han tratado temas similares. En las bases teóricas se dan conceptos sobre la competencia, se describe al superintendente de planta, la estructura organizacional de la empresa, las competencias exigidas a un superintendente de planta por una empresa del sector en el proceso de dirección y control. Se culmina este capítulo con la definición de términos básicos considerados necesarios en esta investigación.

En el Capítulo II, se describen la hipótesis general, las hipótesis específicas, las variables (dependiente e independiente), las definiciones conceptuales de las mismas y también se describen la Operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, Metodología de la investigación, se describe el nivel, tipo y diseño de la investigación. Luego se indican la población y muestra, el capítulo culmina con el enunciado de las técnicas de recolección de datos.

En los capítulos 4 y 5, se enuncian los resultados de la investigación y las discusiones respectivamente. Se culmina la investigación con las conclusiones y recomendaciones consideradas necesarias.

Además, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos con los detalles necesarios.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se mencionan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, el proceso de gestión y la definición de términos básicos.

### **1.1. Antecedentes de la Investigación**

#### **1.1.1. Antecedentes nacionales**

Falcón (2017), la tesis *“Las competencias laborales del personal operativo y la implementación de la gestión de la calidad ISO 9001:2015 en la empresa Estanterías Metálicas JRM SAC”* tuvo como objetivo de determinar la relación entre las competencias laborales del personal operativo y la gestión de la calidad ISO 9001:2015.

El autor menciona que el tipo de investigación es aplicada con alcance descriptivo correlacional, caracteriza la variable competencia laboral, la relaciona con la variable gestión de calidad y propone soluciones al problema hallado.

La investigación consideró a los operarios del periodo agosto-diciembre del 2016. La muestra considera 180 trabajadores operativos.

El instrumento utilizado para evaluar la implementación de la gestión de calidad ISO 9001 fue una prueba de conocimientos de los principios de gestión, política y objetivos de calidad en la producción.

En los resultados indica que existe una relación significativa entre las competencias laborales básicas, las competencias laborales generales y las competencias laborales específicas con la gestión de calidad ISO 9001:2015.

La gestión de calidad ISO 9001 se certifica con evidencias del desarrollo de las competencias demandas, del liderazgo de la Alta Dirección y del compromiso de todo el personal.

Como conclusión la investigación indica lo siguiente: Que el 78.8 % del personal debe desarrollar las competencias básicas, 83.8% debe desarrollar las competencias generales y el 84.4% debe desarrollar las competencias específicas para fines de la implementación ISO 9001:2015.

Rodríguez (2016), en la tesis *“Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. de Trujillo”*, el objetivo de la investigación fue diseñar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PROMAS SRL.

El método utilizado es el cualitativo o método no tradicional. Inductivo-Deductivo (métodos de conocimiento complementarios). La recopilación de la información utilizó la técnica de encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa PROMAS SRL. El estudio emite como conclusión lo siguiente: Que con el Modelo de Gestión por Competencias se ha logrado determinar las habilidades, conocimientos y destrezas de cada puesto de trabajo de la empresa. Que la evaluación del desempeño laboral aplicado luego de implementar este Modelo de Gestión por Competencias obtuvo mejores resultados. Asimismo, determina las competencias generales y competencias específicas de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. por cada puesto de trabajo.

Gutiérrez y Agüero (2015), en el trabajo de investigación *“Competencias profesionales demandadas en el mercado laboral peruano”*, el objetivo fue caracterizar la demanda de empleos y extraer la valoración de las competencias por las empresas en general. De igual manera, han efectuado asociaciones entre las competencias específicas requeridas con las especialidades buscadas para los puestos de trabajo.

La metodología toma como elemento de análisis el anuncio en el que se solicita un candidato, por lo menos con estudios universitarios, con las siguientes variables: categoría de empleo ofrecido, puesto por cubrir, área de la empresa del puesto de trabajo, carrera o alternativas de carreras del candidato, competencias solicitadas, requisitos adicionales y experiencias profesionales requeridas, entre otras.

Las definiciones de competencias genéricas y específicas han sido tomadas del libro editado por Beneitone, Esquetini, González, Marty, Siufi y Wagenaar (2007), puesto que constituye el fruto del trabajo de 180 universidades latinoamericanas desde el año 2003. Existen dos niveles de análisis de la base de datos: caracterización de la demanda de las carreras y caracterización de las competencias requeridas por el mercado.

El estudio aporta valiosos criterios para el alineamiento curricular a través de los procesos de diseño curricular y formación académica en la educación superior. Por ejemplo, los conceptos de carreras especializadas o de sustitución, así como las competencias requeridas en cada una de ellas. Otro importante aporte es la información acerca de la percepción de las empresas empleadoras sobre las competencias que consideran más útiles, de acuerdo con las áreas empresariales. Se observa que las demandas laborales del mercado peruano siguen las tendencias globales en términos de competencias. Esta situación se debe a que el reclutamiento y desarrollo del personal están basados en evidencias que ya no solamente miden los conocimientos y el coeficiente intelectual (IQ), sino que incluyen evaluaciones relacionadas directamente con la función que desempeñará el profesional que se va a contratar.



Es evidente la preocupación en las entidades formadoras de profesionales por comprender y caracterizar la demanda laboral de los mercados locales y globales, a fin de alinear sus procesos formativos y curriculares. La globalización es un impulsor de los enfoques basados en competencias, puesto que permite un lenguaje común para expresar las necesidades ocupacionales. Asimismo, genera una movilidad académica y laboral de dimensión global. Por esta razón, en los últimos años han surgido proyectos como el Tuning, primero en Europa y luego en Latinoamérica, cuya finalidad es posibilitar la movilidad laboral regional. De igual forma, las instituciones certificadoras de mayor prestigio, como la AACSB, por mencionar una de ellas, emplea el enfoque de competencias en los procesos de acreditación de carreras y facultades.

Aparicio y Medina (2015), en la tesis *“Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo”*, su finalidad fue realizar un análisis exploratorio de las habilidades gerenciales que las empresas en el Perú consideran, para el logro eficiente de los objetivos y retos organizacionales, de acuerdo al ambiente en que se encuentren.

Esta investigación es exploratorio basado en Metodología Q (emplea herramientas cualitativas y cuantitativas), la herramienta aplicada permite obtener información basada en la percepción y experiencia de los gerentes generales, gerentes y ejecutivos de recursos humanos. El muestreo es no probabilístico integrada por 52 personas, entre los que se encuentran los ejecutivos de empresas de tamaños diversos y de distintos sectores. En primera instancia la entrevista fue solicitada al gerente general o al gerente de RR. HH, hubo apoyo de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU).

En las conclusiones esta investigación indica que, hay coincidencia en los entornos académicos y empresariales, que las habilidades gerenciales son recursos estratégico muy importante en una organización y generan valor. En el Perú, a nivel gerencial estas habilidades son escasas y su gestión es un reto, sobre todo si se tiene en cuenta que el mercado laboral ofrece a profesionales de distintas generaciones con características y demandas bastante diferentes.

El resultado señala que la continuidad y sostenibilidad de las empresas en el tiempo está relacionado directamente al liderazgo gerencial, así lo perciben los ejecutivos entrevistados. El liderazgo es considerado como una habilidad importante y determinante para un buen desempeño gerencial donde la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias son fundamentales.

Hay coincidencia en los entrevistados al considerar a las habilidades técnicas no muy importantes para el desempeño de un gerente ya que se delegan, lo importante es el rol de líder. Las habilidades gerenciales que priorizan las empresas en la actualidad no se diferencian significativamente. De acuerdo al tamaño de la empresa la habilidad gerencial orientada al logro si presenta diferencias. Los entrevistados también perciben que las habilidades relacionadas a las dimensiones personal e interpersonal no son tan necesarias para el buen desempeño de un gerente.

Valderrama (2014), en la tesis *“Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Pesquera Diamante S.A. planta Samanco-provincia de Santa-Región Ancash, durante el año 2013”*, el objetivo de estudio es conocer la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Pesquera Diamante en Samanco. La investigación es descriptiva y ha utilizado el método inductivo, deductivo, etnográfico

y estadístico con técnicas de observación, entrevistas y encuesta. En la investigación se menciona la misión, visión y valores de la organización. La muestra fue de 64 trabajadores de la empresa. En los resultados se observa la descripción de la percepción que los trabajadores tienen de sus jefes y especialmente del superintendente. Entre las conclusiones menciona los siguientes: a) La mejora del manejo del talento humano. b) Que el liderazgo debe complementarse con el reconocimiento. c) La calificación del auto desempeño supera el 60%. d) El conocimiento de los beneficios laborales por parte de los trabajadores es alto.

### **1.1.2. Antecedentes internacionales**

Sigcha (2018), en la tesis *“Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato-Ecuador”*, la investigación tiene como objetivo general, desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias como una herramienta de gestión del Talento Humano para contribuir al incremento del desempeño laboral.

La investigación es descriptiva o deductiva (cuantitativa), en el campo y bibliográfica. La muestra fue de 36 personas, a quienes se direccionó el formulario de encuestas acerca de la problemática establecida en la empresa. Las principales conclusiones señalan que la fundamentación teórica evidencia el origen de la Gestión del Talento Humano y permite conocer varias cualidades y requerimientos de las organizaciones.

En la empresa estudiada se ha comprobado que no hay una buena planificación y organización, ya que el personal no posee la capacidad suficiente para determinar las fases, etapas, metas, y prioridades para la consecución de objetivos, ello indica un manejo inadecuado de la Gestión de Talento Humano por Competencias .Los

colaboradores no tienen suficiente información y conocimiento de la organización, esto hace que no puedan desarrollar sus propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos institucionales. Resalta la falta de iniciativa en general de los colaboradores que afectan al desempeño laboral. La implementación de un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias permitirá mejorar el clima organizacional, generando que los colaboradores en su totalidad interactúen por el bien de la empresa.

Ramírez, (2017), en su tesis doctoral *“Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano”*, el objetivo esboza un modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.

La investigación tiene un carácter cualitativo, documental-bibliográfico y de campo, el nivel es descriptivo, la idea es analizar el status de los gerentes en el país. Para este fin se recurrió a la entrevista de siete personas en las que había gerentes, académicos y asesores de los sectores privado y público.

El autor indica que la tesis propone una reflexión sobre el estilo de gerenciar entorno al Ser, y saber SER gerente, priorizando el factor humano, es pues indispensable que el gerente entienda su función para desempeñarse en forma adecuada de acuerdo a las exigencias actuales.

Santana, González y García (2016), en su estudio sobre *“Percepción del empresariado de las competencias de las características relevantes para el empleo”*, indican que en esta investigación se pretende conocer, las características personales y formativas de los trabajadores, las competencias que el empresario canario revisa

para la afiliación de un nuevo colaborador y si las empresas tienen en cuenta a trabajadores con niveles bajos de educación para contratarlos.

En el estudio es en 292 pequeñas y medianas empresas escogidas por un muestreo aleatorio simple. La información se obtuvo con la aplicación de un cuestionario adecuado a la investigación y un grupo de discusión conformado por empresarios y representantes de la Asociación de Mujeres Empresarias.

Los principales resultados que se derivan del estudio se indican a continuación: Las empresas valoran la responsabilidad, la actitud positiva en el trabajo, la iniciativa, la adaptabilidad y el trabajo en equipo. La experiencia o la capacidad de mando se relegan a una segunda instancia. La formación del candidato es considerada, pero la contratación no lo coloca como un atributo principal. Si contratan trabajadores de bajos niveles educativos los forman, no les es difícil. En resumen, las empresas toman en cuenta primero las cualidades personales y luego los conocimientos adquiridos en la educación.

Reyes, (2016), en la tesis *“Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)”*-Guatemala, el objetivo es determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango.

El estudio se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de hoteles; la población de estudio está formada por 20 directores de 19 a 64 años de edad, 12 son hombres y 8 son mujeres entre casados y solteros, todos profesionales y de diferentes estratos sociales. La investigación es descriptiva y para la recolección de los datos se usó una escala de Likert con 32 ítems.

Las conclusiones señalan la existencia de una relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, los conocimientos, experiencias y sobre todo las capacidades de los directivos permitirán organizar, dirigir y motivar al personal bajo su mando para el logro de las metas y la mejora de la productividad.

También indica que los gerentes de los hoteles tienen habilidades tales como conocimiento, formación, capacidad de liderazgo, organización, comunicación y actitud para interrelacionarse con los colaboradores lo que constituye una fortaleza.

Considera que las empresas deben priorizar el desarrollo organizacional con el propósito de diagnosticarse y predisponerse a los cambios necesarios a implementarse. Las competencias de los gerentes son idóneas para este fin por preparación.

Ceribeli, Matos de Almeida (2015), en la publicación de la GCG GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA “*Gestión por competencias: caso estudiado en una industria del Brasil*”, el objetivo de la investigación fue describir el proceso de implantación y las prácticas de gestión por competencias que se adoptó en una organización de gran tamaño en Brasil.

El estudio se realizó en una unidad operativa del sector siderúrgico, la recolección de la información se obtuvo con revisión documentaria y entrevistas a profesionales de recursos humanos de la empresa. En los resultados, se describen las bondades de la implementación de la gestión por competencias, la valoración de las competencias, la herramienta de evaluación de desempeño y el nuevo plan de remuneración y carreras.

Los investigadores indican que, de acuerdo con Yin (2005), todas las organizaciones e individuos poseen sus propias características, es propósito de este estudio identificarlos, de igual modo conocer los procesos y su influencia en el entorno.

La empresa elegida pertenece al sector siderúrgico de Brasil, que generó, en el año 2013, el saldo comercial de US \$ 1.300 millones, siendo responsable, en el mismo año, en la generación de más de 124 mil empleos (ACERO BRASIL, 2015), lo que evidencia su importancia y justifica la elección de los investigadores.

La recolección de los datos fue el análisis de documentos del departamento de recursos humanos, así como también del modelo de gestión por competencias de la empresa, de las cartillas con las competencias, del material interno de divulgación del proceso de implementación e instrumentos de evaluación de desempeño. En forma complementaria se hicieron entrevistas a profesionales de recursos humanos de la empresa. A partir de las entrevistas realizadas, se concluyó que el modelo de gestión por competencias proporcionó a la mayoría de los colaboradores autonomía y espacio para el desarrollo de su carrera, además de animar a las personas a desarrollarse.

Entre los principales beneficios observados en la empresa estudiada, se cita que la práctica de gestión de personas dejó de ser exclusiva del área de recursos humanos y se involucró a todos los funcionarios.

Como el instrumento de evaluación de rendimiento, así como la remuneración, las promociones y las reuniones de retroalimentación se alinearon con las competencias necesarias para la organización, el desarrollo de los empleados se orientó a la obtención de esas competencias con un impacto positivo en los resultados de la organización, lo que está en línea con los estudios de Taylor y Bond (2014) e Ilmakunnas y Piekkola (2014).

## **1.2. Bases teóricas**

En esta parte de la investigación se exponen los conceptos que se estiman necesarios conocer para el mejor entendimiento del trabajo

### **1.2.1. Competencia**

Existen varias definiciones que presentan los autores sobre la definición de competencias, a continuación, se citan a algunos de ellos con sus respectivos enfoques.

Falcón, W. (2017) refiere que la Norma ISO 9001(2015) señala que “las organizaciones como responsables en definir las competencias del personal que realiza una actividad relacionado con el desempeño y eficiencia del sistema de gestión de calidad, las competencias deben sostenerse en la educación, formación o experiencias, luego evaluarlas”. (p. 24)

“Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (Bunk, 1994)” (Marzo, Pedraja, y Rivera, 2006, p. 647).

“La competencia laboral la definió como una característica propia de un individuo que está directamente relacionado a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en el trabajo o una situación. En otras palabras, se resume como la intersección entre el Saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y saber ser (actitudes) (Alles ,2012)” (Falcón, W. (2017), p. 23).

Rodríguez. (2016) en su investigación, indica que el enfoque americano sobre las competencias la describe como un conjunto de conocimientos, habilidades,



calidades, aptitudes, de las personas y que las predispone a realizar actividades con un buen nivel de desempeño. El enfoque se basa fundamentalmente en causas profundas del comportamiento, es decir, en las causas del rendimiento. (p. 29)

Define a la competencia como “un conjunto relacionado de conocimientos, capacidades y actitudes que afectan la mayor parte del trabajo de un individuo (un rol o responsabilidad) que está correlacionada con la performance en el trabajo, que puede ser medida a través de estándares aceptados y que puede ser mejorado por medio de entrenamiento y desarrollo (Lucia y Lepsinger, 1999)” (Gutiérrez, H. y Agüero, A, 2016, p. 127).

“Las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Estas, son variadas; ya que la conducta se puede observar de diferentes puntos de vista y las definiciones con matices heterogéneos (Hellriegel y otros, 2002)” (Vera, O, 2017, p. 37).

Flórez, L. (2018), sostiene que cuando se habla de competencia se habla de atributos como el conocimiento y la actitud, que se relacionan con el éxito estratégico en la organización; además sabiendo que los cambios en el mercado son constantes, los gerentes de estos tiempos deben adecuar sus competencias en calidad y cantidad, pues las empresas así lo exigen a diferencia del pasado cercano.

En la tabla 3 se listan las competencias gerenciales que el perfil del puesto lo exige (p.16).

### Tabla 3

*Competencias gerenciales indispensables exigidas a los profesionales de Hoy.*

Competencias Gerenciales
1. Habilidades de dirección
2. Servicio al cliente
3. Efectividad interpersonal
4. Gestión de talento humano
5. Proactivo.
4. Toma de decisiones
6. Trabajo en equipo
7. Liderazgo.
8. Desarrollo de personas
9. Flexibilidad
10. Negociación
11. Pensamiento estratégico
12. Orientación al logro

Fuente: Adaptado de "Competencias Gerenciales para Generar Éxito Estratégico en una Empresa de Servicios". Flores, L. (2018) Colombia.

Marzo, M. Pedraja, M. Pilar, P. 2008. (p 354,355), en su investigación, destacan un hecho importante, es que se observa como las empresas son cada vez más exigentes y ya no se conforman con la posesión de un título universitario para contratar a un profesional, ya que también buscan la posesión de otro tipo de habilidades, como la posesión de competencias transversales, es decir, que son independientes de la titulación universitaria realizada por el candidato. Dichas competencias se pueden agrupar en tres categorías:

- a). Habilidades Sociales, son las que permiten el entendimiento interpersonal.
- b). Habilidades Metodológicas, son las que permiten la aplicación de procedimientos adecuados.
- c). Competencias Participativas, son las que permiten intervenir y colaborar en la organización del trabajo, asumiendo las responsabilidades necesarias para ello.

Las competencias participativas son las que un superintendente de planta debe desarrollarlos, por su puesto sin descuidar las otras categorías.

En la tabla 4, se listan las competencias transversales agrupadas en categorías, estas servirán para seleccionar que competencias deben tomarse en cuenta para mejorar la gestión del superintendente de planta de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 4:**  
*Competencias transversales*

Habilidades Sociales	Habilidades Metodológicas	Competencias Participativas
Habilidades de comunicación. Iniciativa. Orientado al cliente. Visión comercial. Dinámico. Habilidades relacionales. Orientado al cliente interno. Habilidades sociales. Capacidad de integración en la empresa. Capacidad para apreciar diferentes puntos de vista. Orientado al servicio. Capacidad para generar confianza a otros. Buena presencia. Ética. Confianza en sí mismo.	Habilidad para resolver problemas. Flexibilidad. Organizado. Capacidad para trabajar de forma independiente. Motivado / superación. Capacidad creativa. Metódico. Polivalente multitarea. Habilidad para el aprendizaje continuo. Capacidad de síntesis. Capacidad para priorizar tareas. Capacidad de gestionar fuentes de información. Pensamiento crítico.	Orientado a objetivos y resultados. Capacidad para trabajar en equipo. Habilidades de negociación. Capacidad de liderazgo. Capacidad para dirigir equipos. Capacidad de análisis. Capacidad de organización. Capacidad de planificación. Comprometido con la empresa. Capacidad de gestión. Asumir responsabilidades. Capacidad de trabajo. Visión estratégica a largo plazo. Capacidad para tomar decisiones. Riguroso. Capacidad para trabajar bajo presión. Capacidad de motivación. Orientado a la mejora continua. Capacidad de coordinación. Habilidades de persuasión. Capacidad de ejecución. Habilidad para relacionarse con superiores y subordinados. Cooperativo.

Fuente: *Adaptado de Marzo, M. Pedraja, M. Pilar, P. 2008. P 354,355.*

### 1.2.2. Superintendente de planta

Para la pesquera Exalmar la misión del superintendente de planta es dirigir, planificar y gestionar las áreas operativas y administrativas de las Plantas de acuerdo a los lineamientos dispuestos por las gerencias de la Empresa, con el fin de optimizar los recursos económicos, de materia prima, materiales y personal para alcanzar las

metas de producción trazadas por la Empresa, así como velar por el cumplimiento de la normativa Ambiental y de Seguridad e Higiene Industrial en la Planta.

Para Tecnológica de Alimentos S.A (TASA), el objetivo de la función del superintendente de planta es el de planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades de administración, producción, calidad y mantenimiento de la planta de harina y aceite de pescado. La superintendencia es un cargo de confianza y reporta directamente a la Gerencia de Producción de harina y aceite de pescado de la Gerencia de Operaciones. (Perfil de puesto Función Superintendente de Planta H y AP TASA, 2017).

**Tabla 5:**  
*Perfil del puesto del superintendente de planta.*

Negocio H y AP	Datos de la función	Código: 10000505
<b>Nombre de la función:</b>	Superintendente de planta H y AP	
<b>Gerencia jerárquica:</b>	Gerencia de operaciones	
<b>Área funcional:</b>	Gerencia de producción	
<b>Reporta jerárquicamente:</b>	Gerencia de producción	
<b>Reporta funcionalmente:</b>	No especifica	
<b>Supervisa jerárquicamente:</b>	Administrador. Jefe de almacén de productos terminados. Jefe de calidad. Jefe de mantenimiento. Jefe de producción. Jefe de turno de producción. Supervisor del sistema de tratamiento de efluentes pesqueros. Asistente de producción. Supervisor de seguridad y salud ocupacional. Jefe del almacén de materiales. Coordinador de gestión humana. Coordinador de producción. (funcionalmente)	
<b>Objetivo de la función:</b>	Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades de administración, producción, calidad y mantenimiento de la planta de harina y aceite de pescado	

Fuente: *Adaptado de Perfil de puesto Función Superintendente de Planta HyAP TASA, 2017.*

**Tabla: 6**

*Especificaciones del superintendente*

<b>Educación, experiencia, competencias, compromisos y responsabilidades</b>	
<b>Profesión indispensable:</b>	
➤ Colegiado Ingeniero Industrial	
➤ Colegiado Ingeniero Pesquero	
➤ Colegiado Ingeniero Mecánico	
➤ Colegiado Ingeniero Químico	
➤ Profesiones afines	N/A
<b>Idioma: Ingles</b>	
➤ Hablado: Intermedio.	
➤ Escrito: Intermedio.	
➤ Lectura: Intermedio.	
<b>Formación</b>	
➤ Indispensable: N/A	
➤ Deseable: N/A	
<b>Experiencia</b>	
➤ Conocimientos indispensables (Tabla: 7).	
➤ Conocimientos deseables: Conocimiento del SAP nivel usuarios.	
➤ Experiencia indispensable: 3 a 5 años de experiencia en gestión de operaciones de producción en el sector pesquero, como jefe de producción o superintendente.	
➤ Experiencia deseable: N/A	
<b>Competencias conductas esenciales.</b>	
➤ Compromiso con los resultados.	
➤ Visión del negocio.	
➤ Flexibilidad.	
➤ Proactividad.	
➤ Trabajo en Equipo.	
➤ Planificación y Organización.	
➤ Toma de Decisiones.	
➤ Gestión de Personas.	
<b>Compromiso con el Sistema Integrado de Gestión. (Tabla 8)</b>	
<b>Responsabilidades del superintendente de planta (Tabla 9)</b>	

Fuente: *Adaptado de Perfil de puesto Función Superintendente de Planta HyAP TASA, 2017.*

En la tabla 7, se muestran los conocimientos indispensables del superintendente de planta.

**Tabla 7:**  
*Conocimientos indispensables del superintendente*

<b>Conocimientos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administración básica</li> <li>➤ Elaboración y Gestión de presupuestos</li> <li>➤ Gestión de Aseguramiento de Calidad</li> <li>➤ Gestión de Mantenimiento</li> <li>➤ Legislación Laboral y Normativas vigentes en el Sector Pesquero.</li> <li>➤ Procesos de Recursos Humanos</li> <li>➤ Sistemas de procesos de embarque.</li> </ul>

Fuente: *Adaptado de Perfil de puesto Función Superintendente de Planta HyAP TASA, 2017.*

En la tabla 8, se listan el compromiso con el Sistema Integrado de Gestión del superintendente de planta.

