

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**



**TESIS**

Habilidades directivas y desempeño laboral de los funcionarios de la  
Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

**AUTOR:**

Quilca Coronación, Paúl David

**PARA OPTAR POR EL GRADO ACADEMICO DE:**

Maestro en Gestión Estratégica Empresarial

**ASESOR:**

Mg. Zárate Bocanegra, Jhony Alex

ORCID iD 0000-0001-6440-0108

**LIMA-PERU**

**2020**

**DEDICATORIA**

A Dios, por ser tan bondadoso y demostrarme que su amor existe.

A mis Padres, esposa y mi hijo quienes con su esfuerzo y tolerancia consiguieron que sea el profesional que labora para coadyuvar a la sociedad.

### **AGRADECIMIENTO**

A todos los maestros y maestras, que con sus sabios consejos y ejemplos contribuyeron de manera muy importante en mi camino para seguir por la carrera Profesional

## INDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
INDICE.....	iv
INDICE DE TABLAS .....	viii
INDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCION.....	xiii
Capítulo I: 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Descripción del problema .....	1
1.2. Definición del problema .....	3
1.2.1. Problema general .....	3
1.2.2. Problemas específicas.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general .....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Hipótesis de la investigación .....	4
1.4.1. Hipótesis general .....	4
1.4.2. Hipótesis específicas.....	5
1.5. Variables y dimensiones.....	5
1.6. Justificación de la investigación .....	6

Capitulo II: 2. MARCO TEORICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. Bases teóricas.....	10
2.2.1. Sobre la variable habilidades directivas .....	10
2.2.2. Sobre las dimensiones de las habilidades directivas .....	16
2.2.3. Sobre la variable desempeño laboral.....	20
2.2.4. Sobre las dimensiones del desempeño laboral .....	24
2.3. Definición de términos básicos.....	26
Capitulo III: 3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	29
3.1. Tipo de investigación.....	29
3.2. Diseño de investigación.....	30
3.3. Población y muestra de la investigación.....	30
3.4. Técnicas para la recolección de datos.....	31
3.4.1. Descripción de los instrumentos.....	31
3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos.....	31
3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	33
Capitulo IV: 4. PRESENTACION DE RESULTADOS .....	35
4.1. Presentación e interpretación en tablas y figuras.....	35
4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones.....	35
4.1.1.1. Para la variable habilidades directivas.....	35
4.1.1.2. Para la dimensión habilidades personales .....	36
4.1.1.3. Para la dimensión relaciones interpersonales .....	37

4.1.1.4. Para la dimensión habilidades grupales.....	38
4.1.1.5. Para la variable desempeño laboral .....	39
4.1.1.6. Para la dimensión eficiencia .....	40
4.1.1.7. Para la dimensión eficacia .....	41
4.1.1.8. Para la dimensión calidad de servicio .....	42
4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones .....	43
4.1.2.1. Tabla cruzada entre la variable habilidades directivas y la variable desempeño laboral .....	43
4.1.2.2. Tabla cruzada entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño laboral .....	44
4.1.2.3. Tabla cruzada entre la dimensión relaciones interpersonales y la variable desempeño laboral .....	45
4.1.2.3. Tabla cruzada entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño laboral .....	46
4.1.3. Prueba de normalidad .....	47
4.1.4. Contrastación de las hipótesis de investigación .....	48
4.1.4.1. Contrastación para la hipótesis general .....	48
4.1.4.2. Contrastación para la primera hipótesis específica.....	49
4.1.4.3. Contrastación para la segunda hipótesis específica .....	51
4.1.4.4. Contrastación para la tercera hipótesis específica .....	52
Capítulo V: 5. DISCUSION .....	55
5.1. Discusión de resultados obtenidos .....	55

5.2. Conclusiones .....	61
5.3. Recomendaciones .....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	64
ANEXOS .....	69
Anexo 1. Matriz de consistencia .....	69
Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos .....	70
Anexo 3. Base de datos .....	72
Anexo 4. Evidencia digital de similitud .....	74
Anexo 5. Autorización de publicación en el repositorio .....	75
Anexo 6. Matrices de validación de instrumentos.....	76

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Muestra estratificada</i> .....	31
Tabla 2 <i>Tabla de evaluación de expertos</i> .....	32
Tabla 3 <i>Confiabilidad de Cronbach</i> .....	32
Tabla 4 <i>Baremos de interpretación de alfa de Cronbach</i> .....	32
Tabla 5 <i>Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas</i> .....	35
Tabla 6 <i>Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales</i> .....	36
Tabla 7 <i>Análisis descriptivo de la dimensión relaciones interpersonales</i> .....	37
Tabla 8 <i>Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales</i> .....	38
Tabla 9 <i>Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral</i> .....	39
Tabla 10 <i>Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia</i> .....	40
Tabla 11 <i>Análisis descriptivo de la dimensión eficacia</i> .....	41
Tabla 12 <i>Análisis descriptivo de la dimensión calidad de servicio</i> .....	42
Tabla 13 <i>Tabla cruzada entre la variable habilidades directivas y variable desempeño laboral</i> .....	43
Tabla 14 <i>Tabla cruzada entre la dimensión habilidades personales y variable desempeño laboral</i> .....	44
Tabla 15 <i>Tabla cruzada entre la dimensión relaciones interpersonales y variable desempeño laboral</i> .....	45
Tabla 16 <i>Tabla cruzada entre la dimensión habilidades grupales y variable desempeño laboral</i> .....	46
Tabla 17 <i>Prueba de normalidad para la variable habilidades directivas</i> .....	47
Tabla 18 <i>Prueba de normalidad para la variable desempeño laboral</i> .....	47
Tabla 19 <i>Prueba de correlación para la hipótesis general</i> .....	48
Tabla 20 <i>Prueba de hipótesis para la primera hipótesis específica</i> .....	50

Tabla 21 <i>Prueba de hipótesis para la segunda hipótesis específica</i> .....	51
Tabla 22 <i>Prueba de correlación para la tercera hipótesis específica</i> .....	53

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 <i>Habilidades directivas</i> .....	36
Figura 2 <i>Habilidades personales</i> .....	37
Figura 3 <i>Relaciones interpersonales</i> .....	38
Figura 4 <i>Habilidades grupales</i> .....	39
Figura 5 <i>Desempeño laboral</i> .....	40
Figura 6 <i>Eficiencia</i> .....	41
Figura 7 <i>Eficacia</i> .....	42
Figura 8 <i>Calidad de servicio</i> .....	43

## RESUMEN

Este estudio se planteó como objetivo determinar si existe una relación entre las habilidades directivas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020. Y parte del supuesto que existe relación entre las variables.

Se planteo una metodología del tipo básica, y de nivel y diseño correlacional; determinándose una población de 103 trabajadores, divididas en una muestra estratifica por conveniencia, siendo la misma cantidad de sujetos de estudio considerados como población; se estableció como técnica, la encuesta, y como instrumento, el cuestionario.

Habiéndose aplicado una prueba piloto para determinar la confiabilidad del instrumento, se determinó que esta es alta, por lo que se procedió con la aplicación del instrumento planteado.

Llegando a la conclusión que, en base a la prueba estadística de correlación, se identificó una relación positiva fuerte ( $r_s=0.761$ ,  $p<0.05$ ), confirmándose la hipótesis alterna planteada, por lo que se puede decir que, si existe una relación significativa entre la variable habilidades directivas y la variable desempeño laboral.

**Palabras clave: habilidades directivas, desempeño laboral, eficacia, eficiencia, calidad de servicio**

## ABSTRACT

The objective of this study was to determine whether there is a relationship between managerial skills and job performance of the officials of the District Municipality of El Tambo-2020, and it is based on the assumption that there is a relationship between the variables.

A methodology of the basic type, and level and correlational design was proposed; determining a population of 103 workers, divided into a stratified sample for convenience, being the same number of study subjects considered as population; the survey was established as a technique and the questionnaire as an instrument.

Having applied a pilot test to determine the reliability of the instrument, it was determined that this is high, so we proceeded with the application of the proposed instrument.

Reaching the conclusion that, based on the statistical correlation test, a strong positive relationship was identified ( $r_s = 0.761$ ,  $p < 0.05$ ), confirming the alternative hypothesis raised, so it can be said that, if there is a significant relationship between the managerial skills variable and the job performance variable.

**Keywords: managerial skills, job performance, effectiveness, efficiency, quality of service**

## INTRODUCCION

Las Municipalidades en el Perú, viven un momento muy complejo debido a las dificultades sanitarias, que afecta a todo el planeta desatando una crisis en lo sanitario y una incertidumbre profunda en lo económico y lo administrativo, sobrecargando el sistema municipal, que avizora un duro trance, que afectará muy fuerte a todo el país. La gestión municipal está siendo sobrecargado por una alta demanda de recursos para buscar el bienestar de nuestros vecinos que requieren solucionar los múltiples problemas que aquejan en los diferentes anexos y barrios, acudiendo a la municipalidad, porque es el Estado más cercano y porque han creado un vínculo, especialmente un sector de la población, que aún no logra los beneficios de la modernidad.