**Tabla 8:**  
*Compromiso con el Sistema Integrado de Gestión (SIG)*

<b>Compromisos con el SIG</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar, revisar, cumplir y exigir el cumplimiento de la Política de gestión de la empresa.</li> <li>➤ Disponer los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para asegurar la eficiencia del Sistema Integrado de gestión (SIG) de la empresa.</li> <li>➤ Definir objetivos, metas, indicadores y programas del Sistema Integrado de Gestión (SIG) Seguridad y Salud Ocupacional*Medio Ambiente*Abastecimiento responsable de materia prima*Inocuidad, calidad, legalidad*Cultura de prevención de ocurrencia de actos ilícitos y realizar su difusión y seguimiento del desempeño de los sistemas con la finalidad de realizar ajustes en caso de desviaciones</li> <li>➤ Motivar y verificar la participación de la línea de mando en la mejora del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la empresa*Seguridad y Salud Ocupacional*Medio Ambiente*Abastecimiento responsable de materia prima*Inocuidad, calidad, legalidad*Cultura de prevención de ocurrencia de actos ilícitos.</li> <li>➤ Ser ejemplo en el conocimiento, interpretación, asegurar la actualización y cumplimiento de los requisitos legales nacionales e internacionales de *Seguridad y Salud Ocupacional*Medio Ambiente*Abastecimiento responsable de materia prima*Inocuidad, calidad, legalidad*Cultura de prevención de ocurrencia de actos ilícitos.</li> <li>➤ Exigir y motivar el reporte de todas las desviaciones significativas como accidentes o incidentes, emergencias ambientales, desviaciones de los Puntos Críticos de Control (PCC) y otros.</li> </ul>

Fuente: *Adaptado de Perfil de puesto Función Superintendente de Planta HyAP TASA, 2017*

En la tabla 9, se mencionan las responsabilidades del superintendente.

**Tabla 9:**  
*Responsabilidades del superintendente de planta*

<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Controlar el uso adecuado de los insumos utilizados en la producción, para reducir los costos de producción.</li><li>➤ Coordinar con las autoridades de la Sociedad ante un requerimiento como representantes de la empresa, para mantener buenas relaciones con los grupos de interés de la localidad.</li><li>➤ Cumplir con las políticas del Sistema Integrado de Gestión (ISO 14001, GMP, OHSAS 18001, IFIS BASC) y lo normado en las bases documentarias del Sistema Integrado de Gestión.</li><li>➤ Elaborar, controlar el presupuesto de planta incluyendo el presupuesto de mantenimiento, inversiones y mejoras para establecer objetivos de operación y tener una línea de gestión.</li><li>➤ Organizar y controlar la ejecución del proceso productivo de harina y aceite de pescado, de calidad con eficiencia productiva.</li><li>➤ Supervisar el cumplimiento de los objetivos de las áreas administrativas (almacenes, PPTT, áreas contables, gestión de activos).</li><li>➤ Liderar la Gestión de desarrollo de todos los colaboradores de planta y el cumplimiento de los objetivos de Clima Laboral.</li><li>➤ Otras responsabilidades que le exija su jefe.</li></ul>

Fuente: *Adaptado de Perfil de puesto Función Superintendente de Planta HyAP TASA, 2017.*

### **1.2.2. Estructura orgánica**

“La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo de control de los directivos y sus colaboradores”.

(IPAE, 2011, Fundamentos de Administración p.123)

La estructura orgánica de la empresa pesquera más representativa del sector es la siguiente:

#### **a). Estructura General Alta Gerencia**

En la estructura organizacional de la Alta Gerencia la departamentalización es por función y matricial, al Directorio reportan directamente el Gerente General y el Comité de Auditoría y al Comité de Auditoría el Gerente de Auditoría Interna. Al Gerente General reportan, el Gerente Central de Pesca, el Gerente Central de Operaciones, el Gerente Central Comercial, el Gerente Central de Administración, el Gerente de Calidad, el Gerente de Relaciones Industriales y el Gerente Legal.

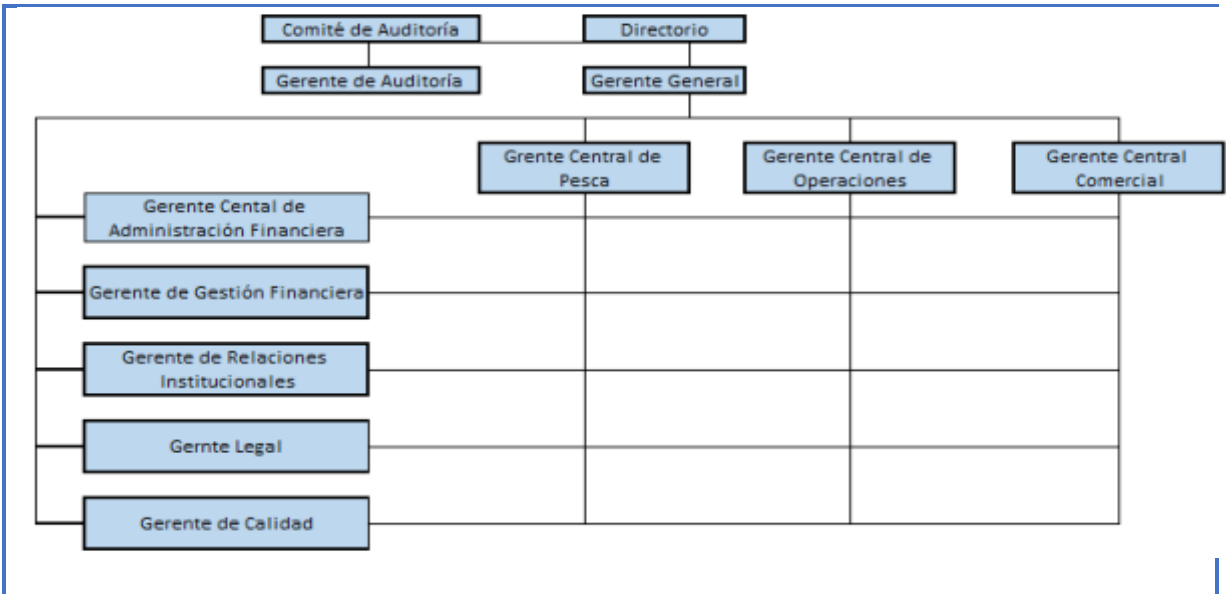


Figura 3: *Organigrama de la Alta Gerencia. Fuente: Adaptado de TASA. 2019.*

**b). Estructura General de la Gerencia Central de Operaciones de harina y aceite de pescado**

La Gerencia Central de Operaciones reporta al Gerente General, tiene dos asistentes, el jefe de Administración de Operaciones y el Controller de la Gerencia Central de Operaciones. Reportan directamente a esta Gerencia los siguientes: Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Producción de H y AP, Superintendente Negocio Omega, Executive Trainee, Superintendente de Planta de Congelado, Jefe de Investigación y Procesos Planta Piloto, Coordinador de Energía y Asistente de Control y Clasificación de Aceites.

La Gerencia Central de Operaciones tiene una departamentalización por función siguiendo el principio de la especialización y control.



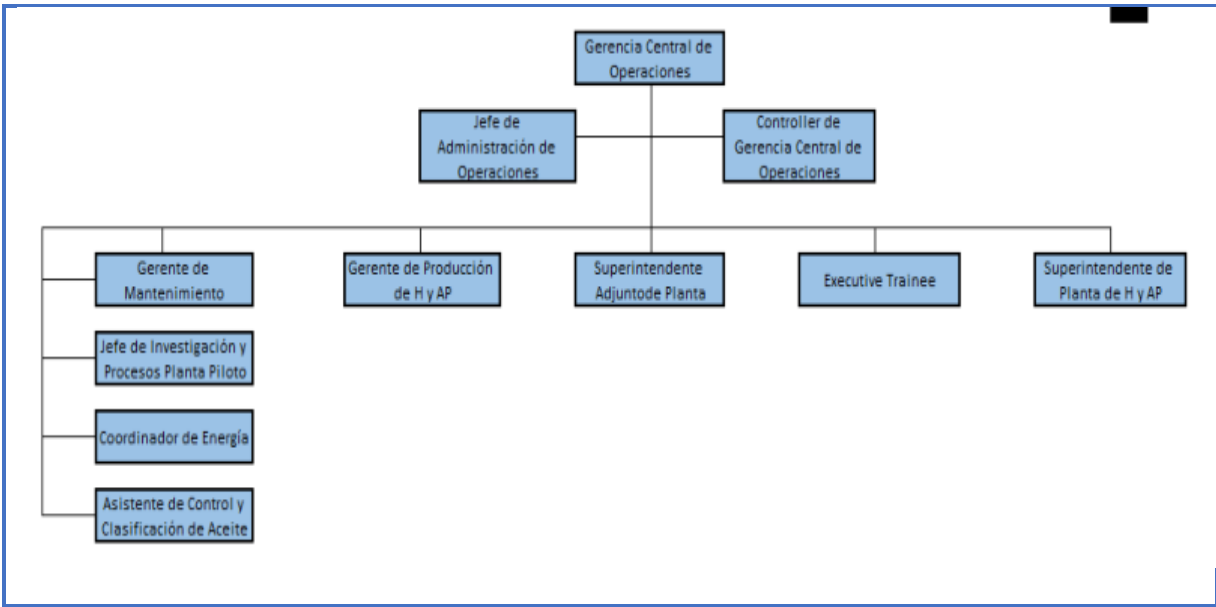


Figura 4: *Organigrama de la Gerencia Central de Operaciones.*  
 Fuente: Adaptado de TASA.2019.

**c). Estructura de la Gerencia de Producción de harina y aceite de pescado**

La Gerencia de producción reporta directamente a la Gerencia Central de Operaciones y supervisa a: Supervisor de Control Ambiental, Subgerente de Ingeniería y Montaje, Superintendente Adjunto, Superintendente de Planta de Harina y Aceite de pescado y Jefe de Operaciones de descarga.

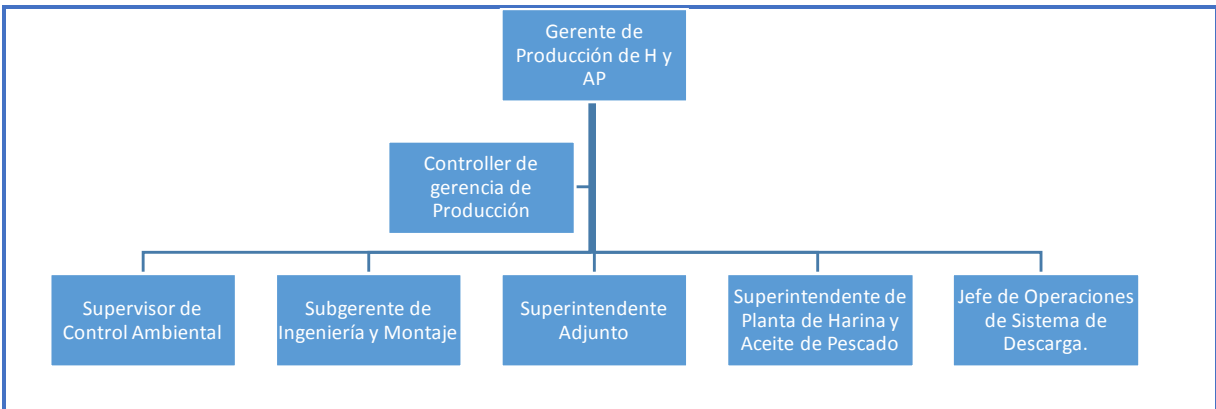


Figura 5: *Estructura de la Gerencia de Producción de harina y aceite de pescado.*  
 Fuente: Adaptado de TASA, 2019.

#### d). Estructura de la Superintendencia de planta

En las fábricas de harina y aceite de pescado o Unidades Operativas, se aplica la departamentalización por función, el superintendente de planta reporta al Gerente de Producción y supervisa a: Jefe de Producción de Planta de Harina y Aceite de Pescado, Ingeniero Ambiental de H y AP, Trainee de Operaciones y Calidad, Jefe de Calidad de H y AP y Administrador de Planta de H y AP.

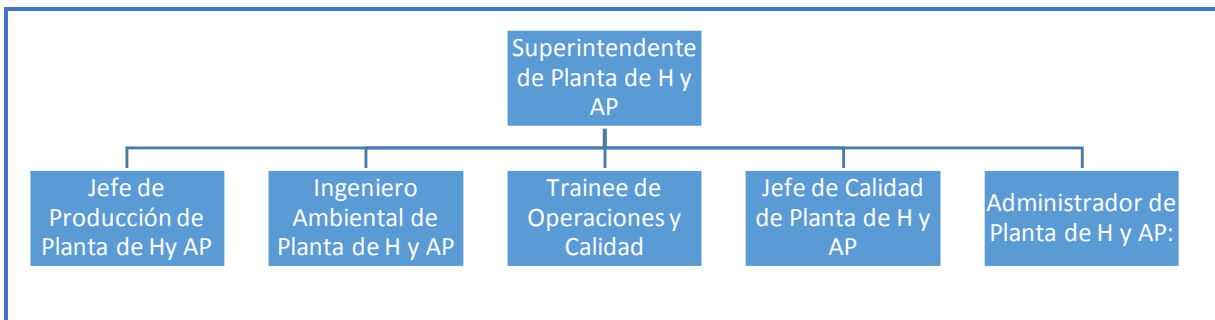


Figura 6: Estructura de la Superintendencia de Planta de harina y aceite de pescado.  
Fuente: Adaptado de TASA, 2019.

#### 1.2.3. Competencias gerenciales del superintendente

A continuación, se desarrollan cada una de las competencias que se visualiza en el perfil del puesto del superintendente (Ver Figura 2).

##### I. Competencia Compromiso con los resultados

El compromiso organizacional es definido como “la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización (Porter, Steers, Mowday y Boulian ,1974)” Tejada, J. y Arias, F. (2005) (p. 300).

Entonces el cumplimiento de los objetivos con los recursos, plazos acordados y políticas establecidas por la organización son tomadas en cuenta en el desempeño de

un superintendente, fundamentalmente porque con su cumplimiento logrará que el negocio sea rentable y beneficioso para los grupos de interés (stakeholders).

La comprensión de los objetivos de su función, de su área y de su empresa es imprescindible en un superintendente. Este debe tener las habilidades, experiencia y conocimientos, es decir las competencias necesarias para planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades de administración, producción, calidad y mantenimiento de una planta de harina y aceite de pescado.

El superintendente en todo momento debe buscar la mejora continua para lograr la mejor calidad y eficiencia, esto lo logrará planificando adecuadamente y manteniendo su nivel de productividad aun en situaciones complejas

Entonces el desempeño de un superintendente debe ser coherente con las políticas y valores establecidos por la organización. En muchas oportunidades este aspecto es desatendido. Debe tener confianza en sí mismo, poseer un interés autentico, ser motivador, cumplir con lo que promete, aprender de los errores y mejorar.

En la Tabla 10, se aprecia la Matriz de Gestión de una Fábrica de Harina y Aceite de Pescado (FHAP), se detallan los Indicadores de gestión, las flechas indican el sentido en que el valor debe gestionarse, la unidad de medida, el valor real, el valor meta, el porcentaje de desviación del valor meta con respecto a la meta, en el semáforo se indican tres situaciones , el color verde significa que el valor del indicador debe mantenerse, el color amarillo significa que el valor del indicador debe mejorara y el color rojo indica que le valor del indicador debe mejorar profundamente ,esas son las sugerencias de acción de la Matriz de Gestión.

Las metas son establecidas entre el superintendente y la Gerencia de Producción. Estas son acordadas y pactadas después de conciliar las metas y las acciones.

**Tabla 10:**

*Matriz de Gestión de una Fábrica de Harina y Aceite de pescado. FHAP*

	INDICADOR	↕↗	UM	REAL	META	% de desviación	SEMAFORO	REQUERIMIENTO
Costos	LOM (Planta + Chata)	↘	USD/TM	49.76	45.24	10	🔴	Mejora profunda
	Costo directo de procesamiento sin MO	↘	USD/TM	137.63	125.12	10	🔴	Mejora profunda
Eficiencia	Disponibilidad (Planta+Chatas)	↗	%	0.88	0.93	5	🟡	Mejora
	Contenido de Grasas en efluentes	↘	ppm	385.00	350.00	10	🔴	Mejora profunda
	Contenido de Sólidos en efluentes	↘	ppm	770.00	700.00	10	🔴	Mejora profunda
	Separación de Aceite por niveles de Acidez < 1.5%	↗	%	0.23	0.25	10	🔴	Mejora profunda
	Velocidad de proceso	↗	%	0.84	0.93	10	🔴	Mejora profunda
	Ratio de Conversión Harina de Pescado	↘	TMMPTMHP	4.31	4.10	5	🟡	Mejora
	Rendimiento Aceite de Pescado	↗	%	0.040	0.042	5	🟢	Mantener
	Rotura de pescado	↘	%	0.11	0.10	10	🔴	Mejora profunda
	Calidad de Aceite	↗	%	0.92	0.97	5	🟡	Mejora
	Calidad de Harina SP+P	↗	%	0.65	0.70	7	🟡	Mejora
Calidad	% de Reprocesos	↘	%	0.05	0.045	10	🔴	Mejora profunda
	% de Producto No Conforme	↘	%	0.04	0.03	10	🔴	Mejora profunda
	Índice de Accidentabilidad	↘	%	0.54	0.52	5	🟡	Mejora
	Reporte de Ocurrencias	↘	Nº	0.00	5.00	NA	🟢	Mantener
Informativos	% Recomendaciones Auditorías Críticas Implementadas	↗	%	0.86	0.95	10	🔴	Mejora profunda
	Indicador de vacaciones vencidas	↘	%	10.00	120.00	8	🟡	Mejora
	CAS Prioridad Normal - Bienes	↗	%	0.45	0.50	9	🟡	Mejora
	CAS Prioridad Normal - Servicios	↗	%	0.50	0.55	9	🟡	Mejora

Fuente: Adaptado de Matriz de Gestión TASA

## II. Competencia Flexibilidad

Según Mliguélez (2004) "La flexibilidad es una estrategia de las empresas, que con ella se garantizan medios y caminos alternativos a los tradicionales". Además, expresa que "Flexibilizar el factor trabajo implica ciertamente aspectos técnico-organizativos, pero también intereses diferenciados, quizá incremento de desigualdades, pérdidas y ganancias, es decir, estamos hablando de un tema que no es meramente técnico, sino, es que tiene implicaciones muy claras en intereses económicos y de poder". (p. 17-36).

Por otro lado, Rimbau, E. (2011) precisa que las empresas pueden ejecutar la flexibilidad en cuatro ámbitos: el estratégico, el organizativo, el productivo y el laboral, a continuación, se desarrolla cada uno de ellos:

1. La flexibilidad estratégica es la que posee la organización en el mercado en forma activa. La alta dirección es la encargada de adaptar proactivamente a la empresa, pues las actividades deben responder a tiempo al cambio del entorno de forma que siempre haya ventaja competitiva.

2. La flexibilidad organizativa o estructural es la posibilidad que tienen las organizaciones de adaptar la distribución de las tareas, de modificar los procesos o también revisar las vías internas de comunicación.

3. La flexibilidad productiva se refiere a la adecuación de las actividades productivas sin perder de vista los costes.

4. La flexibilidad laboral es la adaptación de los recursos humanos y de la organización del trabajo a los cambios en la demanda de productos, de los servicios y a la diversificación de los mismos.

El superintendente en una fábrica de harina y aceite de pescado gestiona con muchas personas, tanto del entorno interno como del entorno externo y cada una de ellas tienen su propio comportamiento e idiosincrasia, entonces debe adaptar su conducta ante personas y situaciones diferentes en los ámbitos descritos.

Las organizaciones constantemente van revisando sus políticas y procedimientos, por lo tanto, el superintendente es el indicado a mostrar mayor receptividad a estas variaciones para fomentar en todo el personal una actitud positiva ante los cambios.

### **III. Competencia Proactividad**

“La proactividad se refiere a la virtud de tener iniciativa de hacer las cosas, pero también conlleva la responsabilidad de las consecuencias de la acción y de la no acción. La proactividad es una respuesta racional en la elección de un camino que produzca un beneficio personal (desarrollo). (Covey, 2012)” (Forés & Grané, 2012, p.11).

Los superintendentes de planta serán proactivos si centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se deben dedicar a las cosas que les corresponda hacer. El enfoque proactivo consiste en cambiar de dentro hacia fuera, propone ser distinto, ser más ingenioso, más diligente, más creativo y más cooperativo.

El superintendente de planta debe identificar oportunidades de mejora, proponer soluciones, también debe plantear formas más prácticas y eficientes de hacer las cosas y esforzarse por hacer más de lo que se espera.

En la Figura 7, se muestra el círculo de influencia y el círculo de preocupación de una persona ante un problema o evento que se presente para actuar en forma proactiva, eso significa buscar alternativas creativas para ampliar su círculo de

influencia. Los proactivos centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se dedican a las cosas en las cuales pueden hacer algo.

El círculo de preocupación está lleno de proyectos, metas, salud, logros, economía o relaciones.



Figura 7: Proactividad. Covey, R. Fuente: *Los 7 Hábitos de la Gente altamente Competitiva*. Universidad del Valle México.

#### IV. Competencia Visión del negocio

Para Martos, R. (2009) la Misión y Visión son el núcleo central de la dimensión cultural y estratégica en una organización. Los Valores son la conclusión de las mismas, la forma en que se pone en la practican estos, hace que las empresas se distinguan una de la otra y potencialmente las conduce hacia el éxito (p. 54).

Un superintendente de una planta de harina y aceite en el Perú debe conocer entre otros aspectos los siguientes: la evolución de la industria de harina y aceite de pescado, las características de la materia prima (anchoveta), las características de los productos (harina y aceite de pescado), el mercado y usos de los productos, las

normas legales del sector, la sostenibilidad del negocio, las exigencias medioambientales y de seguridad.

Sobre todo, tener bien claro que el tamaño de la industria de harina y aceite de pescado es particularmente peruano por su envergadura.

Con lo dicho, el superintendente debe ser capaz de realizar un análisis interno y externo sobre aspectos que impactan a su trabajo y a la empresa, definir objetivos y planes concretos alineados con la estrategia de la empresa y considerar el impacto de las decisiones en otras áreas y procesos.

En la Figura 8, se exponen la Misión, la Visión, Valores y las Políticas de Gestión de una Fábrica de Harina y Aceite de Pescado.

Las empresas pesqueras dedicadas a la elaboración de harina y aceite de pescado en sus respectivos enfoques de la Misión, Visión, Valores y Políticas enuncian los mismos conceptos, varían en la redacción. Todas, se preocupan por la calidad para ser competitivos, promueven la sostenibilidad, la seguridad y la protección del medio ambiente. La harina y aceite de pescado son ingredientes alimenticios para la elaboración de alimentos balanceados principalmente para la acuicultura o granjas.





Figura 8: *Misión, Visión, Valores y Política de Gestión de una FHAP.*  
Fuente: *Adaptado de Tecnológica de Alimentos S.A*

**a). Evolución de la industria de harina y aceite en el Perú**

En base a los volúmenes de pesca se pueden considerar hasta cuatro etapas en el desarrollo de la industria de harina y aceite de pescado.

La primera etapa es la de formación y crecimiento y se puede considera desde el inicio de la década del 50 hasta 1970. También esta etapa se caracterizó por la sobrepesca y la no consideración de la sostenibilidad del recurso.

La segunda etapa de 1970 a 1983, esta etapa se caracteriza por la descapitalización del sector, la desaparición del recurso por la sobrepesca y la creación de Pesca Perú como única empresa estatal dedicada a la industria de harina y aceite. Es en esta etapa la sardina es utilizada para hacer harina.

La tercera etapa se considera de 1984 a 1993 se caracteriza principalmente por el regreso de la industria de la harina y aceite de pescado al sector privado, la desactivación de Pesca Perú, la recuperación de la anchoveta, el crecimiento de la flota pesquera y la capacidad de producción de las plantas pesqueras.

La cuarta etapa desde 1995 a la actualidad se caracteriza por las medidas de protección del recurso primero con vedas por el estadio de desove y luego con establecimiento de cuotas por temporadas, priorizando en todo momento la sostenibilidad del recurso. En la Figura 9 se muestra la extracción de anchoveta desde 1960 al 2018, los valles en la figura son por efecto del Fenómeno del Niño.