En ese sentido, estudiar las habilidades directivas y el desempeño laboral de sus gerentes, se convierte en una valiosa información para el alcalde y miembros del Consejo Municipal, conocerla para de esta manera tomar decisiones y mejorar las capacidades gerenciales de sus funcionarios y de esta manera se orienten en el camino de hacer cumplir la visión y misión institucional.

Consecuentemente la investigación se desarrolló de la siguiente manera:

En el capítulo I, se desarrolló la descripción del problema, así como la formulación de problemas, objetivos e hipótesis generales y específicas, así también la definición de las variables y dimensiones y la justificación respectiva del desarrollo de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolló los antecedentes de estudio, las bases teóricas enfocado a la variable y dimensiones, y la formulación del marco conceptual.

En el capítulo III, se formuló el diseño metodológico, considerando el tipo y diseño de investigación, así como la determinación de la población y muestra, también la

descripción del instrumento de investigación que se aplicó, la confiabilidad determinada y el procesamiento y análisis de datos que se realizara.

En el capítulo IV, se desarrollaron los resultados hallados, expresados en tablas de frecuencia y gráficos, así como tablas cruzadas entre la variable y dimensiones, pruebas de normalidad y la contrastación de hipótesis.

En el capítulo V, se desarrolló la discusión de los resultados hallados, se concluyó y se formuló recomendaciones.

Finalmente, se consideraron las fuentes de información y anexos correspondientes.

## **Capítulo I:**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción del problema**

Los municipios, son las entidades por la cual los vecinos se conectan con el Estado y presionan por soluciones concretas, los gobiernos locales, han sido perjudicadas en varios ítems, producto de la crisis sanitaria, causando efectos impensados principalmente en las arcas municipales y en segundo lugar en todo lo concerniente a las áreas funcionales de la administración

Asimismo, en la búsqueda de brindar los servicios públicos indispensables a la ciudadanía por parte de las instituciones públicas en sus diferentes niveles (gobierno nacional, regional y local), tiene como protagonistas a sus autoridades, gerentes y trabajadores públicos (evitando llamarlos recursos humanos), que conforman el potencial humano que pone en movimiento toda la maquinaria administrativa del Estado y en el presente caso a la administración municipal , a

través del ejercicio de la función pública al servicio de la nación en situaciones normales y, en sobremanera, para hacer frente al grave problema de la propagación de la enfermedad causada por la pandemia del covid-19 (coronavirus) en el territorio nacional.

Para cumplir metas, las instituciones requieren servidores califiquen habilidades gerenciales, con las habilidades que se requieran, en cuanto, el principal objetivo de la gestión pública es el bienestar ciudadano, por el cual se cumplen funciones específicas y se trabaja en la satisfacción de estos, a través del cumplimiento de objetivos.

Respecto a los funcionarios, estos deben de tener todas las características relacionadas a la legislación preponderante. Creemos conveniente que los gerentes y funcionarios deben tener talento, para influenciar y alinear hacia un mismo objetivo, a los servidores de la organización, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndoles responsables por su desempeño laboral.

Por ello, queremos conocer la relación de las habilidades directivas y el desempeño laboral comparar de los gerentes de la Municipalidad Distrital de El Tambo.

El desempeño y las habilidades directivas, son cada vez más fundamental en el mundo laboral y como consecuencia en el desarrollo profesional de los servidores, puesto que permiten lograr resultados y/o metas Las habilidades directivas no es solamente conocer las funciones técnicamente o leerse un libro, va más allá, es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas. La visión de la Municipalidad Distrital de El Tambo, se expresa: “Construimos una

Municipalidad que atiende y resuelve las demandas de los ciudadanos, bajo el principio de gobernabilidad; con modernización, eficiencia y eficacia en los servicios públicos de calidad”. Y para operacionalizar la visión propuesta necesitamos de gerentes con habilidades personales, interpersonales y grupales

Es en esta línea, que, un funcionario se supone es, un actor importante en la gestión municipal, y por lo tanto debe de estar correctamente preparado e capacitado. Por lo expuesto, el objetivo general de esta investigación es determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

## **1.2. Definición del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se relacionan las habilidades directivas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020?