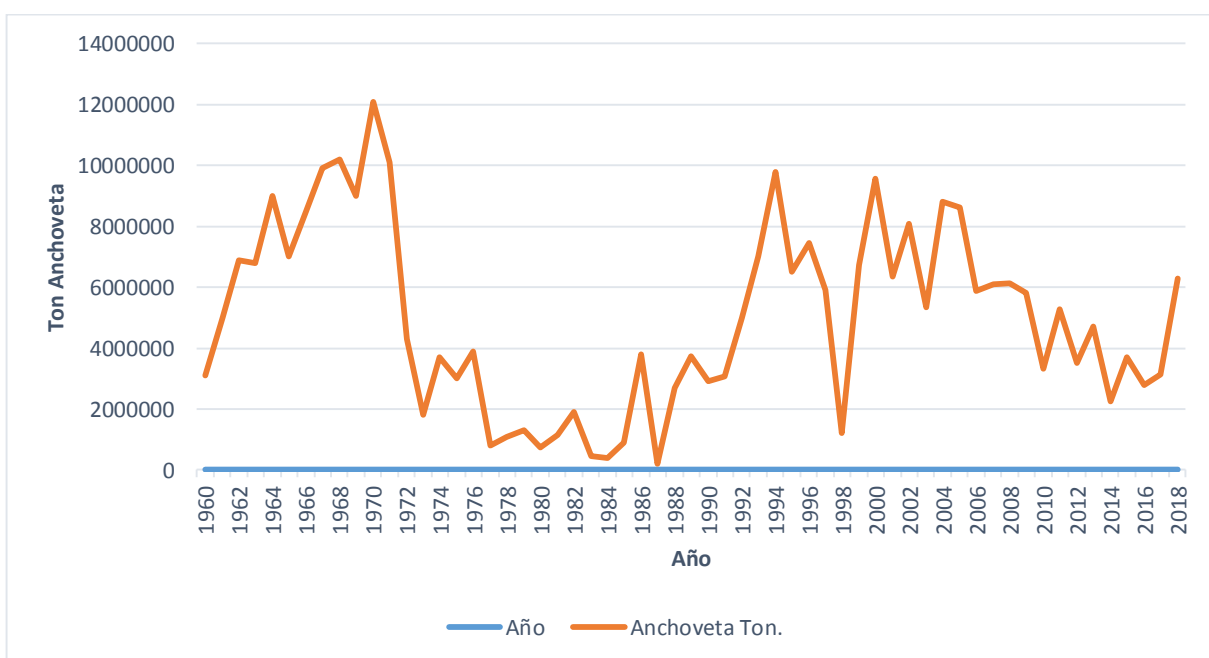


Figura 9: *Desembarque de Anchoveta en millones de TMB 1960-2018 Fuente: Elaboración propia. Sociedad Nacional de Pesquería.*

### **b). Proceso productivo de la harina y aceite de pescado**

El proceso de elaboración de harina y aceite de pescado se inicia con el envío (bombeo) del pescado con agua de mar desde las embarcaciones a la fábrica. La anchoveta va a las pozas de almacenamiento y el agua de mar (agua de bombeo) va

al PAMA para la recuperación de gases y sólidos antes de volver al mar. El pescado es trasladado a las cocinas donde es tratado térmicamente para coagular la proteína y desprendimiento del tejido adiposo. En el prensado se separa la parte líquida (licor de prensa) de la proteína (keke de prensa), la parte líquida y la grasa del PAMA son procesadas en la sala de centrifugas para obtener el aceite de pescado, la parte sólida pasa por los secadores previa recepción de las recuperaciones de línea (keke de separadoras, concentrado y sólidos del PAMA), en los molinos el scrap se convierte en harina. En la Figura 10, se presenta el proceso productivo de la harina y aceite de pescado.

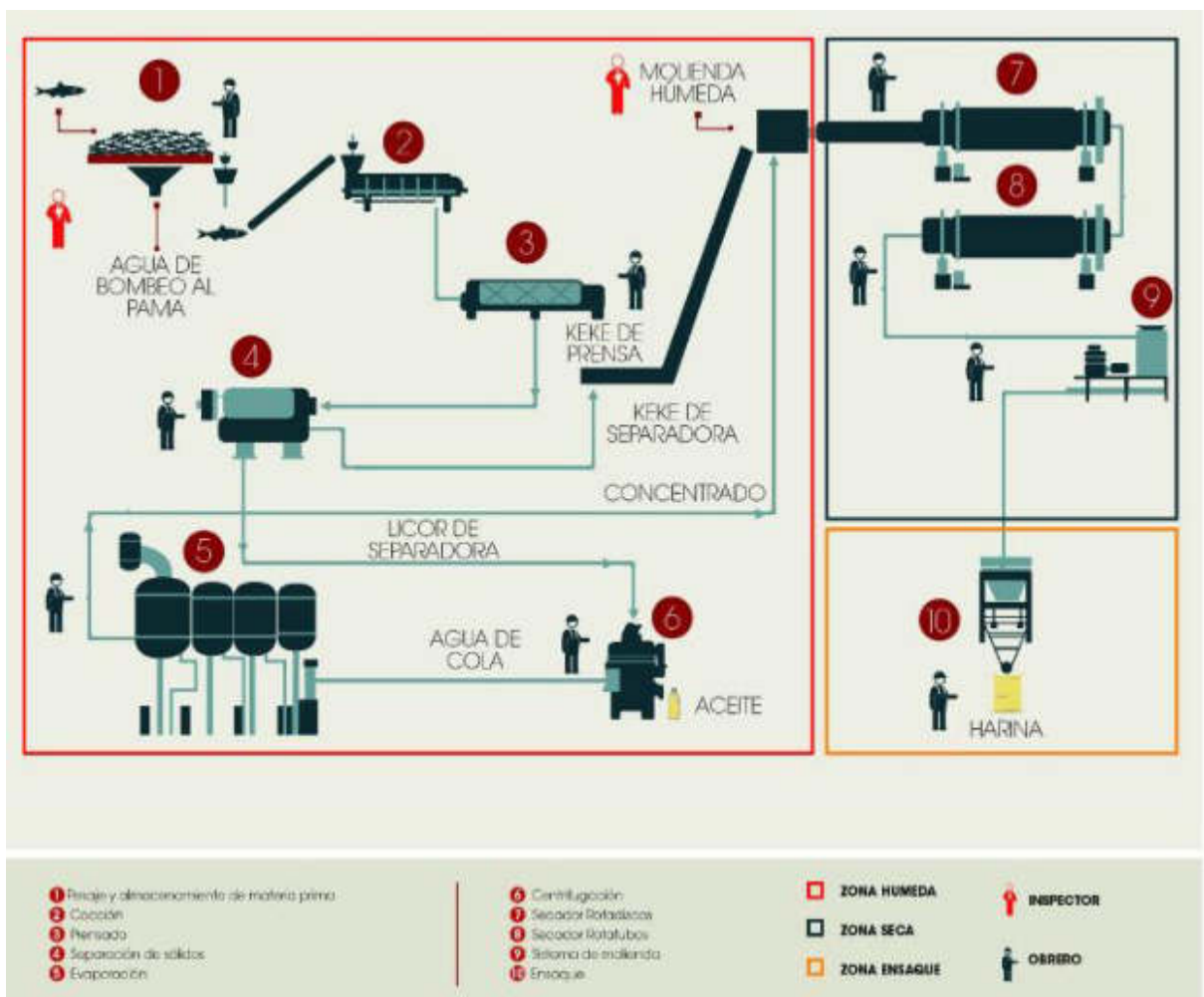


Figura 10: *Proceso productivo de harina y aceite de pescado.* Fuente: Sociedad Nacional de Pesquería.

**c). Características de la materia prima. -Anchoveta peruana**

La harina y aceite de pescado en el Perú se hace a partir de la anchoveta peruana (Figura 11). Esta es la única especie permitida por el Ministerio de la Producción para esta actividad. La talla mínima de captura permitida es de 12 cm.

En los Estados Unidos, se elabora harina de pescado del menhaden (30 cm), en Noruega se utiliza el capelán (19 cm) y en Dinamarca utiliza el arenque (20 cm).

<b>Nombre científico:</b>		
<b>Engraulis ringens</b>	<b>No es una especie migratoria</b>	
Única especie autorizada para la producción de harina de pescado. Presenta diversas ventajas sobre otras especies	Se distribuye a manera de dos unidades poblacionales: stock norte centro y stock sur. Su distribución está asociada a la existencia de aguas costeras frías de la corriente de Humboldt (rangos que oscilan entre 16° y 25° C en verano y de 14° a 18° C en invierno), salinidades entre 34.5 y 35.1 ppm y elevada concentración de nutrientes (fosfatos, silicatos y nitratos)	
		
<b>Presencia cerca a la costa</b>	<b>Extensos cardúmenes</b>	<b>Corto ciclo de reproducción</b>
En función a la distancia a la costa se encuentra anchoveta hasta 80 millas marinas. Este alcance es variable ya que se ha podido pescar hasta 200 milla.	La anchoveta forma enormes cardúmenes que en periodos de alta disponibilidad facilita capturas de gran magnitud.	Ciclo de reproducción cada 8 meses. Ciclo de vida 3 años. Madurez a 12 cm de longitud (1 año de vida). En 3 años llega a un máximo de 20cm. Talla mínima para pescar 12cm.

Figura 11: Anchoveta. Fuente: Adaptado de Sociedad Nacional de Pesquería

**d). Características de la harina y aceite de pescado**

La harina de pescado tiene la siguiente composición: proteína entre 60% y 72%, grasa entre 5% y 12% y la humedad debe ser como máximo 9%, estos parámetros permiten la manipulación y almacenamiento del producto por un periodo prudencial, como lo recomienda la Organización Mundial de Ingredientes Marinos (IFFO).

Este ingrediente marino es de fácil digestibilidad en los seres que lo consumen, y es rica en ácidos grasos poliinsaturados esenciales, como el Omega 3, EPA y DHA.




En las tablas 11 y 12, se presentan las principales características de la harina y aceite de pescado respectivamente. (Composición).

**Tabla 11:**  
*Características de la harina de pescado*

PARÁMETROS			CALIDADES					
			PREMIUM	SUPER PRIME	PRIME	TAIWAN	THAILAND	STANDARD
Proteína	%	min.	70	68	67	67	67	65/64
Grasa	%	máx.	10	10	10	10	10	10
Humedad	%	máx.	10	10	10	10	10	10
FFA	%	máx.	7	7.5	10	10	10	12
Cenizas sin sal	%	máx.	14	14	15	17	17	--
Arena y sal	100mg/100gr	máx.	4	4	5	5	5	5
TVN	Ppm	máx.	85	100	120	120	150	--
Histamina	ppm	min.	100	500	1000	--	--	--
Antioxidante	ppm	min.	150	150	150	150	150	150

Todas las harinas son producidas por el sistema de secado a vapor

Presentación:

-  Sacos de polipropileno, cada uno de 50 Kg. Aproximadamente.
-  Sacos Jumbo de 500 Kg.
-  Granel en contenedores de 20' o 40'.

Fuente: Adaptada de Sociedad Nacional de Pesquería.

**Tabla 12:**  
*Características del aceite de pescado*

Componente	%
Ácidos grasos libres	Menor a 4%
Materia insaponificable	Menor a 2%
Humedad e Impurezas	Menor a 0.8%
Valor Yódico	160-180
Totox	20 -35 %
EPA omega -3	15 – 17%
DHA omega -3	7 – 9%

Fuente: Adaptado de Sociedad Nacional de Pesquería. IFFO

**e). El mercado y usos de la harina y aceite de pescado**

La harina de pescado compite con otros productos proteicos de origen animal y vegetal como las harinas de carne y la harina de soya. Pero las bondades de la harina de pescado son superiores a e inigualables.

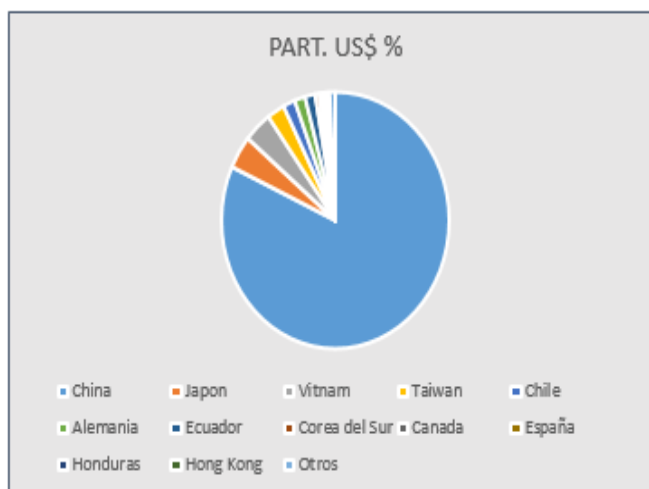
Según el último anuario de PRODUCE, el Perú es el primer productor mundial de harina de pescado, seguido de Tailandia, China, Chile y Estados Unidos.

El mercado de harina de pescado se muestra en la Tabla 13, en el que China figura como el gran destino de la producción.

**Tabla 13:**

*Exportaciones de Harina de pescado por países de destino enero-marzo 2019.*

PAIS	MILES US \$	TM	PART. US\$ %
China	435859.06	301130.69	81.85
Japon	22963.14	15392.82	4.18
Vitnam	21424.67	14532.83	3.95
Taiwan	13686.2	9183.72	2.50
Chile	9886.19	6276.83	1.71
Alemania	8456.95	5545.76	1.51
Ecuador	6710.8	5323.84	1.45
Corea del Sur	3335.67	2148.83	0.58
Canada	2765.97	1876.77	0.51
España	2199.67	1675.09	0.46
Honduras	1467.41	990.72	0.27
Hong Kong	1086.49	819.25	0.22
Otros	4233.16	3019.59	0.82
<b>Total</b>	<b>534075.38</b>	<b>367916.74</b>	<b>100</b>



*Cifras preliminares: Fuente PRODUCE.*

La harina de pescado se usa principalmente en la elaboración de alimentos balanceados para la acuicultura, la avicultura, la ganadería y otros. Los nutrientes de la anchoveta llegan al ser humano por el consumo de carnes que han sido alimentadas con este ingrediente.

El aceite de pescado se utiliza, en la formulación de alimentos balanceados, en los suplementos nutricionales, en los alimentos fortificados e incluso como lubricante de grado alimenticio. También se usa en la acuicultura de salmones.

**f). Aspectos legales**

En la Tabla 14, se presentan los principales dispositivos que rigen la industria de harina y aceite de pescado, un superintendente debe conocerlos para evitar las sanciones respectivas.

**Tabla 14:**  
*Aspectos legales*

<i>Principales Normas Legales</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sistema de Límites Máximos de captura por embarcación. Decreto Ley N° 1084</li><li>➤ Decreto Supremo N°007-2019-PRODUCE, derechos de pesca.</li><li>➤ Decreto Supremo N° 010-2018-MINAM. - Límites Máximos Permisibles para Efluentes de los Establecimientos Industriales Pesqueros de Consumo Humano Directo e Indirecto.</li><li>➤ Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. LEY N° 29783.</li><li>➤ Estándares de Calidad Ambiental (ECA) para Aire Decreto Supremo N° 003-2017-MINAM</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

**g). Fábricas de harina y aceite en el Perú**

La tabla 15, se listan por capacidad instalada los actuales establecimientos industriales dedicados a la elaboración harina y aceite de pescado, el número de estas varía básicamente por sanciones y/o habilitaciones determinadas por el Ministerio de la Producción.

**Tabla 15:**  
*Fábricas de harina y aceite de pescado. Perú -2019*

Empresa	Lugar	Capacidad Ton/h
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	CALLAO	251
CORPORACION PESQUERA INCA S.A.C.	CHIMBOTE	250
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	CHIMBOTE	226
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	RAZURI	214
PESQUERA DIAMANTE S.A.	RAZURI	196
PESQUERA DIAMANTE S.A.	SUPE PUERTO	190
CANTARANA S.A.C.	CHIMBOTE	184
PESQUERA HAYDUK S.A.	RAZURI	180
PESQUERA DIAMANTE S.A.	PARACAS	178
CFG INVESTMENT S.A.C.	TAMBO DE MORA	177
PESQUERA DIAMANTE S.A.	CALLAO	175
CORPORACION PESQUERA INCA S.A.C.	SECHURA	170
CORPORACION PESQUERA INCA S.A.C.	CHANCAY	168
AUSTRAL GROUP S.A.A	COISHCO	160
CORPORACION PESQUERA INCA S.A.C.	RAZURI	159
CFG INVESTMENT S.A.C.	OCOÑA	145
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	ATICO	141
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	ISLAY	140
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	VEGUETA	140
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PARACAS	139
PESQUERA HAYDUK S.A.	COISHCO	133
AUSTRAL GROUP S.A.A	PARACAS	120
PESQUERA HAYDUK S.A.	VEGUETA	120
CFG INVESTMENT S.A.C.	PARACAS	110
CFG INVESTMENT S.A.C.	CHIMBOTE	103
AUSTRAL GROUP S.A.A	PACOCHA	100
AUSTRAL GROUP S.A.A	CHANCAY	100
PESQUERA EXALMAR S.A.A.	TAMBO DE MORA	100
PESQUERA EXALMAR S.A.A.	RAZURI	100
PESQUERA EXALMAR S.A.A.	CALLAO	100
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PARACAS	100
PESQUERA PELAYO S.A.C.	SUPE PUERTO	92
COMPAÑIA PESQUERA DEL PACIFICO CENTRO S.A.	SUPE PUERTO	90
CORPORACION PESQUERA INCA S.A.C.	ILO	90
PESQUERA EXALMAR S.A.A.	CHIMBOTE	90
VLACAR S.A.C.	CHIMBOTE	90
PESQUERA CENTINELA S.A.C.	CHIMBOTE	85
PESQUERA EXALMAR S.A.A.	CALETA DE CARQUIN	84
CFG INVESTMENT S.A.C.	RAZURI	80
COMPAÑIA PESQUERA DEL PACIFICO CENTRO S.A.	CHIMBOTE	80
PESQUERA DIAMANTE S.A.	MOLLENDO	80
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	SUPE	80
PESQUERA CANTABRIA S.A.	COISHCO	76
TRIARC S.A.	QUILCA	68
PESQUERA CENTINELA S.A.C.	CHANCAY	60
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	SAMANCO	60
CORPORACION DEL MAR S.A.	TAMBO DE MORA	50
GER EXPORT S.A.	CHIMBOTE	50
INVERSIONES OSLO S.A.C.	CHIMBOTE	50
PESQUERA ALTAIR S.A.C.	PAITA	50
PESQUERA CARAL S.A.	CHANCAY	50
PESQUERA CENTINELA S.A.C.	TAMBO DE MORA	50
PROCESADORA DEL CAMPO S.A.C.	CALETA DE CARQUIN	50
PROCESADORA DE PRODUCTOS MARINOS S.A.	HUACHO	45
GER EXPORT S.A.	ILO	40
PESQUERA HAYDUK S.A.	TAMBO DE MORA	40
PESQUERA CAPRICORNIO S.A.	CALLAO	30
PESQUERA JADA S.A.	CHIMBOTE	30
CONGELADO SUPERFISH S.A.C.	CALLAO	10
OCEANO SEAFOOD S.A	CALLAO	8
SOLMAR EMPRESA PESQUERA S.A.	CHIMBOTE	8
NATURAL PROTEIN TECHNOLOGIES S.A.C.	SANTA	4

Fuente: PRODUCE. Elaboración propia.



## V. Competencia Trabajo en equipo

Ahumada (2004) sostiene que:

La importancia del estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, no reside sólo en que mediante éstos se logra que la organización sea más eficaz y más competitiva en un entorno turbulento; a su juicio, la importancia de su estudio radica en que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el que hacer organizacional actual". (p. 57).

Por lo tanto, el superintendente debe participar activamente realizando aportes positivos a su equipo de trabajo, escuchado con respeto las ideas de los demás, cooperando con otros y establecer acuerdos evitando conflictos. Es decir, formar un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño (EAD).

Según Gómez, A. 2014. Un equipo es de Alto Desempeño cuando este alcanza la madurez, ha logrado un estado de relaciones de interdependencia entre sus miembros, con sus clientes y con otros equipos. Ha alcanzado un nivel de auto dirección y sus miembros toman decisiones sobre su desempeño, planes y actividades propios.

En la Figura 12, se puede apreciar que un EAD pasa por cuatro etapas: Formación, Turbulencia, Normatividad y Ejecución. Cada una de ellas tienen sus propias características, la idea es ir de la etapa de formación hacia la etapa de ejecución. Lo importante es que las cosas se lleven a cabo con relaciones sólidas de un equipo de trabajo.



Figura 12: Trayectoria hacia el equipo de trabajo. Fuente: Adaptado de Agustín Monroy Enríquez. Basado en la Teoría de Anthony R. Montebello: Equipos extraordinarios de trabajo. Editorial Pax México.

## VI. Competencia Toma de decisiones

Solano, A. (s.f.) sostiene que, “en la toma de decisiones se escoge entre alternativas. Todas las personas toman decisiones cada día. Todas las decisiones siguen un proceso, entonces pues no hay diferencia con las decisiones administrativas. (p. 45).

Para que los Superintendentes sean eficaces deberán entender la estrategia, la técnica y el procedimiento de la toma de decisiones, y como aplicarlos.

La toma de decisiones tiene los siguientes pasos, estas se describen en la Figura 13: a) Conciencia de la existencia de un problema. b) Reconocer el problema y su definición. c) Análisis de posibles alternativas de solución y sus consecuencias. d)

Seleccionar la solución. e) Implementar la decisión tomada. d) Retroalimentación durante el proceso.

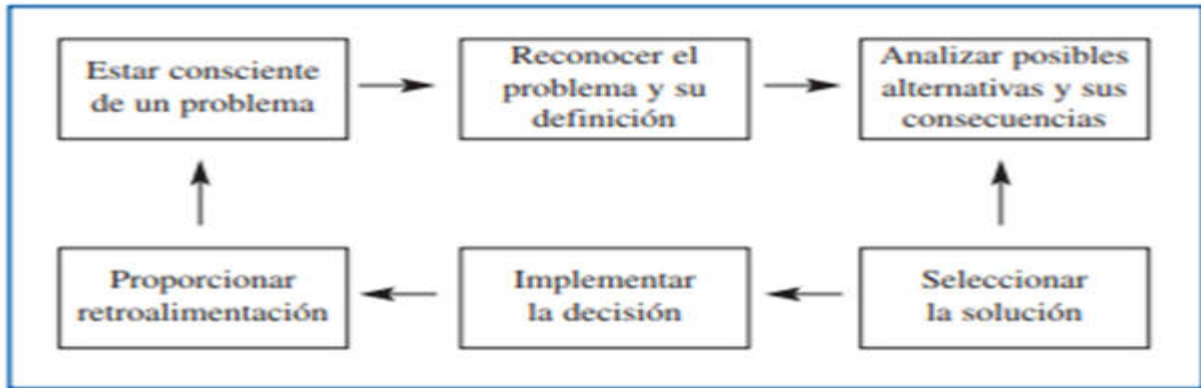


Figura 13: Circuito de la toma de decisiones. Fuente: (Moody 1983, citado en Solano, Tecnología en Marcha. Vol. 16 N° 3., p 44-51)

Entonces el superintendente debe buscar y analizar la información necesaria para tomar una decisión acertada, comunicar clara y oportunamente las decisiones y sobre todo tomar acción al momento para solucionar problemas asumiendo su responsabilidad.

En la tabla 16, se muestra una metodología que bien puede aplicarse en la toma de decisiones cuando se presente un problema. En las fábricas de HAP es usual tomar decisiones rápidas, entonces hacer esta secuencia permitirá escoger la decisión más apropiada en cada caso.

**Tabla 16:**  
*Metodología racional de toma de decisiones.*

METODOLOGIA	EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGIA
<b>Investigar la situación</b>	Definir problema Diagnóstico de las causas raíces Determinación de los objetivos de la decisión
<b>Desarrollo de alternativas</b>	Buscar alternativas creativas Pensar disruptivamente Cuestionar lo obvio
<b>Análisis de las alternativas</b>	Obtener la mejor data correspondiente a cada alternativa Analizar las alternativas en función a la data obtenida Someter a las alternativas a pruebas de contraste
<b>Toma de decisión</b> <b>Seguimiento y control</b>	Seleccionar la alternativa adecuada Realizar un seguimiento a la decisión tomada para confirmar su eficiencia y hacer los ajustes necesarios.

*Fuente: Adaptado de <https://www.blogger.com/profile/13518773830865536912>*

## **VII. Competencia Gestión de personas**

“Los autores tratan el tema de la importancia de una gestión de Recursos Humanos, ya que, en un entorno sumamente competitivo, los mismos pueden ser el elemento que marcará la diferencia entre empresas. Resultó necesaria para desarrollar habilidades, originar nuevos conocimientos y fomentar la cohesión de los trabajos en equipos. Además, sostienen que el personal que tiene una relación de calidad con sus directivos, obtiene un mayor rendimiento, satisfacción y compromiso con la organización (Navarro, M. y Carmona. 2010)” (Báez, F. y Santos, M., 2014, p. 12).

Entonces, las personas limitan o acrecientan las fuerzas y debilidades de una organización. El entorno y los cambios actuales se relacionan muchas veces con cambios en los recursos humanos, como las modificaciones en la composición, educación y actitudes de los trabajadores (competencias).

El superintendente en esta situación es el encargado de motivar al personal a que quieran hacer lo que deben hacer. Es decir, liderar y dirigir.

Entonces debe actuar en torno a los siguientes aspectos: a) Eligiendo personas que calcen con las expectativas del puesto y de la organización. b) Monitoreando el desempeño en el puesto de trabajo. c) Desarrollando el desempeño y gestionando el crecimiento de su equipo. d) Inspirando, guiando con el ejemplo y cumpliendo sus compromisos es decir mantener siempre el interés del trabajador. e) Fomentando la inspiración, el desarrollo de nuevas ideas y la compensación. e) Brindando retroalimentación oportuna y resaltando los logros de su equipo es decir velar por la aplicación.

Lo anterior se esquematiza en la figura 14, donde los subsistemas del sistema de Gestión de Personas están interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos influye en los otros y viceversa.