### **1.2.2. Problemas específicas**

1. ¿Cómo las habilidades personales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020?
2. ¿Cómo las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020?

3. ¿Cómo las habilidades grupales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar si existe una relación entre las habilidades directivas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Identificar si existe una relación entre las habilidades personales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.
2. Identificar si existe una relación entre las relaciones interpersonales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.
3. Identificar si existe una relación entre las habilidades grupales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

### **1.4. Hipótesis de la investigación**

#### **1.4.1. Hipótesis general**

Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

### **1.4.2. Hipótesis específicas**

1. Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.
2. Existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.
3. Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

### **1.5. Variables y dimensiones**

#### **V1: Niveles de habilidades directivas**

Definición operacional: Whetten y Cameron (2011) expresan que: “Habilidades directivas, evaluación y desarrollo se centra en las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos actuales y futuros. Su propósito es ayudarlo a aprender a desarrollar las habilidades básicas de la dirección para que pueda mejorar sus capacidades de liderazgo y administrativas con una nueva perspectiva” (p. 44).

D1: Habilidades personales

D2: Habilidades interpersonales

D3: Habilidades grupales

#### **V2: Desempeño laboral**

Chiavenato (2009) lo define “como el conjunto de competencias de carácter individual que posee una persona, mediante las cuales los proveedores y clientes internos sostienen relaciones de trabajo.”

D1: Eficiencia

D2: Eficacia

D3: Calidad de servicio

### **1.6. Justificación de la investigación**

Teórica y metodológicamente la presente investigación se justifica:

a. Teóricamente

El tipo de investigación, según el objetivo de la investigación, es la de obtener conocimiento sobre el comportamiento de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los gerentes de la Municipalidad Distrital de El Tambo. Es fundamental considerar que la investigación aplicada exige de un conocimiento teórico que, en gran parte de los casos, se basa en la investigación básica.

Por lo tanto, nuestra investigación es básica, que tiene el propósito aumentar el conocimiento de los principios fundamentales de la naturaleza o de la realidad.

b. Metodológicamente

Se empleó el método general de la investigación científica y como método específico el método hipotético deductivo, porque esta última, por cuanto se efectuará un análisis de la situación concreta y su desarrollo contextual. Dando de

una relación entre lo observado y lo analizado (relacionado a la verificación de la hipótesis planteada).

c. Académicamente

Se justifica este estudio en consideración al haber sido formado profesionalmente el nivel superior lo demostramos contribuyendo en el desarrollo de la Región Junín.

## Capítulo II:

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### **Internacional**

Bermúdez y Bravo (2016) en su artículo titulado *Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del personal docente en escuelas básicas primarias*, por la Universidad Rafael Urdaneta y la Universidad Rafael María Baralt, Venezuela. Propusieron el objetivo de: “Determinar el grado de relación entre Habilidades

directivas y Desempeño laboral del personal docente” (p. 60); plantearon una investigación de tipo correlacional. Llegando a la siguiente conclusión: “Se concluyó que los directores algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales, de igual manera se determinó que algunas veces se identifica el desempeño laboral del docente y se define el factor formación profesional, siendo una debilidad dentro de las instituciones educativas” (p. 69)

### **Nacional**

Girón (2017) en su investigación titulada *Habilidades directivas y Desempeño Laboral de docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017*, para optar por el título profesional de Licenciada en Administración, por la Universidad San Pedro, Huacho. Propuso el objetivo de: “Evaluar la influencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017” (p. 61); planteo una investigación de tipo correlacional; aplicada en población de 600 docentes y una muestra de 169 sujetos de estudio; empleando técnicas e instrumentos como las encuestas y los cuestionarios. Llegando a las siguientes conclusiones:

Existe una influencia positiva media del 61.2% muy significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los docentes por lo que, al dirigir reuniones, la solución de quejas y/o reclamos de parte de los alumnos, y negociación va influir en su desempeño laboral, por ende, en su tarea principal el dictado de clase (p. 79-80).

Mendoza (2019) en su investigación titulada *Las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Distribución de una*

*Empresa de Servicio Courier, Callao 2019*, para optar por el grado académico de Maestro en Administración de Empresa, Modalidad Internacional, por la Universidad Privada del Norte, Lima. Propuso el objetivo de: “Establecer si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019” (p. 2), planteo una investigación de tipo correlacional; aplicada en población y muestra de 30 sujetos de estudio; empleando técnicas e instrumentos como las encuestas y los cuestionarios. Llegando a la siguiente conclusión: “Si existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución ( $r=0.885$ ) a nivel positiva muy fuerte con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.” (p. 2).