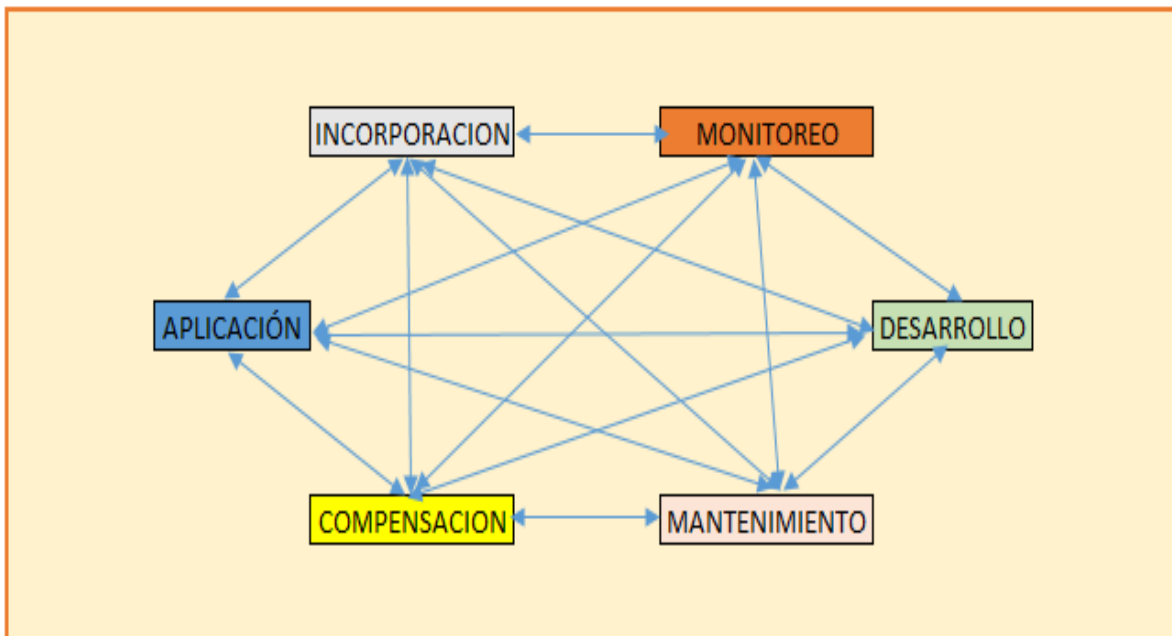


Figura 14: Los subsistemas del sistema de gestión de Persona y su interacción Fuente: Adaptado de Aduna, A. García, E. Chávez (2007). Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

## **VIII. Competencia de Planificación y organización**

La planificación y organización es fijar metas y prioridades al realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto coordinando la acción, los plazos y los recursos.

Es pues también la habilidad en este caso la del superintendente de poner en marcha las acciones coordinadas de los colaboradores en tiempo y costes efectivos de tal manera que se alcancen los objetivos con esfuerzos eficientes.

La planificación significa prevenir, anticipadamente lo que debe hacerse, conciliando los recursos disponibles con los objetivos y oportunidades de la empresa. Constituye una anticipación al futuro.

Por otro lado, organizar significa atribuir o definir las tareas claramente, de tal manera que todos sepan lo que se espera como resultado.

En la tabla 17, se muestra, cómo se pueden clasificar las tareas y estas son: Importantes, No importantes, Urgentes y No urgentes. Las no importantes y no urgentes se deben reducir, quitan tiempo. Las importantes y no urgentes, planificarlas con seriedad. Las no importantes y urgentes, delegarlas. Las importantes y urgentes, hacerlas inmediatamente.

**Tabla 17:**  
*Clasificación de tareas*

<i>Tareas</i>		
<b>Importantes</b>	Planificarlas, comprometerse para evitar que caigan en el olvido. Con el tiempo alcanzaran el grado de crisis. Se pueden establecer fácilmente objetivos sobre ellas.	Hacerlas inmediatamente. Controlar a fondo se requieren la intervención de otros. Prioridad absoluta sobre el resto
<b>No importantes</b>	Reducirlas ¿Se pueden evitar? Ocupar vacíos de planificación. Reconvertirlas (Cambios en el método de trabajo, formación de terceros)	Delegarlas si es posible. Buscar caminos rápidos y sencillos para su ejecución. Pedir ayuda.
	<b>No urgentes</b>	<b>Urgentes</b>

*Fuente: Adaptado de Habilidades Directivas. Cossi, L. (2013).*

#### **1.2.4. Procesos de gestión (Planeación, Organización, Dirección y Control)**

Si los gerentes (superintendentes) realizan debidamente su trabajo, es decir, ejecutan adecuadamente el proceso de gestión (proceso administrativo), es probable que la organización alcance sus metas y objetivos con eficacia y eficiencia. Este aspecto es tomado en cuenta para medir el desempeño del responsable básicamente porque contribuye a la diferenciación con la competencia.

Desde ese punto de vista, las funciones del administrador (superintendente), se entiende como un proceso sistemático (del ciclo administrativo) y no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica. Por lo tanto; el Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en la Figura 15.

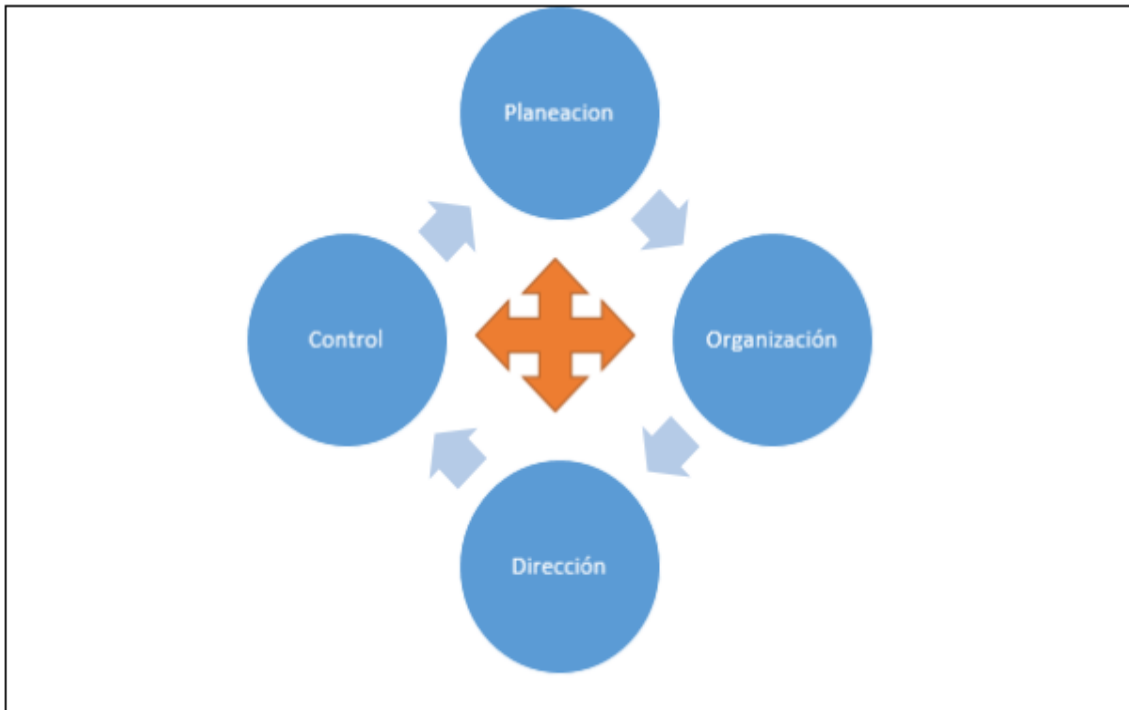


Figura 15: Administración por objetivos (APO). Fuente: Adaptado (IPAE, 2011)

## I. Planeación o planeación estratégica

F. David (1994) dice que: La planeación o planificación estratégica es un proceso, declara la visión y la misión organizacional, analiza el entorno externo e interno, se dan los objetivos generales, se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar los objetivos (p.1)

Chiavenato, I. (2017) dice:

La planeación incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar las decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de la decisión que deban tomarse en el presente. (p.1)

De lo dicho se debe indicar que la planeación estratégica se hace a nivel corporativo, lo ejecuta la alta dirección de la empresa. La planeación estratégica se proyecta por periodos relativamente largos (5-10 años), pero en tiempos tan



cambiantes como los actuales los periodos suele ser menores por la variación constante del mercado.

Los planes tácticos y operativos se sustentan en la planeación estratégica. El plan operativo es de corto plazo, los planes tácticos son los de mediano plazo.

El planeamiento estratégico debe ser revisado en todas sus etapas y enmendarse si es necesario aún al inicio del proceso, ya que la corrección al final puede ser a destiempo, entonces la flexibilidad siempre debe ser practicado en el planeamiento y adaptarse rápidamente a la turbulencia de estos tiempos. La planeación estratégica involucra a todos los colaboradores de una organización de todos los niveles, es un proceso interactivo, donde el compromiso y la motivación son fundamentales para el logro de los objetivos.

En este contexto es el superintendente de planta el encargado de ejecutar el plan operativo, entonces principalmente debe planificar, organizar, programar, hacer seguimiento, controlar y ejecutar retroalimentación en cualquier etapa del proceso o, a necesidad.

Debe establecer objetivos claros, priorizar los recursos asignados, delegar adecuadamente las responsabilidades y realiza seguimiento a las actividades para asegurar su oportuno cumplimiento. Sobre todo, debe anticiparse a eventos futuros y estar preparado cuando estos lleguen.

La planeación permite:

- ✓ Que se asigne y dedique los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- ✓ Que los miembros realicen actividades acordes a los objetivos.
- ✓ Que el proceso sea vigilado y medido.
- ✓ Sus actividades comprenden un amplio horizonte de tiempo (largo plazo).

En las tablas 18, 19 y 20 se detallan las características del plan estratégico, plan táctico y plan operativo respectivamente.

**Tabla 18:**  
*Características del plan estratégico*

Plan Estratégico
<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Es decidida por la alta dirección.</li><li>✚ Se refiere a la organización como un todo: incluye directa e indirectamente a todas las áreas.</li><li>✚ Exige concentración de esfuerzos y recursos.</li><li>✚ Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.</li><li>✚ Maneja información fundamentalmente externa.</li><li>✚ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.</li><li>✚ No define lineamientos detallados.</li><li>✚ Su parámetro principal es la efectividad.</li></ul>

*Fuente: Adaptado de (IPAE, 2011. Diplomado en Administración. Módulo 01: Fundamentos de Administración, p 118-120)*

**Tabla 19:**  
*Características del plan táctico*

Plan Táctico
<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Sus actividades comprenden un horizonte de tiempo situado en el mediano plazo.</li><li>✚ Es decidida por las gerencias.</li><li>✚ Se refiere a una parte de la organización: un área específica de actividad de las que consta la empresa.</li><li>✚ Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.</li><li>✚ Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.</li><li>✚ Maneja información externa e interna.</li><li>✚ Está orientada hacia la coordinación de recursos</li></ul>

*Fuente: Adaptado de (IPAE, 2011. Diplomado en Administración. Módulo 01: Fundamentos de Administración, p 118-120)*

**Tabla 20:**  
*Características del plan operativo*

Plan Operativo
<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.</li><li>✚ Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.</li><li>✚ Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.</li><li>✚ Trata con actividades normalmente programables.</li><li>✚ Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.</li><li>✚ Normalmente cubre períodos reducidos (Corto Plazo).</li><li>✚ Su parámetro principal es la eficiencia</li></ul>

*Fuente: Adaptado de (IPAE, 2011. Diplomado en Administración. Módulo 01: Fundamentos de Administración, p 118-120-*

El plan operativo lo desarrollan los superintendentes en cada fábrica de harina y aceite de pescado.

El conjunto de los planes tácticos y operativos ordenados en áreas, tiempo e integrados entre sí componen el plan estratégico de la organización.

## **II. Organización**

“Es el conjunto de relaciones entre puestos y funciones que crea niveles de autoridad y responsabilidad, como resultado de haber distribuido todas las funciones (cumplimiento de misión, objetivos o metas) entre todos los miembros de la organización. Crea la estructura”. (IPAE, 2011. Fundamentos de Administración, p 122).

La función de la organización es de acción y como efecto el de organizar. La acción se realiza con toma de decisiones, estableciendo relaciones entre elementos de la organización para desarrollar las estrategias. El efecto de organizar se afianza en la estructura organizativa, es decir, en el organigrama.

Las decisiones significan: Asignar recursos, asignar responsabilidades y establecer mecanismos de coordinación.

La organización, busca la integración con la administración de recursos humanos para crear, mantener y desarrollar un contingente de colaboradores capaces y dispuestos de alcanzar los objetivos empresariales.

## **III. Dirección**

La dirección es motivar e influir en las personas, para que voluntariamente, se esfuercen con entusiasmo hacia el logro de los objetivos y/o metas de la organización; está relacionada con la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Para IPAE (2011) “la función de la dirección es lograr que los trabajadores lleven a cabo sus tareas en forma que contribuyan a lograr los objetivos establecidos” (p. 145).

La dirección del comportamiento, significa dirección de los recursos humanos que difiere de la administración de recursos humanos, mientras que la dirección es ser líder, motivador, generar equipos de trabajo, generar un buen clima laboral, saber negociar y principalmente ser un buen comunicador. La administración tiene que ver con la provisión, el mantenimiento y desarrollo del personal.

La dirección es pues un atributo de todo aquel que tiene personal a su cargo para lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer.

#### **IV. Control.**

“El control es el proceso que consiste en supervisar las actividades (que se desarrollan en la organización) para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa (Koontz/Wehrich/Cannice (2007) y Robbins y Coulter (2005)” (IPAE, 2011. Fundamentos de Administración, p 164).

“La función del control administrativo es la regulación de las actividades y las conductas de las personas y las organizaciones para ajustar o confrontar las acciones con respecto a los objetivos (Hitt/Black y Porter, 2005)” (IPAE, 2011. (Fundamentos de Administración, p 164).

De lo dicho se puede indicar que la función del control es vigilar las actividades para asegurar que estas se cumplan según el plan y corregir a tiempo las desviaciones, el control cierra el ciclo del proceso de gestión y facilita la delegación. En la tabla 21 se indican las fases del control.

**Tabla 21:**  
*Las fases del control*

Control
<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Establecimiento de objetivos, estándares, presupuestos o normas.</li><li>✚ Medir las realizaciones y sus resultados.</li><li>✚ Dar a conocer los resultados. Retroalimentación.</li><li>✚ Comparar los resultados con los objetivos-estándares.</li><li>✚ Analizar y evaluar las desviaciones.</li><li>✚ Tomar las medidas correctoras.</li></ul>

*Fuente: V.V.A.A. (Comisión Zornoza, Coor) (2009): Introducción a los negocios y su gestión. Pearson Educación. Madrid. Stoner, J. A. F.: Freeman R.E. y Gilbert, D.R. (1996) Administration. Prentice Hall (6ta edición) Citado: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>*

### 1.3. Definición de los términos básicos

#### **Competencia**

“Competencia son los conocimientos, capacidades y actitudes que afectan las actividades de un individuo que está correlacionada con la performance en el trabajo, que suele ser medido con estándares aceptados y que puede mejorarse por medio de entrenamiento y desarrollo. (Lucia y Lepsinger, 1999)” (Gutiérrez y Agüero 2015).

#### **Flexibilidad**

Según Francesc Gelida, 2017 la flexibilidad es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas situaciones y con personas diversas. Es la habilidad para adaptarse a los entornos laborales, a los cambios y supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diversos.

#### **Compromiso**

“El compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores es definido por Davis y Newton (2000) como el grado en el que un colaborador se identifica con la

organización y desea seguir participando activamente en ella”. Ríos, M., Trelles, M., y Ferrer, J. (2010)

### **Control estratégico**

Según Santiago et al. (2004), el control estratégico es importante y necesario, debido a que posibilita el seguimiento de lo planeado, como la identificación de los errores en el planeamiento o en la implementación, con el fin de encontrar que minimicen o anulen dichos errores.

### **Dirección**

“Indica que Dirección es también llamado liderazgo, que es la capacidad de influir y ejercer la autoridad sobre los demás, con la ambición de alcanzar las metas de la institución; por lo tanto, radica en dosificar energía, dirigir, activar e inducir a terceros (Dubrin, A, 2000)” (Osorio, I. 2014)

### **Proactividad**

“La proactividad implica tener la capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos, ser promotor de nuevas circunstancias (Bateman y Crant, 1993)” (López, L., 2010)

### **Proceso de gestión**

“Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos y recursos de la Organización (Instituto o Grupo) para alcanzar sus metas u objetivos con eficiencia y eficacia”. (IPAE, 2011 Fundamentos de administración Módulo 1).

### **Visión del negocio**

“Se entiende a la visión como el lugar a dónde queremos llegar, como nos vemos en un tiempo determinado, luego entonces la visión empresarial es la

proyección a futuro de una persona como empresario con un negocio establecido y con éxito”. (Hernández, C. y Arano, R., 2015).

### **Gestión de personas**

“El proceso mediante el cual una organización se asegura que tiene el número ideal y el tipo correcto de personal en el puesto correcto en el momento adecuado que hacen aquellas cosas que son útiles económicamente”. (Bedoya, E. 2003).

### **Planificación y organización**

Es la capacidad de fijar metas y prioridades, de fijar tiempos para una actividad coordinando las acciones, los recursos y plazos necesarios.

### **Trabajo en equipo**

“El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador” (Rivas, L., 2010)

### **Toma de decisiones**

“La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente)”. (Gutiérrez, A. s.f.)

### **Superintendente de planta**

Persona, profesional o funcionario que tiene bajo su responsabilidad la dirección y supervisión de una actividad productiva.

## **CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

En este capítulo se formulan la hipótesis general y las hipótesis específicas, también se indican las variables dependiente e independiente y las dimensiones que correspondan.

### **2.1. Formulación de hipótesis generales y específicas**

#### **2.1.1. Hipótesis general**

Las competencias gerenciales de un superintendente de planta influyen significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado: Chimbote, Ancash, 2019.

#### **2.1.2. Hipótesis específicas**

1. La competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
2. La competencia gerencial flexibilidad de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
3. La competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
4. La competencia gerencial visión de negocio de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.



5. La competencia gerencial trabajo en equipo de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite.
6. La competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
7. La competencia gerencial gestión de personas de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.
8. La competencia gerencial planificación y organización de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

## **2.2. Variables y definición operacional**

Las variables de la presente investigación son dos:

### **2.2.1. Variable independiente: Competencias gerenciales de un superintendente de planta (Variable 1)**

#### **Conceptualización de la variable competencias gerenciales**

Las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones”. (Hellriegel y otros, 2002)” (Vera, O, 2017, p. 37).

#### **Operacionalización de la variable competencias gerenciales**

Se ha elaborado en base de la teoría de competencias a partir de ocho dimensiones conceptuales: Compromiso con los resultados, Flexibilidad, Proactividad,

Visión del negocio, Trabajo en equipo, Toma de decisiones, Gestión de personas y Planificación-organización, para cada una se elaboró sus respectivos indicadores e ítems con una escala ordinal, se aplicó el cuestionario como instrumento, organizándolas operativamente en una matriz, la cual se presenta a continuación:

**Tabla 22:**  
*Matriz de Operacionalización de la variable Competencias laborales.*

Dimensiones	Indicador
Compromiso con los resultados	Cumple con los objetivos y plazos acordados Comprende los objetivos de su función, de su área y de la empresa Mantiene su nivel de productividad aún en situaciones complejas
Flexibilidad	Adapta su conducta ante situaciones y personas diferente Es receptivo a las nuevas políticas y procedimientos Fomenta una actitud positiva ante los cambios
Proactividad	Identifica oportunidades de mejora y propone soluciones Plantea formas más prácticas y eficientes de hacer las cosas Se esfuerza por hacer más de lo que se espera Realiza un análisis interno y externo sobre aspectos que impactan a su trabajo y a la empresa
Visión del negocio	Define objetivos y planes concretos alineados con la estrategia de la empresa Considera el impacto de las decisiones en otras áreas y procesos
Trabajo en equipo	Participa activamente realizando aportes positivos Escucha con respeto las ideas de los demás Coopera con otros y establece acuerdos evitando conflictos Busca y analiza la información necesaria para tomar una decisión acertada
Toma de decisiones	Comunica clara y oportunamente las decisiones Toma acción oportuna para solucionar los problemas, asumiendo su responsabilidad Elige personas que calcen con las expectativas del puesto y de la organización
Gestión de personas	Desarrolla el desempeño y gestiona el crecimiento de su equipo Inspira, guía con el ejemplo y cumple sus compromisos Fomenta la innovación y el desarrollo de nuevas ideas Brinda retroalimentación oportuna y reconoce los logros del equipo
Planificación y organización	Establece objetivos claros y prioriza los recursos asignados Delega adecuadamente las responsabilidades Realiza seguimiento a las actividades para asegurar su oportuno cumplimiento

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.2.2. Variable dependiente: Procesos de Dirección y Control (Variable 2)

### Conceptualización de la variable procesos de Dirección y Control

- **Dirección:** La dirección es motivar e influir en las personas, para que voluntariamente, se esfuercen con entusiasmo hacia el logro de los objetivos y/o metas de la organización; está relacionada con la motivación, el liderazgo y la comunicación. (IPAE, 2011 Fundamentos de administración Módulo 1, p100).

- **Control:** Según Koontz+Weihrich/Cannice (2007) y Robbins y Coulter (2005) el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades (que se desarrollan en la organización) para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. (IPAE, 2011 Fundamentos de administración Módulo 1, p100).

### Operacionalización de la variable Proceso de Dirección y Control

Ha sido elaborada sobre la base de la teoría referida a la dirección y control del proceso de gestión en la que el superintendente participa activamente ya que el planeamiento estratégico y la organización dependen de la alta gerencia., para cada una se elaboró sus respectivos indicadores e ítems con una escala ordinal, se aplicó el cuestionario como instrumento, organizándolas operativamente en una matriz, la cual se presenta a continuación: (Tabla 23).

**Tabla 23:**

*Matriz de Operacionalización de la variable Proceso de Dirección y Control.*

Dimensiones	Indicador
Dirección	Capacidad de influir en las personas para el logro de los objetivos organizacionales. Empodera a las personas para que asuman sus propias responsabilidades frente a su desempeño laboral. Promueve un ambiente agradable de trabajo. Clima laboral.
Control	Analiza la presencia de problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten. Supervisión directa durante el tiempo de la actividad de trabajo. Informa sobre la eficacia de los resultados respecto a lo previsto.

*Fuente: Elaboración propia*

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

Este capítulo presenta la parte operativa que sirvió para organizar y ejecutar el trabajo de campo, se especifica el nivel, tipo, diseño de investigación, además, se precisan las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos, su procesamiento estadístico.

### **3.1. Enfoque, nivel o alcance, tipo y diseño de la investigación**

#### **3.1.1. Enfoque:**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, de acuerdo con lo mencionado por Hernández (2014), el enfoque Cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p. 4).

#### **3.1.2. Nivel o alcance de investigación**

El alcance de la investigación es Descriptivo, según Sánchez C. y Reyes C (2015) “los estudios descriptivos consisten en describir una realidad o situación tal como se presenta en un determinado espacio y tiempo” (p.49). La presente investigación tiene un nivel descriptivo porque se orienta a analizar el estado actual de la relación entre las competencias laborales de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, en Chimbote, 2019.

#### **3.1.3. Tipo de Investigación:**

Aplicada. Según Hernández et al. (2014, p.77) “la finalidad de la investigación aplicada, es la resolución de problemas inmediatos en orden a transformar las condiciones del acto productivo y a mejorar la calidad del producto.” En este caso, los

hallazgos que se encuentren en la investigación permitirá que los responsables tomen las decisiones pertinentes para la realización de un adecuado plan de selección de los superintendentes que reúnan las competencias necesarias para que realicen competitivamente los procesos de gestión que contribuya elevar el nivel de eficiencia y eficacia de la producción.

#### **3.1.4. Diseño de la investigación**

Hernández et al. (2014) señalaron que: “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.151). Para el presente estudio se determinó aplicar el diseño transaccional, pues su propósito es recolectar información sobre las variables: competencias laborales de un superintendente y el proceso de gestión en un momento dado y dentro de un contexto situacional para determinar la relación entre ellas.

El alcance que tiene la investigación es Explicativo porque, de acuerdo con lo mencionado por Sánchez y Reyes (2015), se orienta a “explicar o identificar las razones causales de la presencia de ciertos acontecimientos” (p.50).

Para este caso, busca establecer la influencia de las competencias del superintendente en el proceso de gestión en la dirección y control de una empresa pesquera.

### **3.2. Población y muestra**

#### **3.2.1. Población**

Entendiéndose que la población o universo de un estudio es definido como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008, citado en Hernández et al, 2014, p. 174), el universo poblacional de

la presente investigación está constituido por: 120 colaboradores entre jefes de área, asistentes, empleados y operarios de una de las fábricas de la empresa más importantes del sector. Las fábricas en el Perú están distribuidas a lo largo del litoral y todas ellas presentan casi la misma estructura organizacional. (Ver Figura 6).