Vásquez (2018) en su investigación titulada *Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017*, para optar por el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, por la Universidad Cesa Vallejo. Propuso el objetivo de: “Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua 2017” (p. 47); planteo una investigación de tipo correlacional; aplicada en población y muestra de 70 sujetos de estudio; empleando técnicas e instrumentos como las encuestas y los cuestionarios. Llegando a la siguiente conclusión: “No se encontró relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui ( $\chi^2 = 1, 336$ ;  $p=0,248 > 0,05$ ), por lo que se rechaza la hipótesis formulada” (p. 80).

Farfán (2019) en su investigación titulada *Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, 2018*, para optar por el grado académico de Maestro, por la Universidad Cesar Vallejo, Lamas. Propuso el objetivo de: “Establecer el grado de correlación entre habilidades directivas y desempeño docente en el contexto de la Institución Educativa “Martín de la Riva y Herrera” de Lamas, 2018” (p. 14); planteo una investigación de tipo correlacional; aplicada en población y muestra de 45 sujetos de estudio; empleando técnicas e instrumentos como las encuestas y cuestionarios. Llegando a la siguiente conclusión: “Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente en la Institución Educativa “Martín de la Riva y Herrera” ( $r=0,411$ ) a nivel moderado, con una significancia de  $0.000 \leq 0.01$ ; rechazándose la hipótesis nula” (p. 76).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Sobre la variable habilidades directivas**

Las habilidades directivas buscan una sinergia entre los procesos y capacidades del trabajador para cumplir los objetivos formulados. Cerro Guerrero (2010, p. 56) manifiesta que, desde el punto de vista, el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad articula mejor con personas generosas, llenas de seguridad, creadoras de proyectos donde todos avanzan y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás.

Bass (1990; p. 79) precisa que las habilidades directivas son conjuntos de acciones que los trabajadores están encaminados a cumplir generando éxitos.

De esta forma, se incrementando el cumplimiento de metas que se establecen al principio por el director, no solamente basándose en la finalidad de lo que pretende la organización, sino también creando un entorno en donde estas habilidades se ejecuten.

Por otro lado, Griffin y Van Fleet (2015, p. 21) sostiene que los directivos son esenciales porque encaminan a la organización, al propósito de desarrollar las habilidades, cumpliendo el objetivo en su puesto de labor, logrando metas y objetivos eficientes.

Además, nos acerca 5 aspectos que brotan de las habilidades directivas, estas son:

- La ciencia de la dirección; comprendida como la forma de liderar de manera óptima y también de administrar en las organizaciones, agrupando información para la toma de decisiones de los directores, no solamente de manera subjetiva, sino desde una perspectiva científica.
- El arte de la dirección; entendida como la iniciativa del directivo en tomar decisiones que se plantean desde su perspectiva mediante la utilización de sus habilidades.
- Manejo de conflictos; se origina por algún obstáculo o escollo por los actos administrativos que se mantengan en la organización, derivando de ella, una dificultad que sea difícil de solucionarla originando un declive en el desempeño laboral.
- Conflictos funcionales y disfuncionales.

Whetten y Cameron (2011, p. 35), tiene una aproximación teórica de la variable, pues contemplan como elementos claves de las habilidades directivas a las habilidades personales, interpersonales y grupales; los cuales son propiedades que se desearon medir y hallar en la presente investigación.

Los autores definen que “habilidades directivas son las evaluaciones para el desarrollo centrándose en las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos actuales y futuros” (p. 44). Donde su enfoque es una aproximación tanto al liderazgo como la lo administrativo, referente al manejo y aplicación de las situaciones.

Asimismo, aseguran que las habilidades directivas mantienen una característica importante que denotan su diferencia frente a las habilidades administrativas (p. 49-54); una de ellas es que son:

- Conductuales, porque no son atributos de la personalidad; es decir, no se originan por las cualidades de la personalidad, ya que estas hacen referencia a que son permanentes a la persona, caso diferente con las habilidades, que son acciones realizadas y visualizadas por el entorno laboral.
- Se pueden desarrollar; hace referencia a que el nivel de desempeño se puede perfeccionar con la ayuda de la experiencia y el “feedback”, mientras que el atributo por ser permanente en una persona, se mantiene a lo largo de la vida.

De esta manera, las habilidades directivas se pueden mejorar con un mayor desempeño, de menor a mayor, logrando una superior competencia.