### 3.2.2. Muestra

Para determinar la muestra de la población se aplicó el muestreo intencional, ya que se cuenta con el dato preciso sobre el número de trabajadores de cada planta, cada una de estas cuentan con la misma posibilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra. La muestra es intencional debido a que se tomaron datos de una empresa representativa del sector en una de sus unidades operativas más significativas (Chimbote), también se tomó en cuenta la accesibilidad, cercanía, el nivel tecnológico, el tamaño y sobre todo por ser una planta referente (Tabla 24)

**Tabla 24:**  
*Muestra intencional*

<b>Población / Muestra</b>	<b>Total</b>
Administrador	1
Asistente administrativo	1
Jefe de mantenimiento	1
Asistente de mantenimiento	1
Jefe de Producción	1
Jefes de turno de producción	2
Jefe de Calidad	1
Jefes de turno de calidad	2
Jefe de Almacén de materiales	1
Asistentes de Almacén	1
Jefe de productos terminados	1
Asistente de turno de PPTT	2
Jefes de seguridad	1
Gestión humana	1
Gestor TI	1
Otros	17
<b>Total</b>	<b>35</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

La presente investigación requería obtener información directa de la muestra seleccionada, por lo tanto, se utilizó la encuesta que, según Valderrama, J. (2009, p. 88) “es una técnica de recolección de datos que consiste en recopilar la información en la muestra de estudio y registra con veracidad la problemática existente, pues son los propios actores los que emiten la información que se analiza, posteriormente, y que permite incluso la validación de la hipótesis.” En ese sentido, la investigación para la recolección de datos utilizó la encuesta, la cual tuvo como propósito conocer la opinión de los involucrados (administrador, jefes de áreas, asistentes y otros) en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y de aceite de pescado.

#### **3.3.1. Validez y confiabilidad del instrumento adaptado: Cuestionario**

Según Hernández et al (2014) “la validez se ocupa del grado en que un instrumento mide lo que se supone que está midiendo” (p.198). Los instrumentos de la investigación fueron sometidos a las siguientes validaciones:

##### **3.3.1.1. Validez de contenido**

Para valorar el cuestionario en su totalidad y cada ítem separado se contó con la participación de tres profesionales especialistas en el tema, quienes valoraron la calidad del contenido y la aplicabilidad de los ítems del instrumento a fin de asegurar que correspondan a las dimensiones y éstas, a su vez, a las variables de estudio.

La validez de contenido por criterio de jueces utilizó el coeficiente Validez de Aiken (2003) que combina la facilidad del cálculo y la evaluación de los resultados con la correspondiente docimasia estadística con lo cual se garantiza la objetividad del procedimiento, a la vez, que se soluciona el problema que plantea la cuantificación de

la validez de contenido, los valores obtenidos superan el criterio de 90% (Ver Anexo C). De acuerdo con los resultados obtenidos, todos los ítems son adecuados según la opinión y conocimiento de los especialistas. Ningún ítem fue eliminado, pero si hubo cambios en la estructuración de las preguntas.

### 3.3.1.2. Confiabilidad del instrumento

Para la presente investigación se usó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, “para determinar la consistencia interna del cuestionario y las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la encuesta.” (Vara, 2012, p. 297).

En ese sentido, los valores obtenidos se ubican en los niveles de confiabilidad precisados en la tabla 25:

**Tabla 25:**  
*Valores de los niveles de confiabilidad*

Valores	Niveles de confiabilidad
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiabilidad moderada
0.66 a 0.71	Confiabilidad alta
0.72 a 0.99	Confiabilidad muy alta
1	Confiabilidad perfecta

*Fuente: Hernández et al (2006)*

En la tabla 26, se aprecia las correlaciones ítem-total que varían entre 0,868 y 0,957 con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,995. En consecuencia, los ítems del 1 al 32 confirman la confiabilidad de manera exploratoria del instrumento.



**Tabla 26:**  
*Estadística de fiabilidad*

	Media	Correlación ítem-total	Alfa de Cronbach
P1	71,4000	0,895	0,995
P2	71,3714	0,906	0,995
P3	71,2857	0,940	0,995
P4	71,2000	0,957	0,995
P5	71,2857	0,936	0,995
P6	72,3143	0,931	0,995
P7	71,1429	0,950	0,995
P8	71,1429	0,950	0,995
P9	71,4857	0,868	0,995
P10	71,0857	0,942	0,995
P11	71,1429	0,879	0,995
P12	71,0286	0,894	0,995
P13	71,2000	0,925	0,995
P14	71,1714	0,904	0,995
P15	71,4857	0,868	0,995
P16	71,2571	0,947	0,995
P17	71,1143	0,933	0,995
P18	71,2286	0,954	0,995
P19	71,2571	0,947	0,995
P20	71,1429	0,946	0,995
P21	71,3143	0,931	0,995
P22	71,2286	0,942	0,995
P23	71,1429	0,946	0,995
P24	71,0857	0,942	0,995
P25	71,2857	0,936	0,995
P26	71,4857	0,868	0,995
P27	71,0857	0,874	0,995
P28	71,0571	0,930	0,995
P29	71,1143	0,934	0,995
P30	71,0857	0,942	0,995
P31	71,1714	0,904	0,995
P32	71,2000	0,957	0,995

Resumen	
Alfa de Cronbach	De elementos
0,995	32

*Fuente: estadístico ssp25*

### 3.3.1.3. Validez de constructo:

Los procedimientos estadísticos apuntan a establecer probabilísticamente grupos de ítems que deberán ser definidos como dimensiones. Estas dimensiones

deben ser conceptualizadas de manera consensuada para otorgarles el carácter de útiles y científicamente validas, por cuanto no existe una prueba patrón. Si los dominios se han construido teóricamente la estadística corrobora la idoneidad de estas agrupaciones.

Se demostró la validez de constructo del cuestionario; a través del análisis factorial exploratorio (AFE), con la finalidad de establecer cuál sería la estructura factorial que existía en la prueba con los datos de la muestra. El análisis factorial exploratorio fue realizado sobre la base del procedimiento de los componentes principales, utilizándose el método de Rotación Varimax.

Luego de aplicar en el SPSS 24 la Validez de Constructo (Rotación de Varimax), se presenta el análisis de los resultados: (Tabla: 27)

**Tabla 27:**  
**Matriz de correlaciones de los factores del cuestionario**

	Componente		
	1	2	3
P1	0,807	0,342	0,379
P2	0,814	0,348	0,385
P3	0,774	0,470	0,351
P4	0,635	0,628	0,367
P5	0,765	0,402	0,442
P6	0,811	0,378	0,401
P7	0,483	0,639	0,541
P8	0,534	0,705	0,386
P9	0,770	0,347	0,367
P10	0,443	0,763	0,417
P11	0,436	0,391	0,781
P12	0,336	0,705	0,537
P13	0,533	0,439	0,682
P14	0,478	0,405	0,758
P15	0,770	0,347	0,367
P16	0,742	0,561	0,291
P17	0,576	0,750	0,237
P18	0,699	0,588	0,326
P19	0,742	0,561	0,291
P20	0,586	0,743	0,259
P21	0,811	0,378	0,401
P22	0,711	0,627	0,236
P23	0,585	0,743	0,259
P24	0,443	0,763	0,417
P25	0,765	0,402	0,442
P26	0,770	0,347	0,367
P27	0,376	0,507	0,682
P28	0,437	0,771	0,390
P29	0,431	0,616	0,608
P30	0,443	0,763	0,417
P31	0,478	0,405	0,758
P32	0,635	0,628	0,367

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.  
Varianza total = 95,528

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,737
	Aprox. Chi-cuadrado	152,228
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	3
	Sig.	,000

Fuente: Resultados del SPSS25

Los resultados muestran la existencia de tres factores relevantes, lo que permite explicar el 95 % de la varianza total.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos, los cuales fueron analizados con el programa estadístico SPSS versión 25, a nivel descriptivo e inferencial según las hipótesis planteadas

### **4.1 Resultados descriptivos**

#### **4.1.1 Descripción de la muestra**

Para determinar la muestra de la población se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que se cuenta con el dato preciso sobre el número de trabajadores de cada planta, cada una de estas cuentan con la misma posibilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra. La muestra es intencional debido a que se tomaran datos de una empresa representativa del sector en una de sus unidades operativas más significativas (Chimbote), también se tomó en cuenta la accesibilidad, cercanía, el nivel tecnológico, el tamaño y sobre todo por ser una planta referente.

Finalmente, la muestra estuvo constituida por 35 personas, las cuales se desempeñan como Administrador (1), Asistente administrativo (1), Jefe de mantenimiento (1), Asistente de mantenimiento (1), Jefe de Producción (1), Jefes de turno de producción (2), Jefe de Calidad (1), Jefes de turno de calidad (2), Jefe de Almacén de materiales (1), Asistentes de Almacén (2), Jefe de productos terminados (1), Asistente de turno de PPTT (2), Jefes de seguridad (1), Gestión humana (1), Gestor TI (1) y otros.

#### **4.1.2. Prueba de normalidad**

Para realizar las pruebas de hipótesis estadísticas, primero se realizó la prueba de normalidad a través del programa estadístico SPSS 25. Con la finalidad de

averiguar si los datos provienen de una distribución normal o no, lo que permitió decidir en la contrastación de las hipótesis la aplicación de pruebas paramétricas o no paramétricas. A continuación, se presentan los resultados estadísticos y su respectiva interpretación.

**Tabla 28:**  
*Bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov–Smirnov para las variables analizadas.*

		Prueba de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Variable 1 Competencias Gerenciales	Compromiso con los resultados	0,209	35	0,001	0,830	35	0,000
	Flexibilidad	0,248	35	0,000	0,839	35	0,000
	Proactividad	0,186	35	0,004	0,889	35	0,002
	Visión del negocio	0,262	35	0,000	0,862	35	0,000
	Trabajo en equipo	0,246	35	0,000	0,857	35	0,000
	Toma de decisiones	0,205	35	0,001	0,851	35	0,000
	Gestión de personas	0,215	35	0,000	0,857	35	0,000
	Planificación organización	0,139	35	0,083	0,899	35	0,004
Variable 2 Procesos de Dirección y control	Dirección	0,253	35	0,000	0,866	35	0,001
	Control	0,253	35	0,000	0,871	35	0,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Si  $p < 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, los datos se ajustan a una distribución no normal

Tamaño de la muestra: 35

En la tabla 28, se presentan los hallazgos que por tratarse de una muestra menor a 50 se considera la prueba de normalidad de Shapiro –Wilk y en todos los casos se obtuvieron estadísticos con pequeños valores ( $P\_valor < 0,05$ ), con lo que se concluye que las variables en estudio difieren de la distribución normal.

#### 4.2. Resultados de la contrastación de hipótesis

Para estimar parámetros y analizar las hipótesis planteadas se aplicó el coeficiente de correlación de rangos de Rho Spearman. Según Hernández et al (2004) este coeficiente de correlación es un método estadístico no paramétrico que permite

medir la relación, asociación o interdependencia entre dos variables. El valor calculado puede encontrarse entre el -1 a +1 (correlación lineal inversa o directa).

#### 4.2.1. Hipótesis

##### 4.2.1.1. Hipótesis general

Las competencias gerenciales de un superintendente de planta influyen significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado: Chimbote, Ancash, 2019.

**Tabla 29:**

*Correlación entre la variable competencia gerencial y proceso de dirección y control.*

	Dirección y control rs	P_valor	n
Competencias gerenciales Correlación de Spearman	0,964	0,000*	35

*\*La correlación es significativa en el nivel 0,025(bilateral)*

La tabla 29, muestra la existencia de un coeficiente de correlación de 0,964 entre las variables competencias gerenciales y el proceso de dirección y control siendo ésta una correlación positiva perfecta ( $P\_valor < 0,025$ ), entonces se afirma que a mayor puntaje de las competencias gerenciales mayor será la relación de influencia en el proceso la dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

A continuación, se presenta la prueba de hipótesis para comprobar si la relación de influencia es estadísticamente significativa.

**Planteamiento de las hipótesis:**

$H_0: \rho_s = 0$ : Las competencias gerenciales de un superintendente de planta no influyen significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado: Chimbote, Ancash, 2019

H<sub>1</sub>: ρ<sub>s</sub> ≠ 0: Las competencias gerenciales de un superintendente de planta influyen significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado: Chimbote, Ancash, 2019

Bajo la hipótesis nula, la estadística de prueba es:

$$t_{cal} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = \frac{0,964}{\sqrt{\frac{1-(0,964)^2}{35-2}}} = 21,04$$

Comparando: Como  $t_{cal} = 21,04 > t_{tab(0,975; 33)} = 1,97$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Por los resultados expuestos, se concluye que la relación entre las competencias gerenciales de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, Chimbote, Ancash es estadísticamente significativa, con lo que se confirma la primera hipótesis general.

#### 4.2.2. Hipótesis específicas

##### 4.2.2.1. Hipótesis Específica 1

La competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

#### Tabla 30:

*Correlación entre la competencia gerencial compromiso con los resultados y el proceso de dirección y control.*

	Dirección y control rs	P_valor	n
Competencia gerencial compromiso con los resultados Correlación de Spearman	0,892	0,000**	35

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,025 (bilateral). Los resultados muestran que existe una correlación de 0,892 entre la competencia gerencial compromiso con los resultados y la dirección y control siendo ésta una correlación positiva muy fuerte en el nivel 0,025.*

A continuación, se presenta la prueba de hipótesis para comprobar si la relación de influencia es estadísticamente significativa.

**Planteamiento de las hipótesis:**

H0:  $\rho_s = 0$ : La competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta no influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado

H1:  $\rho_s \neq 0$ : La competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

Bajo la hipótesis nula, la estadística de prueba es

$$t_{cal} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = \frac{0,892}{\sqrt{\frac{1-(0,892)^2}{35-2}}} = 11,33$$

Comparando: Como  $t_{cal} = 11,33 > t_{tab(0.975, 33)} = 1,97$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Por los resultados expuestos, se concluye que la relación de influencia entre la competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es estadísticamente significativa, con lo que se confirma la hipótesis específica 1.



#### 4.2.2.2. Hipótesis Específica 2

La competencia gerencial flexibilidad de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 31:**

*Correlación entre la competencia gerencial flexibilidad y el proceso de dirección y control.*

	Dirección y control rs	P_valor	n
Competencia gerencial flexibilidad Correlación de Spearman	0,938	0,000*	35

*\*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0,025 (bilateral).

Los resultados muestran que existe una correlación de 0,938 entre la competencia gerencial flexibilidad y el proceso de dirección y control, siendo ésta una correlación positiva perfecta en el nivel 0,025.

A continuación, se presenta la prueba de hipótesis para comprobar si la relación es estadísticamente significativa.

#### **Planteamiento de las hipótesis:**

H0:  $\rho_s = 0$ : La competencia gerencial flexibilidad de un superintendente de planta no influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

H1:  $\rho_s \neq 0$ : La competencia gerencial flexibilidad de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

Bajo la hipótesis nula, la estadística de prueba es:

$$t_{cal} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = \frac{0,938}{\sqrt{\frac{1-(0,938)^2}{35-2}}} = 11,33$$

Comparando: Como  $t_{cal} = 11,33 > t_{tab(0.975, 33)} = 1,97$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Por los resultados expuestos, se concluye que la relación de influencia entre la competencia gerencial flexibilidad de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es estadísticamente significativa, con lo que se confirma la hipótesis específica 2.

#### 4.2.2.3. Hipótesis Específica 3

La competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 32:**  
Correlación entre la competencia gerencial proactividad y la dirección y control

	Dirección y control $r_s$	P_valor	n
<i>Competencia gerencial proactividad</i>	0,945	0,000*	<b>35</b>
Correlación de Spearman			

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,025 (bilateral).

Los resultados muestran que existe una correlación de 0,945 entre la competencia gerencial proactividad y el proceso de dirección y control, siendo ésta una correlación positiva perfecta en el nivel 0,025.

A continuación, se presenta la prueba de hipótesis para comprobar si la relación de influencia es estadísticamente significativa.

### Planteamiento de las hipótesis:

H0:  $\rho_s = 0$ : La competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta no influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado

H1:  $\rho_s \neq 0$ : La competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado

Bajo la hipótesis nula, la estadística de prueba es

$$t_{cal} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = \frac{0,945}{\sqrt{\frac{1-(0,945)^2}{35-2}}} = 16,69$$

Comparando: Como  $t_{cal} = 16,69 > t_{tab(0.975, 33)} = 1,97$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Por los resultados expuestos, se concluye que la relación de influencia entre la competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es estadísticamente significativa, con lo que se confirma la hipótesis específica 3.

#### 4.2.2.4. Hipótesis Específica 4

La competencia gerencial visión de negocio de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 33:**

*Correlación entre la competencia gerencial visión del negocio y el proceso de dirección y control.*

	Dirección y control $r_s$	P_valor	$n$
Competencia gerencial visión del negocio Correlación de Spearman	0,959	0,000*	35

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,025 (bilateral).

Los resultados muestran que existe una correlación de 0,959 entre la competencia gerencial visión del negocio y el proceso de dirección y control, siendo ésta una correlación positiva perfecta en el nivel 0,025.

A continuación, se presenta la prueba de hipótesis para comprobar si la relación es estadísticamente significativa.

**Planteamiento de las hipótesis:**

H0:  $\rho_s = 0$ : La competencia gerencial visión de negocio de un superintendente de planta no influye significativamente en el proceso dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado

H1:  $\rho_s \neq 0$ : La competencia gerencial visión de negocio de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado

Bajo la hipótesis nula, la estadística de prueba es

$$t_{cal} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = \frac{0,959}{\sqrt{\frac{1-(0,959)^2}{35-2}}} = 19,57$$

Comparando: Como  $t_{cal} = 19,57 > t_{tab(0.975, 33)} = 1,97$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Por los resultados expuestos, se concluye que la relación de influencia entre la competencia gerencial visión del negocio de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es estadísticamente significativa, con lo que se confirma la hipótesis específica 4.

#### 4.2.2.5. Hipótesis Específica 5

La competencia gerencial trabajo en equipo de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite.

#### **Tabla 34:**

*Correlación entre la competencia gerencial trabajo en equipo y el proceso de dirección y control.*

	Dirección y control $r_s$	P_valor	n
<i>Competencia gerencial trabajo en equipo</i> Correlación de Spearman	0,917	0,000	35

**\*\*.** *La correlación es significativa en el nivel 0,025 (bilateral).*

Los resultados muestran que existe una correlación de 0,917 entre la competencia gerencial trabajo en equipo y el proceso de dirección y control, siendo ésta una correlación positiva perfecta en el nivel 0,025.

A continuación, se presenta la prueba de hipótesis para comprobar si la relación es estadísticamente significativa.

#### **Planteamiento de las hipótesis:**

H0:  $\rho_s = 0$ : La competencia gerencial trabajo en equipo de un superintendente de planta no influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite.

H1:  $\rho_s \neq 0$ : La competencia gerencial trabajo en equipo de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite.

Bajo la hipótesis nula, la estadística de prueba es

$$t_{cal} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = \frac{0,917}{\sqrt{\frac{1-(0,917)^2}{35-2}}} = 13,23$$

$t_{b(0,975, 33)} = 1,97$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Por los resultados expuestos, se concluye que la relación de influencia entre la competencia gerencial trabajo en equipo de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es estadísticamente significativa, con lo que se confirma la hipótesis específica 5.

#### 4.2.2.6. Hipótesis Específica 6

La competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado

**Tabla 35:**

*Correlación entre la competencia gerencial toma de decisiones y el proceso de dirección y control.*

	Procesos de gestión $r_s$	P_valor	n
Competencia gerencial toma de decisiones Correlación de Spearman	0,965	0,000*	35

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,025 (bilateral).*

Los resultados muestran que existe una correlación de 0,965 entre la competencia gerencial toma de decisiones y el proceso de dirección y control, siendo ésta una correlación positiva perfecta en el nivel 0,025.

A continuación, se presenta la prueba de hipótesis para comprobar si la relación es estadísticamente significativa.

**Planteamiento de las hipótesis:**

H0:  $\rho_s = 0$ : La competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta no influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

H1:  $\rho_s \neq 0$ : La competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

Bajo la hipótesis nula, la estadística de prueba es

$$t_{cal} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = \frac{0,965}{\sqrt{\frac{1-(0,965)^2}{35-2}}} = 21,06$$

Comparando: Como  $t_{cal} = 21,06 > t_{tab(0.975, 33)} = 1,97$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Por los resultados expuestos, se concluye que la relación de influencia entre la competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es estadísticamente significativa, con lo que se confirma la hipótesis específica 6.

#### 4.2.2.7. Hipótesis Específica 7

La competencia gerencial gestión en personas de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 36:** *Correlación entre la competencia gerencial gestión de personas y la dirección y control.*

	Procesos de gestión $r_s$	P_valor	$n$
<i>Competencia gerencial gestión de personas Correlación de Spearman</i>	0,959	0,000*	35

\*\* *La correlación es significativa en el nivel 0,025 (bilateral).*

Los resultados muestran que existe una correlación de 0,959 entre la competencia gerencial gestión de personas y el proceso de dirección y control, siendo ésta una correlación positiva perfecta en el nivel 0,025.

A continuación, se presenta la prueba de hipótesis para comprobar si la relación es estadísticamente significativa.

#### **Planteamiento de las hipótesis:**

H0:  $\rho_s = 0$ : La competencia gerencial gestión en personas de un superintendente de planta no influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

H1:  $\rho_s \neq 0$ : La competencia gerencial gestión en personas de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

Bajo la hipótesis nula, la estadística de prueba es

$$t_{cal} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = \frac{0,959}{\sqrt{\frac{1-(0,959)^2}{35-2}}} = 19,57$$



Comparando: Como  $t_{cal} = 19,57 > t_{tab(0,975, 33)} = 1,97$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Por los resultados expuestos, se concluye que la relación de influencia entre la competencia gerencial gestión de personas de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es estadísticamente significativa, con lo que se confirma la hipótesis específica 7.

#### 4.2.2.8. Hipótesis Específica 8

La competencia gerencial planificación y organización de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 37:**

*Correlación entre la competencia gerencial planificación y organización y el proceso de dirección y control.*

	Procesos de gestión $r_s$	P_valor	$n$
Competencia gerencial planificación y organización Correlación de Spearman	0,954	0,000*	35

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,025 (bilateral).*

Los resultados muestran que existe una correlación de 0,954 entre la competencia gerencial planificación y organización y el proceso de y control, siendo ésta una correlación positiva perfecta el nivel 0,025.

A continuación, se presenta la prueba de hipótesis para comprobar si la relación es estadísticamente significativa.

**Planteamiento de las hipótesis:**

H0:  $\rho_s = 0$ : La competencia gerencial planificación y organización de un superintendente de planta no influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

H1:  $\rho_s \neq 0$ : La competencia gerencial planificación y organización de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

Bajo la hipótesis nula, la estadística de prueba es:

$$t_{cal} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1-r_s^2}{n-2}}} = \frac{0,954}{\sqrt{\frac{1-(0,954)^2}{35-2}}} = 18,31$$

Comparando: Como  $t_{cal} = 18,31 > t_{tab(0,975, 33)} = 1,97$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Por los resultados expuestos, se concluye que la relación de influencia entre la competencia gerencial planificación y organización de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es estadísticamente significativa, con lo que se confirma la hipótesis específica 8.

#### **4.3. Resultados Descriptivos**

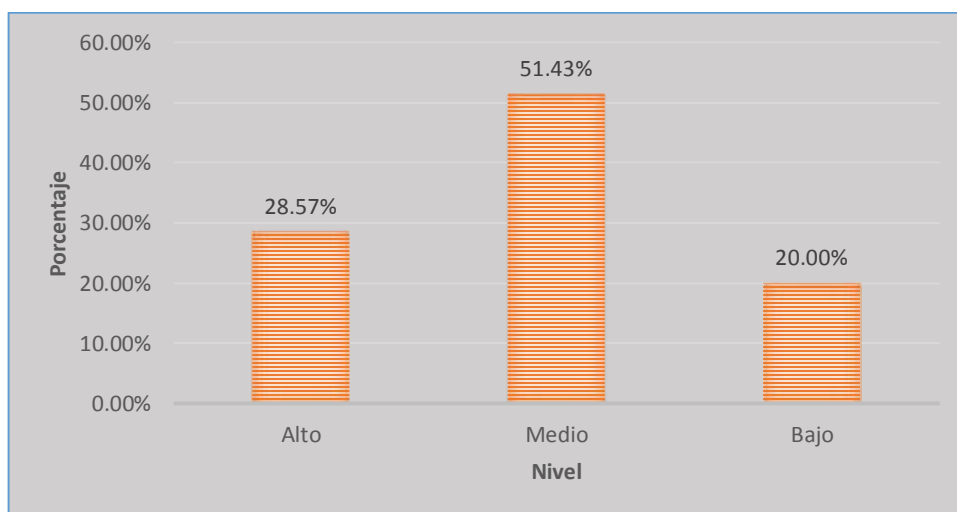
Se realizó un análisis descriptivo con el propósito de establecer el nivel de las competencias gerenciales de un superintendente de planta y el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado que prevalece en la muestra, para ello se construyeron baremos en función a la escala de Estanone y la curva de Gauss, dichos puntajes fueron agrupados en niveles: alto, medio y bajo. Los resultados se organizaron en tablas y figuras, tal como se detalla a continuación:

## 1. Variable 1: Competencias gerenciales de un superintendente

**Tabla 38:**

*Análisis descriptivo de la variable 1: Competencias gerenciales*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	10	28,6 %
Medio	18	51,4 %
Bajo	7	20,0 %
Total	35	100,0 %



*Figura 16: Niveles de las competencias gerenciales del superintendente*

*Fuente: Resultados de la encuesta*

Interpretación:

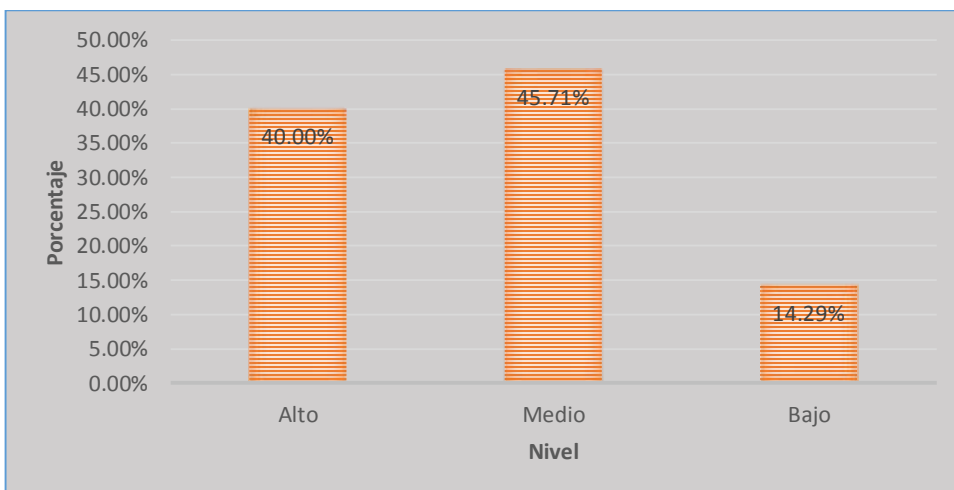
Respecto a que, si las competencias gerenciales de un superintendente de planta influyen en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, Chimbote Ancash 2019 en la tabla 38 y figura 16, se aprecia que el 28,6 % considera alta la influencia, el 51,43 % considera que la influencia es media y el 20,0% considera que la influencia es baja.

Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben que, las competencias gerenciales de un superintendente de planta influyen medianamente en la dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 39**

*Análisis descriptivo de la competencia gerencial compromiso con los resultados*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	14	40,0 %
Medio	16	45,7 %
Bajo	5	14,3 %
Total	35	100,0 %



*Figura 17: Niveles de la competencia gerencial compromiso con los resultados*

*Fuente: Resultados de la encuesta*

Interpretación:

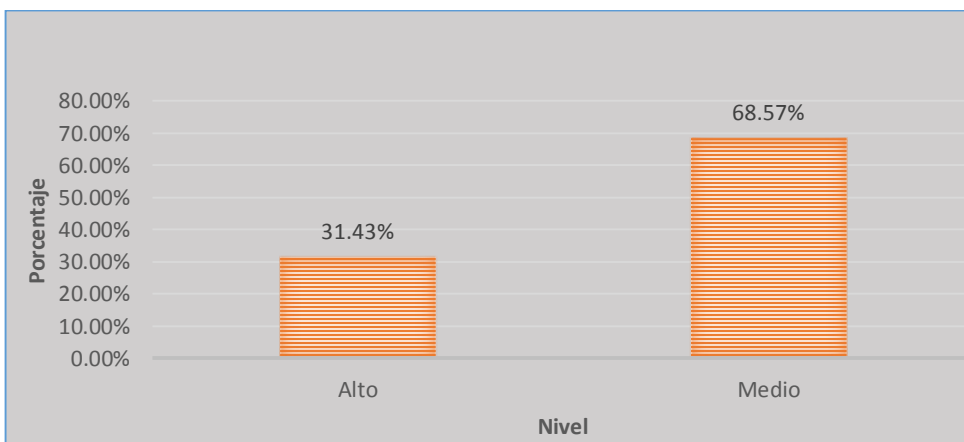
Respecto a que, si la competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta influye en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, en la tabla 39 y figura 17, se aprecia que el 40,0 % considera que la influencia es alta, el 45,7 % considera que la influencia es media y solo el 14,30% considera que la influencia es baja.

Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta influye medianamente en la dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 40**

*Análisis descriptivo de la competencia gerencial flexibilidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	31,4 %
Medio	24	68,6 %
Total	35	100,0 %



*Figura 18 Niveles de la competencia gerencial flexibilidad*

*Fuente: Resultados de la encuesta*

Interpretación:

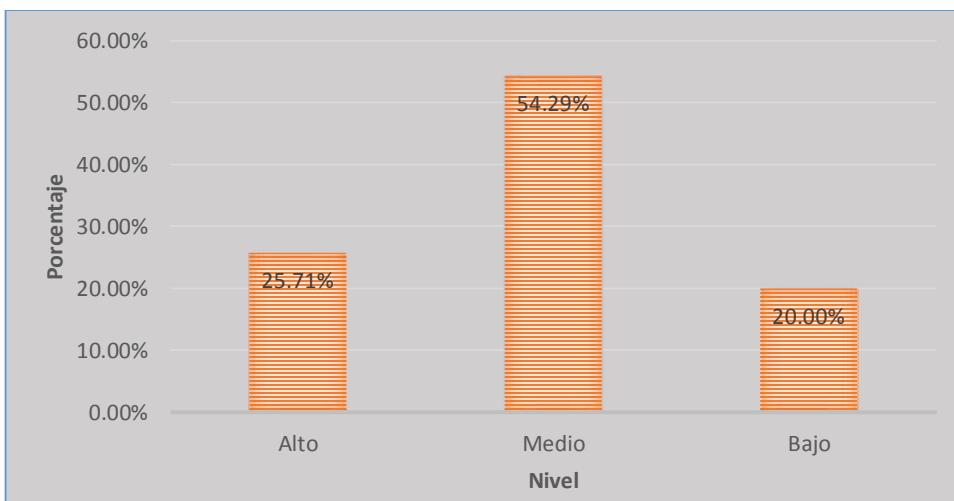
Respecto a que, si la competencia gerencial flexibilidad de un superintendente de planta influye en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, en la tabla 40 y figura 18, se aprecia que el 68,6 % considera que la influencia es media y el 31,4, % considera que la influencia es alta.

Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial flexibilidad de un superintendente de planta influye medianamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 41:**

*Análisis descriptivo de la competencia gerencial proactividad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	9	25,7 %
Medio	19	54,3 %
Bajo	7	20,0 %
Total	35	100,0 %



*Figura 19: Niveles de la competencia gerencial proactividad*

*Fuente: Resultados de la encuesta*

Interpretación:

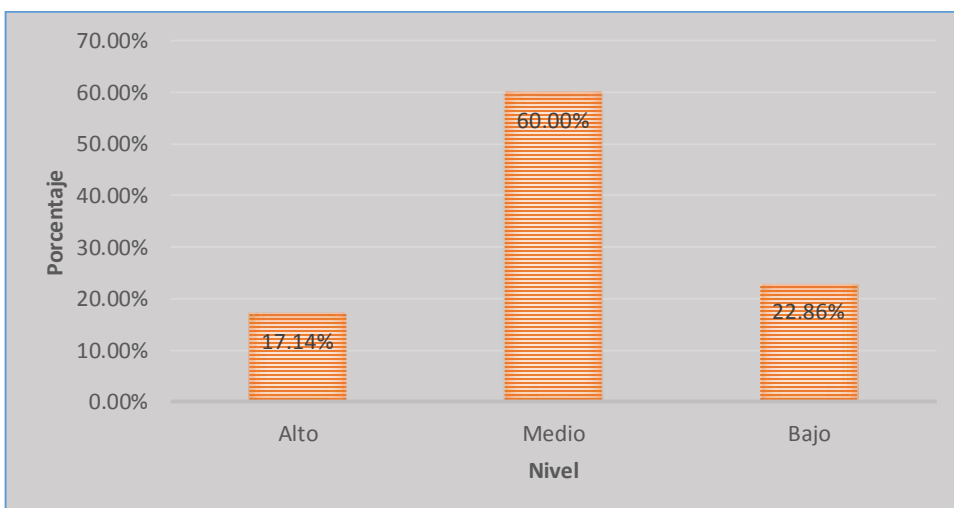
Respecto a que, si la competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta influye en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, en la tabla 41 y figura 19, se aprecia que el 25.71 % considera que la influencia es alta, el 54,29 % considera que es media y el 20,00 % considera que la influencia es baja.

Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta influye medianamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 42:**

*Análisis descriptivo de la competencia gerencial Visión del negocio*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	6	17,1 %
Medio	21	60,0 %
Bajo	8	22,9 %
Total	35	100,0 %



*Figura 20: Niveles de la competencia gerencial visión del negocio*

*Fuente: Resultados de la encuesta*

Interpretación:

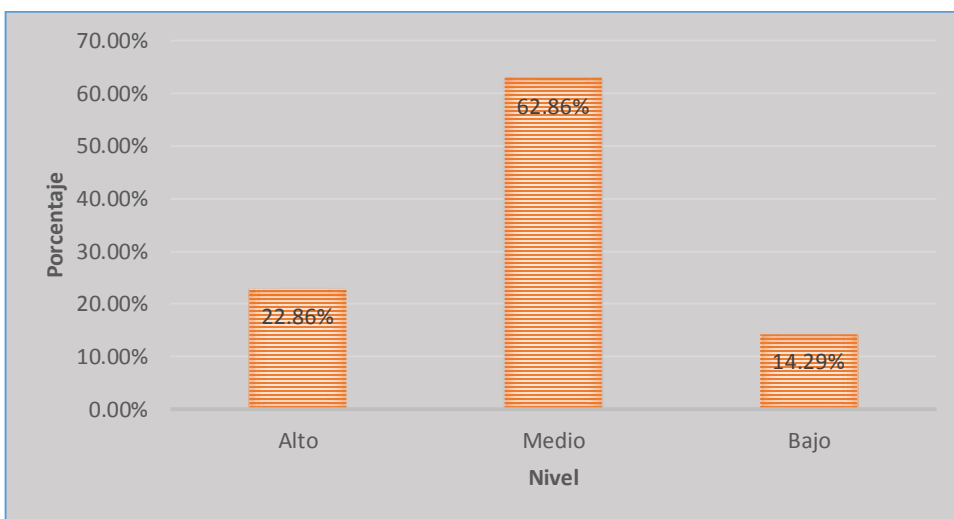
Respecto a que, si la competencia gerencial visión del negocio de un superintendente de planta influye en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, en la tabla 42 y figura 20, se aprecia que el 17,14 % considera que la influencia es alta, el 60,00 % considera que es media y el 22,86 % considera que la influencia es baja.

Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial de visión del negocio de un superintendente de planta influye medianamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 43:**

*Análisis descriptivo de la competencia gerencial trabajo en equipo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	8	22,9 %
Medio	22	62,9 %
Bajo	5	14,3 %
Total	35	100,0 %



*Figura 21: Niveles de la competencia gerencial trabajo en equipo*

*Fuente: Resultados de la encuesta*

Interpretación:

Respecto a que, si la competencia gerencial trabajo en equipos de un superintendente de planta influye en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, en la tabla 43 y figura 21, se aprecia que el 22,86 % considera que la influencia es alta, el 62,86 % considera que es media y el 14,29 % considera que la influencia es baja.

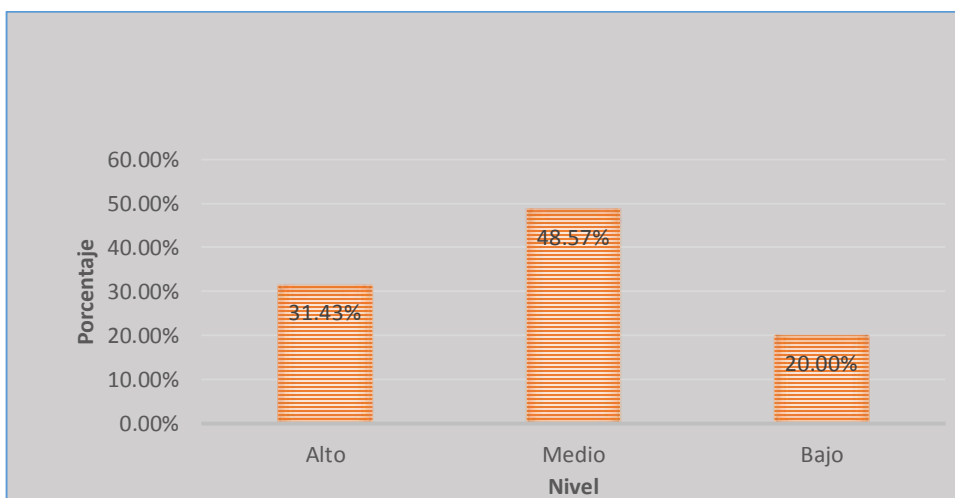
Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial trabajo en equipo de un superintendente de planta influye medianamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.



**Tabla 44:**

*Análisis descriptivo de la competencia gerencial toma de decisiones*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	11	31,4 %
Medio	17	48,6 %
Bajo	7	20,0 %
Total	35	100,0 %



*Figura 22: Niveles de la competencia gerencial toma de decisiones*

*Fuente: Resultados de la encuesta*

Interpretación:

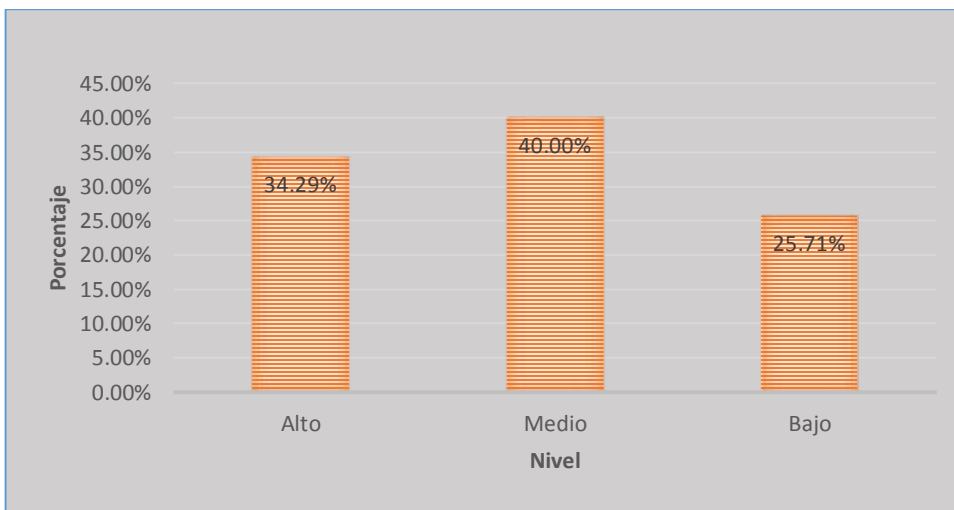
Respecto a que, si la competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta influye en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, en la tabla 44 y figura 22, se aprecia que el 31,43 % considera que la influencia es alta, el 48,57 % considera que es media y el 20,00 % considera que la influencia es baja.

Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta influye medianamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Tabla 45:**

*Análisis descriptivo de la competencia gerencial gestión de personas.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	12	34,3 %
Medio	14	40,0 %
Bajo	9	25,7 %
Total	35	100,0 %



*Figura 23: Niveles de la competencia gerencial gestión de personas*

*Fuente: Resultados de la encuesta*

Interpretación:

Respecto a si la competencia gerencial gestión de personas de un superintendente de planta influye en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, en la tabla 45 y figura 23, se aprecia que el 34,29 % de encuestados considera que la influencia es alta, el 40,00 % la ubica en un nivel media y el 25,71 % considera que la competencia gerencial gestión de personas tiene una influencia baja en el proceso de dirección y control

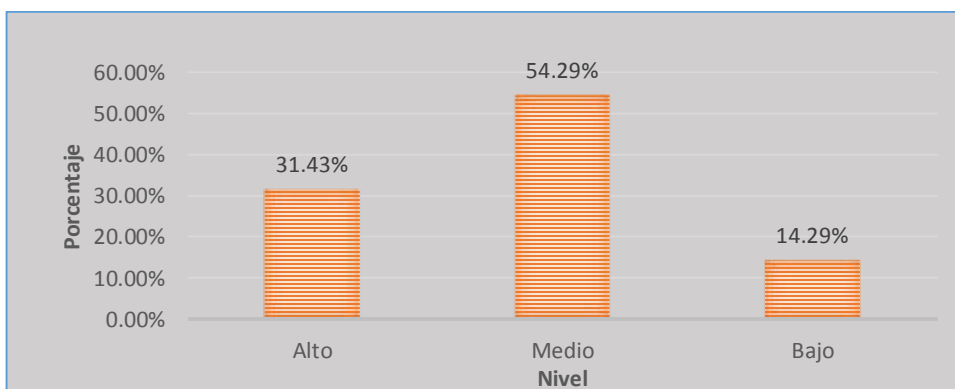
Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben que las competencias gerenciales de un superintendente de planta influyen

medianamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado:

**Tabla 46:**

*Análisis descriptivo de la competencia gerencial planificación y organización*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	11	31,4 %
Medio	19	54,3 %
Bajo	5	14,3 %
Total	35	100,0 %



*Figura 24: Niveles de la competencia gerencial planificación y organización*

*Fuente: Resultados de la encuesta*

Interpretación:

Respecto si la competencia gerencial planificación y organización de un superintendente de planta influye en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, en la tabla 46 y figura 24, se aprecia que el 31,43 % considera que la influencia es alta, el 54,29 % considera que es media y el 14,29 % considera que la influencia es baja.

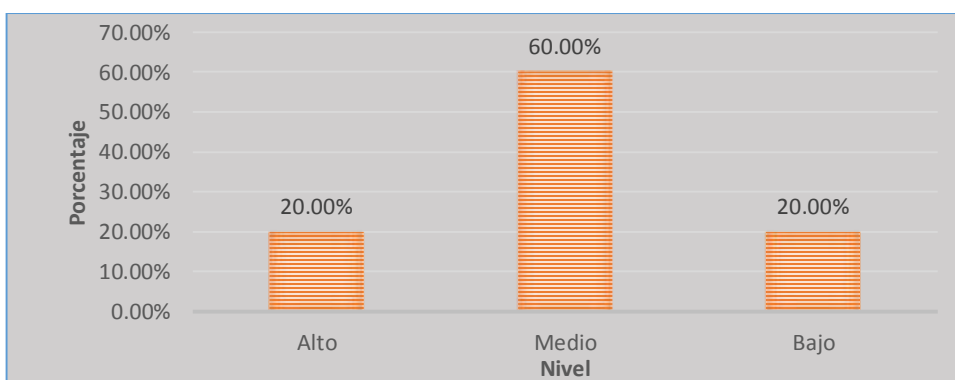
Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial planificación y organización de un superintendente de

planta influye medianamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

## 2. Variable 2: Proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado

**Tabla 47:**  
*Análisis descriptivo de Dirección*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	7	20,0 %
Medio	21	60,0 %
Bajo	7	20,0 %
Total	35	100,0 %



*Figura 25: Niveles de la Dirección*  
*Fuente: Resultados de la encuesta*

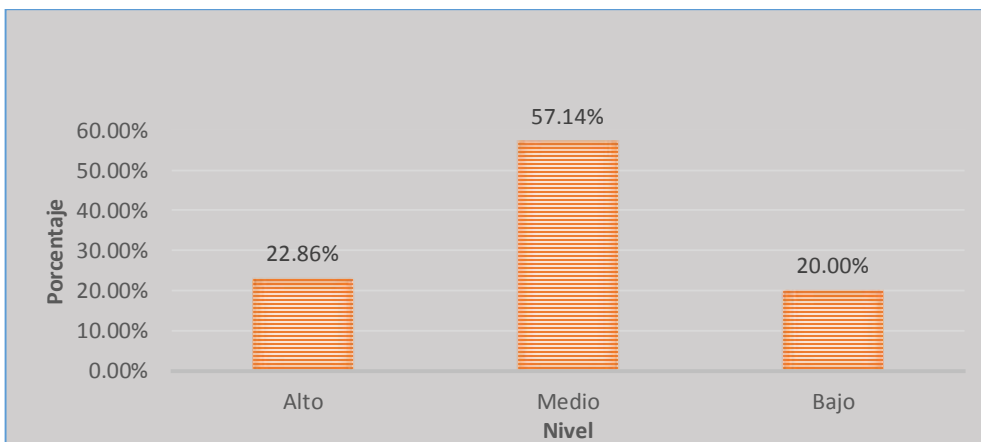
Interpretación:

Respecto a que, si el proceso de dirección se ve influenciada por las competencias gerenciales del superintendente de planta, los resultados arrojan que el 60 % de encuestados perciben que la influencia se ubica en un nivel medio, el 20,00 % considera que la influencia es alta y el 20,00 % considera que la influencia es baja.

Ver tabla 47 y figura 25.

**Tabla 48:**  
*Análisis descriptivo de Control*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	8	22,9 %
Medio	20	57,1 %
Bajo	7	20,0 %
Total	35	100,0 %



*Figura 26: Niveles de Control*  
*Fuente: Resultados de la encuesta*

Interpretación:

Respecto a que, si el proceso de control se ve influenciada por las competencias gerenciales del superintendente de planta, los resultados arrojan que el 57 % de encuestados perciben a que la influencia se ubica en un nivel medio, el 22,86 % considera que la influencia es alta y el 20,00 % considera que la influencia es baja. Ver tabla 48 y figura 26.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

### 5.1. Discusión de resultados

En este capítulo, se presenta la discusión de los resultados obtenidos en el estudio Influencia de las competencias gerenciales de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, Chimbote Ancash 2019, la discusión de los resultados de la muestra de 35 colaboradores serán analizados, explicados o interpretados en el siguiente orden: Objetivo general, hipótesis general, los objetivos específicos e hipótesis específicas respectivamente.

**Objetivo general: Determinar cómo influyen las competencias gerenciales de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, Chimbote, Ancash 2019.**

En referencia al objetivo general, los resultados evidencian que el 51,4 % de los colaboradores perciben que, las competencias gerenciales de un superintendente de planta tienen un nivel de influencia medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. Asimismo, se evidenció que la relación de influencia entre las dos variables es de 0,964 indicando que estadísticamente es significativa.

Además, las percepciones de los niveles alto y bajo de la influencia son 28.6% y 20 % respectivamente. Es imprescindible que las percepciones de influencia de estos niveles, aumente en el caso del nivel alto y disminuya en el nivel bajo.

Rodríguez, D. (2016) en su investigación "*Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS*

*S.R.L. del distrito de Trujillo 2016*” (empresa dedicada al servicio ambiental), determina que las competencias del Jefe de operaciones de la empresa PROMAS S.R.L. son 7, cargo que podría compararse con el de un superintendente de planta de harina y aceite de pescado (8 competencias). Las competencias que coinciden son 4: orientación a los resultados (compromiso con los resultados), trabajo en equipo, productividad (toma de decisiones) y planificación & organización. Las competencias que no coinciden son: Liderazgo, negociación y orientación al cliente.

Se observa, en general, que el 28.6% de las competencias tiene un nivel de desempeño alto, el 57.1 % de las competencias tienen un nivel de desempeño medio y el 14.3 % tienen un nivel de desempeño bajo. Asimismo, se indica que las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y negociación deben mejorar. (p.72).

Comparando la percepción de las competencias del jefe de operaciones con las del superintendente de planta podemos decir lo siguiente, que la percepción del nivel medio 57.1% y 51.4%, respectivamente, son relativamente cercanos, la percepción alta coincide y en la percepción baja hay diferencia en favor del jefe de operaciones.

La comparación de mediciones a competencias similares y en empresas del mismo rubro serian lo ideal, pero lo expuesto, propone seguir ahondando el tema con investigaciones relacionados en el marco de la mejora continua.

Valderrama, K. (2014) en su investigación “Influencias de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamante S.A. planta Samanco – Provincia de Santa – Región Ancash, durante el año 2013”, menciona y pondera las habilidades o competencias percibidas por los

colaboradores hacia sus jefes que, a su vez, son dirigidos por el superintendente de planta, estas competencias son: Relaciones interpersonales (gestión de personas), planificación (planificación y organización), comunicación (toma de decisiones), liderazgo, flexibilidad, proactividad, trabajo en equipo, de las 7 competencias de la investigación de Valderrama, K.(2014) coinciden 6 competencias con el de este estudio , el nivel alto de percepción es de 20 % ,el nivel medio es de 66.8 %y el nivel bajo de 13.2 %. (pp. 61-84). Prevalece el nivel medio de percepción, lo que vuelve a indicar que se continúe con estos estudios para valorar en forma más aproximada las influencias de las competencias gerenciales del superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

Comparando los resultados de la investigación de Valderrama, K. (2014), con los datos hallados en esta investigación, podemos decir que el nivel medio de influencia en cada caso es de 66.8 % y 51.4 %, el nivel alto de influencia en cada caso es de 20% y 28.6 % y el nivel bajo de influencia en cada caso es de 13.2 % y 20 % respectivamente. Prevalece la percepción del nivel medio de influencia de las competencias gerenciales del superintendente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

Por lo expuesto, se puede decir que los resultados de la presente tesis pueden ser tomados en cuenta para futuros estudios.

Los hallazgos encontrados plantean la necesidad de uniformizar la encuesta, la unidad de análisis y la población a muestrear en el trabajo de campo en las futuras investigaciones, en este estudio la población considerada fue a nivel de jefaturas y asistentes de la fábrica de harina estudiada mientras que la tesis de Valderrama, K.



(2014) consideró al personal (empleados y operarios) de la fábrica de Pesquera Diamante en Samanco.

Gutiérrez, H. y Agüero, A. (2015) en su investigación "*Competencias profesionales demandadas en el mercado laboral peruano*", identifica el requerimiento de las siguientes competencias: Orientación a los resultados (18.13 %), Proactividad (17.2 %), Trabajo en equipo (10.75 %), Toma de decisiones (9.14 %), Liderazgo (9.09 %), Conocimientos (8.29 %), Habilidades interpersonales (7.33 %), Planificación y organización (6.98 %), Flexibilidad (6.56 %) y Negociación (6.53 %). (p.135).

En esta investigación las competencias gerenciales del superintendente de planta son: Compromiso con los resultados, flexibilidad, proactividad, trabajo en equipo, toma de decisiones, gestión de persona y planificación-organización y se encuentran dentro de los citados por la investigación de Gutiérrez, H. y Agüero, A. (2015) y los resultados pueden ser tomados como referencia en futuras investigaciones.

Aparicio, M. y Medina, J. (2015) en la tesis "Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo" alcanzan un ranking general de las diez habilidades consideradas más importantes (Top 10): Liderazgo Grupal (1), Planificación estratégica (2), Prospectiva (3), Toma de decisiones (4), Impacto e influencia (5), Conocimiento del negocio (6), Orientación al logro (6), Empowerment (6), Desarrollo de personas (6) y Dirección de equipos de trabajo (7), el numero entre paréntesis indica la posición en el ranking. (p. 49).

Comparando el listado de la tesis de Aparicio, M. y Medina, J. (2015) con el de este estudio encontramos como resultado que hay coincidencia en las competencias,

las no enunciadas deberán ser tomadas en futuras investigaciones y ser añadidas en las recomendaciones si se consideran necesarias.

Santana, L., González, O. y García, L. (2016) La Laguna. España en la investigación "*Percepción del empresariado de las competencias y características relevantes para el empleo*", listan 29 Competencias, características personales y formativas valoradas por el empresariado, de las cuales cito 10: Responsabilidad, actitud positiva ante el trabajo, capacidad de trabajo, dedicación, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para adaptarse al cambio, formación para el puesto de trabajo, capacidad para obedecer órdenes y conocimientos informáticos. (p. 37).

Las competencias mostradas por Santana, L., González, O. y García, L. (2016) difieren de los mencionados en esta investigación en el enunciado, pero hay coincidencia en el enfoque, lo que confirma que los resultados de esta tesis pueden tomarse en cuenta para futuras investigaciones en torno a la influencia de las competencias gerenciales del superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.

Los hallazgos de esta investigación son diferentes a los resultados de la tesis de Reyes, K. (2018) titulada "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*" Guatemala, donde se identificó que la percepción del nivel alto de las habilidades gerenciales es de 55.69 %, el nivel medio de 37.44 % y el nivel bajo de 6.87 %. La población de estudio estuvo conformada por 20 directivos diferentes, todos de nivel universitario. (p. 28). Es preciso indicar que estos resultados son de una actividad totalmente diferente a los de esta tesis, pero la comparación es válida, ya

que los resultados de la gestión es lo que al final se mide. Entonces los datos de este trabajo sirven para ser tomados en cuenta en futuras investigaciones relacionada a las competencias gerenciales, por ese motivo, las discusiones de los resultados serán interpretados en los siguientes títulos: El objetivo general (hipótesis general) y los objetivos específicos (hipótesis específicas) formulados en la investigación.

**Objetivo específico 1: Determinar cómo influye la competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.**

Los resultados evidencian que el 47,7 % de los colaboradores perciben que, la competencia compromiso con los resultados de un superintendente de planta tiene un nivel de influencia medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. Asimismo, se evidenció que la relación de influencia entre esta competencia y la variable 2 es de 0,892 indicando ello que estadísticamente es significativa.

Además, las percepciones de los niveles alto y bajo de la influencia de esta misma competencia son de 40.0 % y 14.3 % respectivamente. Es imprescindible que la percepción de los niveles de influencia medio y bajo disminuyan, que el nivel alto de influencia aumente para mejorar el proceso de dirección y control en una fábrica de harina y aceite de pescado del superintendente de planta.

Rodríguez, D. (2016) en su investigación “*Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. del distrito de Trujillo 2016*” (empresa dedicada al servicio ambiental), indica que la competencia orientación a resultados del Jefe de operaciones de la empresa

PROMAS S.R.L. se centra en la resolución adecuada de situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado, se encuentra en una percepción de nivel B de los cuatro niveles considerados (A,B,C y D). (p. 72).

La competencia compromiso con los resultados del superintendente de planta se centra en el cumplimiento de objetivos, en los plazos, en entender sus funciones y ser constate en cualquier situación. La mejora de esta competencia se logrará vía capacitaciones, inducciones y seguimiento.

Comparando los resultados de la tesis de Rodríguez, D. (2016) con los hallazgos de esta investigación se puede decir que en ambos casos el nivel no es alto y que esta competencia gerencial del superintendente de planta requiere una mejora. Sin embargo, los hallazgos servirán como referencia para futuras investigaciones sobre las competencias gerenciales del superintendente de planta de una fábrica de harina y aceite de pescado.

Los hallazgos de esta investigación son diferentes a los resultados de la tesis de Reyes, K. (2018) titulada "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*" Guatemala, donde se identificó que la percepción del nivel alto de la competencia gerencial compromiso con los resultados es de 53.81 %, el nivel medio de 31 % y el nivel bajo de 4 %. La población de estudio estuvo conformada por 20 directivos diferentes, todos de nivel universitario. (p. 28). Es preciso indicar que estos resultados son de una actividad totalmente diferente a los de esta tesis, pero la comparación es válida, ya que los resultados de la gestión es lo que al final se mide.

Entonces los datos de este trabajo sirven para ser tomados en cuenta en futuras investigaciones relacionada a las competencias gerenciales.

**Objetivo específico 2: Determinar cómo influye la competencia gerencial flexibilidad de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.**

Los resultados evidencian que el 68,6 % de los colaboradores perciben que, la competencia flexibilidad de un superintendente de planta tiene un nivel de influencia medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. Asimismo, se evidenció que la relación de influencia entre esta competencia y la variable 2 es de 0,938 indicando ello que estadísticamente es significativa.

Además, la percepción del nivel alto de la influencia de esta misma competencia es de 31.4%. Es imprescindible que el nivel medio disminuya y que el nivel alto sea relevante para mejorar el proceso de dirección y control en una fábrica de harina y aceite de pescado.

Valderrama, K. (2014) en su investigación “Influencias de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamante S.A. planta Samanco – Provincia de Santa – Región Ancash, durante el año 2013”, menciona y pondera la competencia flexibilidad percibida por lo colaboradores hacia sus jefes que, a su vez, son dirigidos por el superintendente de planta. El nivel alto de percepción es de 9 %, el nivel medio de 64 % y el nivel bajo de 27 %, (pp. 61-84).

Comparando los resultados de la investigación de Valderrama, K. (2014) con el hallazgo de esta tesis, podemos decir que, si bien es cierto que el nivel medio de percepción prevalece en ambos estudios, el nivel alto es significativamente mayor a

los resultados de la tesis del 2014 y la percepción del nivel bajo solo se presenta en la tesis del 2014.

La flexibilidad tiene que ver con el comportamiento en situaciones y personas diferentes, con la adaptación las políticas y procedimientos y la actitud ante los cambios. La mejora en esta competencia esta pues en manos del superintendente y ello dependerá de un análisis propio.

Los hallazgos de esta investigación son diferentes a los resultados de la tesis de Reyes, K. (2018) titulada "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*" Guatemala, donde se identificó que la percepción del nivel alto de la competencia gerencial flexibilidad es de 53 %, el nivel medio de 34 % y el nivel bajo de 13 %. La población de estudio estuvo conformada por 20 directivos diferentes, todos de nivel universitario (p. 28). Es preciso indicar que estos resultados son de una actividad totalmente diferente a los de esta tesis, pero la comparación es válida ya que los resultados de la gestión es lo que al final se miden. Entonces los datos de este trabajo sirven para ser tomados en cuenta en futuras investigaciones relacionada a las competencias gerenciales del superintendente de planta de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Objetivo específico 3: Determinar cómo influye la competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.**

Los resultados evidencian que el 54,3 % de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta tienen un nivel de influencia medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite

de pescado. Asimismo, se evidenció que la relación de influencia entre las dos variables es de 0,945 indicando ello que estadísticamente es significativa.

Además, las percepciones de los niveles alto y bajo de la influencia de esta misma competencia son de 25.7 % y 20.0 % respectivamente. Es imprescindible que la percepción del nivel bajo de influencia disminuya drásticamente, que el nivel alto de influencia aumente para mejorar el proceso de dirección y control en una fábrica de harina y aceite de pescado.

Valderrama, K. (2014) en su investigación “Influencias de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamante S.A. planta Samanco – Provincia de Santa – Región Ancash, durante el año 2013”, menciona y pondera la competencia proactividad que es percibida por los colaboradores hacia sus jefes que a su vez son dirigidos por el superintendente de planta. El nivel alto de percepción es de 13 %, el nivel medio de 66 % y el nivel bajo de 21 %, (pp. 61-84).

Comparando los resultados de la investigación de Valderrama, K. (2014) con el hallazgo de esta tesis, podemos decir que, si bien es cierto que el nivel medio de percepción prevalece en ambos estudios, el nivel alto es significativamente mayor a los resultados de la tesis del 2014 y la percepción del nivel bajo es menor en la tesis del 2014.

Como la proactividad se centra principalmente en identificar oportunidades de mejora, en la eficiencia y en el esfuerzo por hacer las cosas. El superintendente debe desarrollar este atributo para la mejora de su gestión.

Los hallazgos de esta investigación son diferentes a los resultados de la tesis de Reyes, K. (2018) titulada "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*."

*(Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)" Guatemala, donde se identificó que la percepción del nivel alto de la competencia gerencial proactividad es de 57 %, el nivel medio de 38 % y el nivel bajo de 5 %. La población de estudio estuvo conformada por 20 directivos diferentes, todos de nivel universitario. (p. 28). Es preciso indicar que estos resultados son de una actividad totalmente diferente a los de esta tesis, pero la comparación es válida, ya que los resultados de la gestión es lo que al final se miden. Entonces los datos de este trabajo sirven para ser tomados en cuenta en futuras investigaciones relacionada a las competencias gerenciales del superintendente de planta de una fábrica de harina y aceite de pescado.*

**Objetivo específico 4: Determinar cómo influye la competencia gerencial visión del negocio de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.**

Los resultados evidencian que el 60,0 % de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial visión del negocio de un superintendente de planta tienen un nivel de influencia medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. Asimismo, se evidenció que la relación de influencia entre las dos variables es de 0,959 indicando ello que estadísticamente es significativa.

Además, las percepciones de los niveles alto y bajo de la influencia de esta misma competencia son de 17.1 % y 22.9 % respectivamente. Es imprescindible que la percepción del nivel bajo de influencia disminuya drásticamente, que el nivel alto de influencia aumente para mejorar el proceso de dirección y control en una fábrica de harina y aceite de pescado.



La competencia visión del negocio está relacionado con el análisis de los entornos externo e interno, con los objetivos de la empresa y el impacto de las decisiones.

Los hallazgos de esta investigación son diferentes a los resultados de la tesis de Reyes, K. (2018) titulada "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*" Guatemala, donde se identificó que la percepción del nivel alto de la competencia gerencial visión del negocio es de 57 %, el nivel medio de 40 % y el nivel bajo de 3 %. La población de estudio estuvo conformada por 20 directivos diferentes, todos de nivel universitario. (p. 28). Es preciso indicar que estos resultados son de una actividad totalmente diferente a los de esta tesis, pero la comparación es válida ya que los resultados de la gestión es lo que al final se miden. Entonces los datos de este trabajo sirven para ser tomados en cuenta en futuras investigaciones relacionada a las competencias gerenciales del superintendente de planta de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Objetivo específico 5: Determinar cómo influye la competencia gerencial de trabajo en equipo de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.**

Los resultados evidencian que el 62,9 % de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial trabajo en equipo de un superintendente de planta tienen un nivel de influencia medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. Asimismo, se evidenció que la relación de influencia entre las dos variables es de 0,917 indicando ello que estadísticamente es significativa.

Además, las percepciones de los niveles alto y bajo de la influencia de esta misma competencia son de 22.8 % y 14.3 % respectivamente. Es imprescindible que la percepción del nivel bajo de influencia disminuya drásticamente, que el nivel alto de influencia aumente para mejorar el proceso de dirección y control en una fábrica de harina y aceite de pescado.

Rodríguez, D. (2016) en su investigación “*Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. del distrito de Trujillo 2016*” (empresa dedicada al servicio ambiental), indica que la competencia trabajo en equipo del Jefe de operaciones de la empresa PROMAS S.R.L. Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido. La percepción de esta competencia se encuentra en el nivel C de los cuatro niveles considerados (A, B, C y D). (p. 72)

Valderrama, K. (2014) en su investigación “Influencias de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamante S.A. planta Samanco – Provincia de Santa – Región Ancash, durante el año 2013”, menciona y pondera la competencia trabajo en equipo que es percibida por lo colaboradores hacia sus jefes que, a su vez, son dirigidos por el superintendente de planta. El nivel alto de percepción es de 23 %, el nivel medio de 66 % y el nivel bajo de 11 %, (pp. 61-84).

Comparando los resultados de la investigación de Valderrama, K. (2014) con el hallazgo de esta tesis, podemos decir que en los valores de los tres niveles no se diferencian mayormente.

Como el trabajo en equipo tiene que ver principalmente con la participación, los aportes, la escucha, el respeto, la cooperación, los acuerdos y la solución de conflictos. El superintendente debe estar preparado y poseer las herramientas necesarias para motivar permanentemente.

Los hallazgos de esta investigación son diferentes a los resultados de la tesis de Reyes, K. (2018) titulada "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*" Guatemala, donde se identificó que la percepción del nivel alto de la competencia gerencial trabajo en equipo es de 44 %, el nivel medio de 45 % y el nivel bajo de 11 %. La población de estudio estuvo conformada por 20 directivos diferentes, todos de nivel universitario. (p. 28). Es preciso indicar que estos resultados son de una actividad totalmente diferente a los de esta tesis, pero la comparación es válida, ya que los resultados de la gestión es lo que al final se miden. Entonces los datos de este trabajo sirven para ser tomados en cuenta en futuras investigaciones relacionada a las competencias gerenciales del superintendente de planta de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Objetivo específico 6: Determinar cómo influye la competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta y en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.**

Los resultados evidencian que el 48,6 % de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial de un superintendente de planta tiene un nivel de influencia medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. Asimismo, se evidenció que la relación de influencia entre las dos variables es de 0,965 indicando ello que estadísticamente es significativa.

Además, las percepciones de los niveles alto y bajo de la influencia de esta misma competencia son de 31.4 % y 20 % respectivamente. Es imprescindible que la percepción del nivel bajo de influencia disminuya drásticamente, que el nivel alto de influencia aumente para mejorar el proceso de dirección y control en una fábrica de harina y aceite de pescado.

Rodríguez, D. (2016) en su investigación “*Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. del distrito de Trujillo 2016*” (empresa dedicada al servicio ambiental), indica que la competencia productividad del Jefe de operaciones de la empresa PROMAS S.R.L. se centra en apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. La percepción de esta competencia se encuentra en el nivel A de los cuatro niveles considerados (A, B, C y D). (p. 72)

Valderrama, K. (2014) en su investigación “Influencias de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamante S.A. planta Samanco – Provincia de Santa – Región Ancash, durante el año 2013”, menciona y pondera la competencia toma de decisiones que es percibida por lo colaboradores hacia sus jefes que, a su vez, son dirigidos por el superintendente de planta. El nivel alto de percepción es de 24 %, el nivel medio de 67.5 % y el nivel bajo de 8.5 %, (pp. 61-84).

Comparando los resultados de la investigación de Valderrama, K. (2014) con el hallazgo de esta tesis, podemos decir que el nivel medio tiene mayor porcentaje en ambos estudios, el nivel alto es mayor en esta tesis y el nivel bajo es menor en la tesis del 2014.

Como la toma de decisiones se relaciona con la búsqueda y análisis de información, la comunicación, la toma de acción y responsabilidad. El superintendente debe tener el carácter suficiente para desarrollar esta competencia.

Los hallazgos de esta investigación son diferentes a los resultados de la tesis de Reyes, K. (2018) titulada "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*" Guatemala, donde se identificó que la percepción del nivel alto de la competencia gerencial toma de decisiones es de 59 %, el nivel medio de 31 % y el nivel bajo de 10 %. La población de estudio estuvo conformada por 20 directivos diferentes, todos de nivel universitario. (p. 28). Es preciso indicar que estos resultados son de una actividad totalmente diferente a los de esta tesis, pero la comparación es válida ya que los resultados de la gestión es lo que al final se miden. Entonces los datos de este trabajo sirven para ser tomados en cuenta en futuras investigaciones relacionada a las competencias gerenciales del superintendente de planta de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Objetivo específico 7: Determinar cómo influye la competencia gerencial gestión de personas de un superintendente de planta y en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.**

Los resultados evidencian que el 40,0 % de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial de un superintendente de planta tiene un nivel de influencia medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. Asimismo, se evidenció que la relación de influencia entre las dos variables es de 0,959 indicando ello que estadísticamente es significativa.

Además, las percepciones de los niveles alto y bajo de la influencia de esta misma competencia son de 34.3 % y 25.7 respectivamente. Es imprescindible que la percepción del nivel bajo de influencia disminuya drásticamente, que el nivel alto de influencia aumente para mejorar el proceso de dirección y control en una fábrica de harina y aceite de pescado, sobre todo se beneficie el clima laboral.

Valderrama, K. (2014) en su investigación "Influencias de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamante S.A. planta Samanco – Provincia de Santa – Región Ancash, durante el año 2013", menciona y pondera la competencia gestión de personas que es percibida por lo colaboradores hacia sus jefes que, a su vez, son dirigidos por el superintendente de planta. El nivel alto de percepción es de 36.66 %, el nivel medio de 54.33 % y el nivel bajo de 9 %, (pp. 61-84).

Comparando los resultados de la investigación de Valderrama, K. (2014) con el hallazgo de esta tesis, podemos decir que el nivel medio tiene mayor porcentaje en ambos estudios 54.33 % y 40 % respectivamente, los niveles altos no se diferencian mayormente y el nivel bajo es menor en la tesis del 2014.

Como la competencia gestión de personas tiene que ver con la elección de personas, el desarrollo y crecimiento, el ejemplo, el compromiso, la innovación, el reconocimiento y la retroalimentación. El superintendente es por necesidad un maestro y mentor.

Los hallazgos de esta investigación son diferentes a los resultados de la tesis de Reyes, K. (2018) titulada "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*" Guatemala, donde se identificó que la percepción del nivel alto de la

competencia gerencial gestión de personas es de 53 %, el nivel medio de 38 % y el nivel bajo de 9 %. La población de estudio estuvo conformada por 20 directivos diferentes, todos de nivel universitario. (p. 28). Es preciso indicar que estos resultados son de una actividad totalmente diferente a los de esta tesis, pero la comparación es válida ya que los resultados de la gestión es lo que al final se miden. Entonces los datos de este trabajo sirven para ser tomados en cuenta en futuras investigaciones relacionada a las competencias gerenciales del superintendente de planta de una fábrica de harina y aceite de pescado.

**Objetivo específico 8: Determinar cómo influye la competencia gerencial planificación y organización de un superintendente de planta y en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.**

Los resultados evidencian que el 54,3 % de los colaboradores perciben que, la competencia gerencial de un superintendente de planta tiene un nivel de influencia medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. Asimismo, se evidenció que la relación de influencia entre las dos variables es de 0,954 indicando ello que estadísticamente es significativa.

Además, las percepciones de los niveles alto y bajo de la influencia de esta misma competencia son de 31.4 % y 14.3 % respectivamente. Es imprescindible que la percepción del nivel bajo de influencia disminuya drásticamente, que el nivel alto de influencia aumente para mejorar el proceso de dirección y control en una fábrica de harina y aceite de pescado, beneficiando al empoderamiento.

Rodríguez, D. (2016) en su investigación "*Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. del distrito de Trujillo 2016*" (empresa dedicada al servicio ambiental), indica

que la competencia planificación y organización del Jefe de operaciones de la empresa PROMAS S.R.L., se centra en calcular los tiempos y programar las actividades, definiendo prioridades. La percepción de esta competencia se encuentra en el nivel B de los cuatro niveles considerados (A, B, C y D). (p. 72).

En la tesis de Rodríguez, D. (2016) la percepción de nivel B de esta competencia se puede relacionar con el nivel medio hallado en la presente investigación. Los resultados de campo del actual trabajo, determinan que el 31.4 % de percepción de los colaboradores indica que la influencia de esta competencia en el proceso de dirección y control del superintendente de planta es alta y el 14.3 % considera que la influencia es baja. De lo expuesto, se puede afirmar que los resultados de la presente tesis pueden ser tomados en cuenta en futuros estudios.

Valderrama, K. (2014) en su investigación “Influencias de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamante S.A. planta Samanco – Provincia de Santa – Región Ancash, durante el año 2013”, menciona y pondera la competencia organización y planificación que es percibida por lo colaboradores hacia sus jefes que, a su vez, son dirigidos por el superintendente de planta. El nivel alto de percepción es de 16 %, el nivel medio de 81 % y el nivel bajo de 3 %, (pp. 61-84).

Comparando los resultados de la investigación de Valderrama, K. (2014) con el hallazgo de esta tesis, podemos decir que el nivel medio tiene mayor porcentaje en ambos estudios 81 % y 54.3 % respectivamente, el nivel alto es significativamente mayor en este estudio y el nivel bajo es menor en la tesis del 2014.



La competencia planificación y organización tiene que ver con el establecimiento de objetivos, los recursos, la delegación y el seguimiento de actividades. Entonces el superintendente debe saber priorizar sus acciones.

Los hallazgos de esta investigación son diferentes a los resultados de la tesis de Reyes, K. (2018) titulada "*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*" Guatemala, donde se identificó que la percepción del nivel alto de la competencia gerencial planificación y organización de 57.5 %, el nivel medio de 42.5 % y el nivel bajo de 0 %. La población de estudio estuvo conformada por 20 directivos diferentes, todos de nivel universitario. (p. 28). Es preciso indicar que estos resultados son de una actividad totalmente diferente a los de esta tesis, pero la comparación es válida, ya que los resultados de la gestión es lo que al final se miden. Entonces los datos de este trabajo sirven para ser tomados en cuenta en futuras investigaciones relacionada a las competencias gerenciales del superintendente de planta de una fábrica de harina y aceite de pescado.

## CONCLUSIONES

Al término de la investigación se presenta las siguientes conclusiones:

1. El 51.43% de colaboradores considera que las competencias gerenciales del superintendente de planta influyen en un nivel medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. Además, el coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0,964 por lo que la relación entre las variables es positiva perfecta entonces se afirma que a mayor puntaje de las competencias gerenciales mayor será la relación de influencia en el proceso la dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, estableciendo así que la relación entre ambas variables es estadísticamente significativa.
2. La percepción del 45.7% de colaboradores considera que la competencia gerencial compromiso con los resultados del superintendente de planta influye en un nivel medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado y el coeficiente Rho. Spearman es de 0,892, por tanto, la relación es estadísticamente significativa.
3. La percepción del 68.6% de colaboradores evidencia que la influencia de la competencia gerencial flexibilidad del superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado se ubica en un nivel medio y el coeficiente Rho. Spearman es de 0,938, por tanto, la relación es estadísticamente significativa.
4. La percepción del 54.3% de colaboradores es que la competencia gerencial proactividad del superintendente de planta influye en un nivel medio en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado y el

coeficiente Rho. Spearman es de 0,945, por tanto, la relación es estadísticamente significativa.

5. El 60% de colaboradores considera que la competencia gerencial visión del negocio del superintendente de planta influye medianamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado y el coeficiente Rho. Spearman es de 0,959, por tanto, la relación es estadísticamente significativa.
6. Para el 62.9% de colaboradores la influencia de la competencia gerencial trabajo en equipo del superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es de nivel medio y el coeficiente Rho. Spearman señala que la relación es de 0,917, por tanto, la relación es estadísticamente significativa.
7. El 48.6% de los colaboradores señala que la influencia de la competencia gerencial toma de decisiones del superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado tiene un nivel medio y el coeficiente Rho Spearman es 0,965, por tanto, la relación es estadísticamente significativa.
8. La percepción del 40 % de colaboradores es que la influencia de la competencia gerencial gestión de personas del superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es de nivel medio y el coeficiente Rho Spearman es 0,959, por tanto, la relación es estadísticamente significativa.
9. El 54.3% de los colaboradores señala que la influencia de la competencia gerencial planificación y organización del superintendente de planta en el proceso

de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado es de nivel medio y el coeficiente Rho Spearman es 0,954, por tanto, la relación es estadísticamente significativa.

## RECOMENDACIONES

1. El profesional que ocupa el puesto de superintendente de planta debe ser capacitado y recibir la inducción correspondiente por parte de la empresa en las competencias gerenciales que el perfil lo exige ya que el personal en general debe percibir de él una alta influencia en el proceso de dirección y control del establecimiento industrial.
2. Las competencias se interrelacionan, una de la que se recomienda desarrollar en el superintendente es la gestión de personas. Sabemos que las organizaciones están compuestas por personas y cuanto más el superintendente logre el compromiso de los colaboradores los resultados serán los esperados.
3. Las competencias flexibilidad y proactividad deben tener un alto desarrollo, ya que ellas permitirán al superintendente tomar buenas decisiones que beneficiarán a la organización. Entonces se recomienda a la empresa hacer seguimiento permanente a estas competencias y reforzarlas cuando sea necesario.
4. Las competencias trabajo en equipo y planificación-organización son atributos que un superintendente de planta debe tenerlos y la empresa debe proporcionar las herramientas necesarias para que estas se desarrollen plenamente
5. Se recomienda a la empresa que cuando tenga la necesidad de cubrir el puesto de un superintendente de planta debe exigir en el candidato aparte de los conocimientos propios del negocio, habilidades de liderazgo, dirección y principalmente ser buena persona.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Aduna, A. García, E. Chávez, E. (2006). *Modelos de Gestión de Recursos Humanos. Revista de Investigación. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Mexico.* 19 pp.
- Ahumada, L. (2004). *Liderazgo y Equipos de Trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Ciencias Sociales Online, revistas en electrónica ISSN 0718-1671. Vol. III, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile. 12 pp.*  
URL: <http://www.cl/csonline>
- Amigot, P. Martínez, L. (2013). *Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. Univ. Psychol. Bogotá, Colombia V. 12. No. 4. PP. 1073-1084. ISSN 1657-9267*
- Aparicio, M. Medina, J. (2015). *“Habilidades gerenciales que demanda las empresas en el Perú: Un análisis comparativo”* (Trabajo de investigación- Magister) Universidad Del Pacífico. Lima-Perú. 115pp.
- Bertolotti, R. (2018). *Influencia del aprendizaje invertido en el aprendizaje por competencias de los estudiantes de la facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad San Martín de Porres. (Tesis Maestría). USMP. Lima-Perú. 104p.*  
<https://www.snp.org.pe/category/quienes-somos/asociados/>
- Cossi, L. (2013). *Curso de habilidades directivas. Programa de alta especialización en Business Administration. Arequipa- Perú. 47 pp.*
- Covey, S. (2006) *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Resumen ejecutivo del Libro. Versión definitiva del libro de management más influyente del siglo XX. 30 pp.*
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. La Habana- Cuba.*
- Falcón, W. (2017). *Las competencias laborales del personal operativo y la implementación de la gestión de la calidad ISO 9001:2015 en la empresa Estanterías Metálicas JRM SAC. (Tesis Maestría). Universidad Particular Ricardo Palma. Lima-Perú .159 pp.*
- Forés, A., Grané, J. (2012). *La resiliencia en entornos socioeducativos. Madrid – España. Narcea Ediciones.*
- Gutiérrez, H. Agüero, A. (2015). *Competencias profesionales demandadas en el mercado laboral peruano. Escuela de Negocios de la Universidad de Lima. Lima, Perú. 18 pp.*

- Harrison, C. y Matos de Almeida, C. (2015). “*Gestão por Competências: um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil (Gestión por competencias: un estudio de caso en una industria en Brasil)*”. GCG GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA ENERO-ABRIL 2015 VOL. 9 NUM. 1 ISSN: 1988-7116. Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil. PP. 118-130.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México D.F
- IPAE. (2011). *Planeamiento Empresarial*. Sección 5. Programa Extensión Profesional de la Escuela de Empresarios. Diplomado en Administración. Lima-Perú. 97p.
- Mliguélez, F. (2009). *La Flexibilidad Laboral*. Trabajo 13 • Universidad Huelva. I: S. S. N. 1136-3819. 17-36. España. 20 pp.
- Ramírez, C (2017).” *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*”. (Tesis doctoral). Universidad de Carabobo. Carabobo-Venezuela. 274 pp.
- Sánchez C, H. (2014). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. Edit. Mantaro, Lima-Perú.
- TASA. (2018). *Reporte de sostenibilidad 2018. Ecoeficiencia Innovación Sostenibilidad*. <https://www.snp.org.pe/empresas-tasa-presento-su-reporte-de-sostenibilidad-2018/>
- Rodríguez, D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. del distrito de Trujillo 2016*. (Tesis Maestría). UPAO. Trujillo-Perú. 111pp
- Reyes, K. (2016). “*Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*” (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango- México. 101 pp.
- Santana, L., González, O y García, F. (2016). “*Percepción del empresariado de las competencias y características relevantes para el empleo*” (REOP. Vol. 27, nº1, 1º Cuatrimestre, [ISSN electrónico: 1989-7448]). Universidad de La Laguna. España. pp. 29 – 46.
- Sigcha, M. (2018). “*Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato*” (Tesis- Título). Universidad Técnica de Ambato. AMBATO – ECUADOR. 129 pp.
- Siles, M. (2014). *Competencias profesionales requeridas por las empresas en Tarapoto*. Revista Apunt. Univ. Volumen III Numero 2 ISSN: 22257136. Universidad Peruana Unión, Tarapoto-Perú. 20 pp.

- Solano, A. (2013) *Toma de decisiones gerenciales*. Tecnología en Marcha. Vol. 16 N° 3. Instituto Tecnológico de Costa Rica, 44-51. 8 pp.
- Tafur, R. (2018). *Percepción de los egresados de una carrera de ingeniería de sistemas de una universidad privada sobre las competencias genéricas que les demandó su experiencia de inserción laboral*. (Tesis Maestría) PUCP-Perú 127pp.
- Valderrama, K. (2014). *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Pesquera Diamanta S.A. Samanco-provincia del Santa-Región Ancash, durante el año 2013*. (Informe de tesis). Universidad Nacional de Trujillo. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela Académica Profesional de trabajo Social. Trujillo-Perú. 250 pp.
- Vara, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net) 451 pp.



## ANEXOS

### A. Matriz de consistencia.

Título de la tesis INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE UN SUPERINTENDENTE DE PLANTA EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN Y CONTROL DE UNA FABRICA DE HARINA Y ACEITE DE PESCADO, CHIMBOTE ANCASH 2019 TESISTA: NESTOR GÓMEZ BAZÁN						
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES (Definición Conceptual)	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NIVEL TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cómo influyen las competencias gerenciales de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado?. Chimbote, Ancash 2019</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar cómo influyen las competencias gerenciales de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado, Chimbote, Ancash 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1. Determinar cómo influye la competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Las competencias gerenciales de un superintendente de planta influyen significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado. Chimbote, Ancash, 2019</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1. La competencia gerencial compromiso con los resultados de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p>	<p><b>1. Competencias gerenciales</b></p> <p>Las competencias gerenciales son "Un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones". (Hellriegel y otros, 2002)<sup>v</sup> (Vera, O, 2017, p. 37).</p>	<p><b>Competencias gerenciales</b></p> <p>Medida a través de los indicadores de las dimensiones:</p> <p>Compromiso con los resultados. Flexibilidad Proactividad. Visión del negocio Trabajo en equipo. Toma de decisiones. Gestión de personas. Planificación y organización.</p>	<p><b>Nivel:</b></p> <p>Descriptivo Tipo: Aplicada Diseño: Correlacional</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>

	<p>2. Determinar cómo influye la competencia gerencial flexibilidad con los resultados de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p> <p>3. Determinar cómo influye la competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p> <p>4. Determinar cómo influye la competencia gerencial visión del negocio de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p>	<p>2. La competencia gerencial flexibilidad de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p> <p>3. La competencia gerencial proactividad de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p> <p>4. La competencia gerencial visión del negocio de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p>	<p><b>2. Proceso de gestión (Dirección y Control)</b></p> <p>Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos y recursos de la organización para alcanzar sus metas u objetivos con eficiencia y eficacia. (IPAE, 2011 Fundamentos de administración Módulo 1, p100)</p> <p><b>Dirección:</b> La dirección es motivar e influir en las personas, para que voluntariamente, se esfuercen con entusiasmo hacia el logro de los objetivos y/o metas de la organización; está relacionada con la motivación, el liderazgo y la comunicación. (IPAE, 2011 Fundamentos de administración Módulo 1, p100)</p>	<p><b>Proceso de Dirección y Control</b></p> <p>Medida a través de los indicadores de las dimensiones.</p> <p>Dirección Control</p>	
--	---	---	---	---	--

	<p>5. Determinar cómo influye la competencia gerencial trabajo en equipo de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p> <p>6. Determinar cómo influye la competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p> <p>7. Determinar cómo influye la competencia gerencial gestión de personas de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p>	<p>5. La competencia gerencial trabajo en equipo de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite.</p> <p>6. La competencia gerencial toma de decisiones de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p> <p>7. La competencia gerencial gestión en personas de un superintendente de planta influye significativamente en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.</p>	<p><b>Control:</b> Según Koontz+Weinrich/Cannice (2007) y Robbins y Coulter (2005) el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades (que se desarrollan en la organización) para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. (IPAE, 2011 Fundamentos de administración Módulo 1, p100)</p>		
--	--	--	---	--	--



**B. Encuesta sobre las competencias gerenciales de un superintendente de planta en el proceso de dirección y control de una fábrica de harina y aceite de pescado.**

**Competencias gerenciales**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
<b>Compromiso con los resultados</b>	<p><b>Cumple con los objetivos y plazos acordados</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Comprende los objetivos de su función, de su área y de la empresa</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Mantiene su nivel de productividad aún en situaciones complejas</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p>
<b>Flexibilidad</b>	<p><b>Adapta su conducta ante situaciones y personas diferente</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Es receptivo a las nuevas políticas y procedimientos</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Fomenta una actitud positiva ante los cambios</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p>
<b>Proactividad</b>	<p><b>Identifica oportunidades de mejora y propone soluciones</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Plantea formas más prácticas y eficientes de hacer las cosas</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p>

	<p><b>Se esfuerza por hacer más de lo que se espera</b></p> <p>Muy bien          Bien          Un poco bien          Nada bien</p>
<b>Visión del negocio</b>	<p><b>Realiza un análisis interno y externo sobre aspectos que impactan a su trabajo y a la empresa</b></p> <p>Muy bien          Bien          Un poco bien          Nada bien</p> <p><b>Define objetivos y planes concretos alineados con la estrategia de la empresa</b></p> <p>Muy bien          Bien          Un poco bien          Nada bien</p> <p><b>Considera el impacto de las decisiones en otras áreas y procesos</b></p> <p>Muy bien          Bien          Un poco bien          Nada bien</p>
<b>Trabajo en equipo</b>	<p><b>Participa activamente realizando aportes positivos</b></p> <p>Muy bien          Bien          Un poco bien          Nada bien</p> <p><b>Escucha con respeto las ideas de los demás</b></p> <p>Muy bien          Bien          Un poco bien          Nada bien</p> <p><b>Coopera con otros y establece acuerdos evitando conflictos</b></p> <p>Muy bien          Bien          Un poco bien          Nada bien</p>

<p><b>Toma de decisiones</b></p>	<p><b>Busca y analiza la información necesaria para tomar una decisión acertada</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Comunica clara y oportunamente las decisiones</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Toma acción oportuna para solucionar los problemas, asumiendo su responsabilidad</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p>
<p><b>Gestión de personas</b></p>	<p><b>Elige personas que calcen con las expectativas del puesto y de la organización</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Desarrolla el desempeño y gestiona el crecimiento de su equipo</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Inspira, guía con el ejemplo y cumple sus compromisos</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Fomenta la innovación y el desarrollo de nuevas ideas</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p> <p><b>Brinda retroalimentación oportuna y reconoce los logros del equipo</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p>
	<p><b>Establece objetivos claros y prioriza los recursos asignados</b>  Muy bien  Bien  Un poco bien  Nada bien</p>

<b>Planificación y organización</b>	<b>Delega adecuadamente las responsabilidades</b> Muy bien Bien Un poco bien Nada bien
	<b>Realiza seguimiento a las actividades para asegurar su oportuno cumplimiento</b> Muy bien Bien Un poco bien Nada bien

### Proceso de dirección y control.

Dimensiones	Indicador
<b>Dirección</b>	<b>Capacidad de influir en las personas para el logro de los objetivos organizacionales.</b> Muy bien Bien Un poco bien Nada bien
	<b>Empodera a las personas para que asuman sus propias responsabilidades frente a su desempeño laboral.</b> Muy bien Bien Un poco bien Nada bien
<b>Control</b>	<b>Promueve un ambiente agradable de trabajo. Clima laboral.</b> Muy bien Bien Un poco bien Nada bien
	<b>Analiza la presencia de problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten.</b> Muy bien Bien Un poco bien Nada bien
	<b>Supervisión directa durante el tiempo de la actividad de trabajo.</b> Muy bien Bien Un poco bien Nada bien
	<b>Informa sobre la eficacia de los resultados respecto a lo previsto.</b> Muy bien Bien Un poco bien Nada bien



### C. Validez del contenido

Juez	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,8	1	1	1	1	1	0,8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	0,8	1	1	1	0,8	1	1	1	0,8	1	1	0,8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,8	1	1	1	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,8	1	1	0,8	1	0,8	0,8	1	1	0,8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,8	1	
TOTAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,8	1	1	0,8	1	1	1	1	1	1	1	1	0,8	1	1	1	1	
Prom.	1,0		1,0		0,9		0,8		0,8		1,0		1,0		0,9																		
Prom.	0,9															0,9																	
Prom.	0,9																																

En la tabla se observa que los resultados presentan promedios entre 0,8 y 1,0 con un coeficiente de V Aiken de 0,9 por lo que se confirma la validez del contenido de las preguntas del cuestionario de competencias gerenciales, pues el coeficiente V Aiken señala que cuanto más el valor se acerque a 1, entonces tendrá una mayor validez de contenido.

## D. Perfil del puesto

### 1. Perfil del puesto de superintendente de planta en Tecnológica de Alimentos S.A. (TASA)

Nombre de la Función	Superintendente de Planta HyAP	Código	10000505
Gerencia jerárquica	GERENCIA CTRAL. OPERACIONES		
Área funcional	GERENCIA DE PRODUCCION		
Reporta Jerárquicamente	Gerencia de Producción		
Reporta funcionalmente	No reporta		
Supervisa íntegramente a:	Administrador de planta de HyAP, Jefe de almacén de PPTT de H y AP, Jefe de calidad de planta de H Y AP, Jefe de mantenimiento de planta de H y AP, Jefe de producción de H y AP, Jefe de turno de producción de H y AP, Supervisor del sistema de tratamiento de efluentes pesqueros, Supervisor de seguridad y salud ocupacional, Jefe de almacén de materiales de planta de H y AP y Coordinador de gestión humana.		
Reporta funcionalmente a:	Coordinador de producción.		

**Objetivo de la función:** Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades de administración, producción, calidad y mantenimiento de la planta de harina y aceite de pescado.

**Especificaciones de educación:**

**Profesión indispensable**

- ✓ Colegiado Ingeniero Industrial
- ✓ Colegiado Ingeniero Pesquero
- ✓ Colegiado Ingeniero Mecánico
- ✓ Colegiado Ingeniero Químico

**Profesiones afines**

N/A

**Idioma: Ingles**

- ✓ Hablado: Intermedio
- ✓ Escrito: Intermedio
- ✓ Lectura: Intermedio

**Experiencia:**

**Conocimientos indispensables**

- ✓ Con. Administración básica
- ✓ Con. Elaboración y Gestión de presupuestos
- ✓ Con. Gestión de Aseguramiento de Calidad
- ✓ Con. Gestión de Mantenimiento
- ✓ Con. Legislación Laboral y Normativas vigentes en el Sector Pesquero.
- ✓ Con. Procesos de Recursos Humanos
- ✓ Con. Sistemas de procesos de embarque.
- ✓ **Con. Proceso de elaboración de harina y aceite de pescado.**

**Conocimientos deseables**

- ✓ Con. SAP nivel usuarios

**Experiencia indispensable**

- ✓ 3 a 5 años de Experiencia en gestión de operaciones de producción en el Sector Pesquero, como Jefe de Producción o Superintendente.

**Competencias-Conductas esenciales**

- ✓ **Compromiso con los resultados**
- ✓ **Visión del negocio**
- ✓ **Flexibilidad**
- ✓ **Proactividad**
- ✓ **Trabajo en Equipo**
- ✓ **Planificación y Organización**

- ✓ **Toma de Decisiones**
- ✓ **Gestión de Personas**
- ✓ **Cargo de dirección de confianza**

## **Responsabilidades**

- ✓ Controlar el uso adecuado de los insumos utilizados en la producción, para reducir los costos de producción.
- ✓ Coordinar con las autoridades de la Sociedad ante un requerimiento como representantes de la empresa, para mantener buenas relaciones con los grupos de interés de la localidad.
- ✓ Cumplir con las políticas del Sistema Integrado de Gestión (ISO 14001, GMP, OHSAS 18001, IFIS BASC9 y lo normado en las bases documentarias del Sistema Integrado de Gestión.
- ✓ Elaborar, controlar el presupuesto de planta incluyendo el presupuesto de mantenimiento, inversiones y mejoras para establecer objetivos de operación y tener una línea de gestión.
- ✓ Organizar y controlar la ejecución del proceso productivo de harina y aceite de pescado, de calidad con eficiencia productiva.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de los objetivos de las áreas administrativas (almacenes, PPTT, áreas contables, gestión de activos).
- ✓ Liderar la Gestión de desarrollo de todos los colaboradores de planta y el cumplimiento de los objetivos de Clima Laboral.
- ✓ Otras responsabilidades que le exija su jefe.

## **Sistema Integrado de Gestión.**

- ✓ Elaborar, revisar, cumplir y exigir el cumplimiento de la Política de gestión de TASA
- ✓ Disponer los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para asegurar la eficiencia del Sistema Integrado de gestión (SIG) de TASA.
- ✓ Definir objetivos, metas, indicadores y programas del Sistema Integrado de Gestión (SIG) \*Seguridad y Salud Ocupacional\*Medio Ambiente\*Abastecimiento responsable de materia prima\*Inocuidad, calidad, legalidad\*Cultura de prevención de ocurrencia de actos ilícitos y realizar su difusión y seguimiento del desempeño de los sistemas con la finalidad de realizar ajustes en caso de desviaciones.
- ✓ Motivar y verificar la participación de la línea de mando en la mejora del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de TASA\*Seguridad y Salud Ocupacional\*Medio Ambiente\*Abastecimiento responsable de materia prima\*Inocuidad, calidad, legalidad\*Cultura de prevención de ocurrencia de actos ilícitos.
- ✓ Ser ejemplo en el conocimiento, interpretación, asegurar la actualización y cumplimiento de los requisitos legales nacionales e internacionales de \*Seguridad y Salud Ocupacional\*Medio Ambiente\*Abastecimiento responsable de materia prima\*Inocuidad, calidad, legalidad\*Cultura de prevención de ocurrencia de actos ilícitos.
- ✓ Exigir y motivar el reporte de todas las desviaciones significativas como accidentes o incidentes, emergencias ambientales, desviaciones de los Puntos Críticos de Control CPCC) y otros.

**2. Perfil del puesto de superintendente de planta (Planta pesquera en Coishco. Pesquera Hayduk S.A.)**

<b>SUPERINTENDENTE DE PLANTA</b>
----------------------------------

<b>I. PERFIL DEL PUESTO</b>
-----------------------------

<b>1. Nombre del puesto</b>	Superintendente de Planta
<b>2. Gerencia</b>	Operaciones CHI
<b>3. Área / División / Sección / Departamento</b>	Manufactura CHI
<b>4. Nivel de instrucción</b>	Universitaria Completa
<b>5. Formación Complementaria</b>	Maestría en Ingeniería, MBA o relacionados
<b>6. Especialidad</b>	Ingeniería Química Ingeniería Pesquera Ingeniería Industrial Ingeniería Mecánica - Eléctrica
<b>7. Años y tipo de experiencia requerida</b>	8 años en una línea de carrera orientada a la conducción de procesos productivos
<b>8. Conocimiento y/o experiencia específica para el puesto</b>	Gestión de la Calidad Gestión de procesos productivos Gestión de Costos y presupuestos Gestión de personas

**3. Perfil del puesto del superintendente de planta en Pesquera Diamante S.A.**

Pesquera Diamante, es una empresa del sector industrial que satisface las necesidades alimenticias del mercado peruano y mundial.

**Misión del Puesto:** Dirigir, Planificar y Gestionar las áreas Operativas y Administrativas de las Plantas de acuerdo a los lineamientos dispuestos por las Gerencias de la Empresa, con el fin de optimizar los recursos económicos, de materia prima, materiales y personal para alcanzar las metas de producción

trazadas por la Empresa, así como velar por el cumplimiento de la normativa Ambiental y de Seguridad e Higiene Industrial en la Planta.

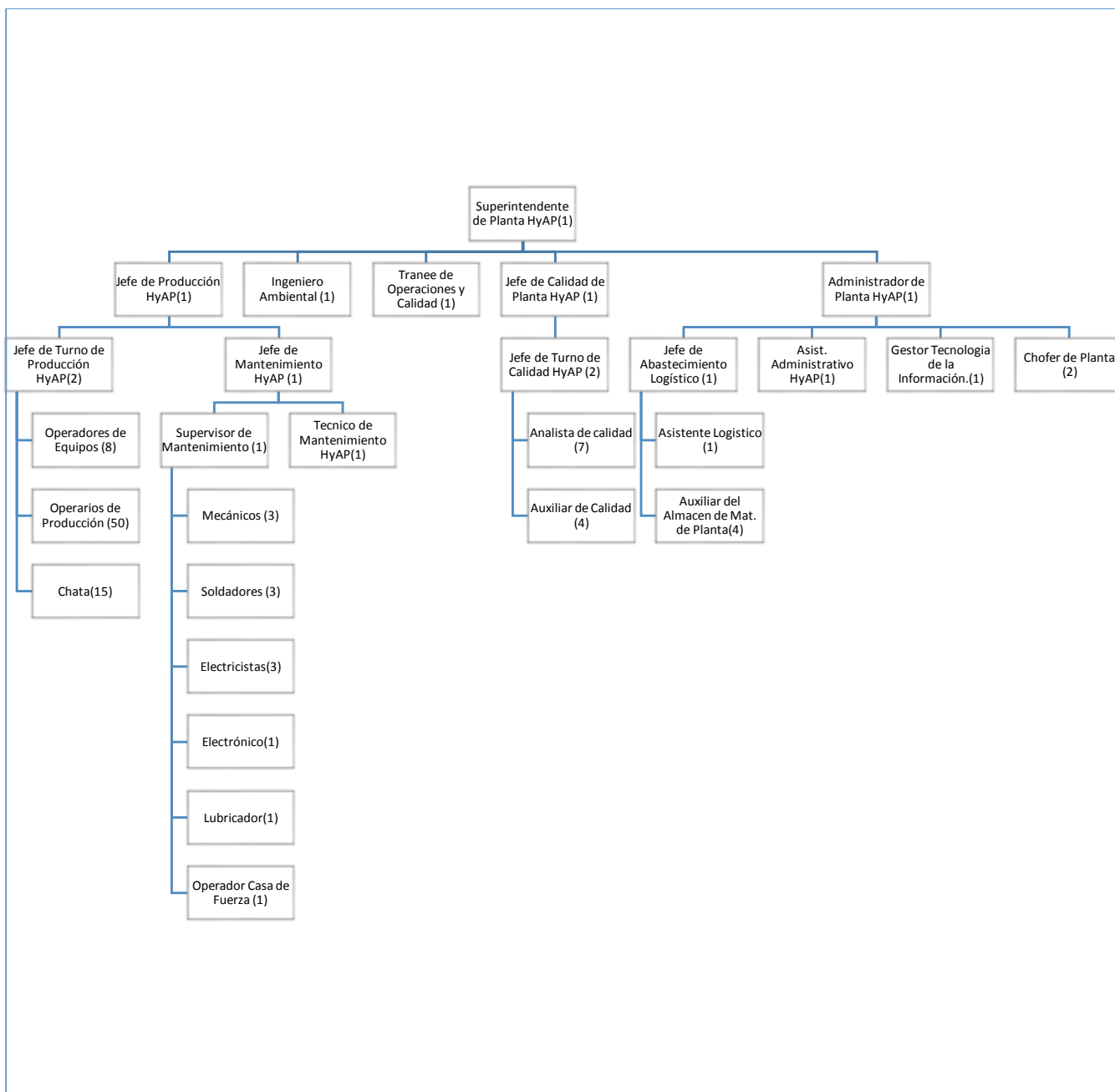
**Requisitos:**

- ✓ Ingeniero Industrial, Pesquero, Químico, Mecánico.
- ✓ Maestría en manejo de procesos, Ambiente, Seguridad, Laboral y Administración de empresas (Deseable).
- ✓ Experiencia de al menos 5 años en posiciones similares.

**Funciones:** Planifica, organiza, coordina y supervisa el proceso productivo de consumo humano indirecto. Supervisa y monitorea el sistema administrativo-contable de Planta.

## E. Estructura de la Superintendencia de planta.

### Planta Chimbote



Fuente: elaboración propia