- Están interrelacionadas y se traspasan; esta característica alude a que las habilidades directivas engloban más que una sola habilidad. Es decir, debe existir habilidades que se apoyan de una con otras, verbigracia: con la comunicación de apoyo e influencia por parte del directivo; tolerando una permisividad frente a cualquier contexto.
- Son contradictorias y paradójicas, porque delimitan direcciones y no necesariamente van encaminadas hacia el grupo laboral o a un contexto interpersonal; sino que se desarrollan cuando el directivo mantiene habilidades que algunas veces, no tienen ninguna relación.

Mientras que, referente a las habilidades administrativas, una de sus características esenciales, es que es:

- Controlable, ya que el nivel de desempeño del comportamiento lo domina uno mismo.

Así también, Huerta y Rodríguez (2014; p. 76) agregan que las habilidades mantienen un grupo de dispositivos administrativos, enfocados en la dirección de los directivos. Ayuda para desarrollar en estos, un campo más prolifero, desarrollando un liderazgo y sobre todo una labor adiestrada.

Relacionado también, con el manejo del personal de la organización, el directivo debe prever cualquier circunstancia al hacer practica de las habilidades, ya que, mediante estos dispositivos administrativos, los empleados pueden percibir una situación contraria a lo que el director está dispuesto hacer

Por otro lado, Madrigal (2006; p. 145) precisa que existen además de las características, instancias que permiten ejecutar una buena habilidad directiva, estos son:

- Comunicación, toma de decisiones, ser consciente del riesgo asumido.
- Creatividad para innovar, improvisar y planear
- Liderazgo en los proyectos y metas
- Administración del personal basados en el tiempo

Estas instancias contribuirán a las habilidades directivas, puesto que, como las habilidades están destinadas a lograr que dentro de una organización se logren acciones de entorno laboral, además, ayuda al entorno interno, asumiendo relaciones con los empleados, facilitando el modo del trabajo bajo la influencia de los directores.

De este modo, el directivo debe asumir funciones dentro de su trabajo, para Drucker (1954; p. 85) estas funciones son partidas en 5, y son:

- Trazar un objetivo
- Organizarse
- Comunicarse y ejercer motivación
- Estudiar el acercamiento y evaluarlo
- Fomentar y participar en el desarrollo de las personas a su cargo

Frente a estas funciones, el directivo debe emprender una visión para con la empresa, organizando y proyectando objetivos, además, sin olvidar la comunicación para con sus trabajadores, para que, de esta manera

se forje un vínculo laboral armonioso y el desempeño laboral, en base de las habilidades del director.

Por su parte, García (2013) conceptualiza las habilidades directivas como “aquello relacionado con las aptitudes que tiene una persona o desarrolla para el cargo de una organización u actividad dentro de ella” (p. 78). De esta manera, las características de las habilidades directivas tienen que desarrollarse con un enfoque a la optimización de los logros individuales y organizacionales.

En tanto, Baena (2005, p. 89) hace hincapié en que, el contexto donde se desenvuelve cualquier directivo, público o privado, es el de una organización. Que se compone por recursos, tanto humanos o económicos, que tiene por fin el cumplimiento de metas y objetivos. Es así que, la organización integra diferentes elementos para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Siendo que, el logro de ellos, no supondrían su alcance e cuanto no exista dirección, a través de los directivos, que son una parte importante de ese proceso.

Bloom (1971) además refiere que, “la función directiva está claramente orientada a la acción y a la toma de decisiones” (p. 254). Es decir que, no solo es saber hacer si no, saber cómo hacer; lo que se refiere a que la capacidad de saber tiene que complementarse con la capacidad y el como.

Existen diferentes clasificaciones de las habilidades directivas o gerenciales, dependiendo del autor.

Frente a estas funciones, el directivo debe emprender una visión para con la empresa, organizando y proyectando objetivos, además, sin olvidar la comunicación para con sus trabajadores, para que, de esta manera se forje un vínculo laboral armonioso y el desempeño laboral, en base de las habilidades del directivo.

### **2.2.2. Sobre las dimensiones de las habilidades directivas**

#### **D1: Habilidades personales**

Sánchez (2014; p. 56) precisa que esta habilidad agrupa a los rasgos que tiene la personalidad y mediante estos se aplica al cumplimiento de las labores, y no solamente con el trabajo, sino, además, con su vida personal, en el día a día. Esta habilidad proporciona un libre pase hacia el mercado laboral, es decir, se denota el proceder de un empleado cuando utiliza esta habilidad, lo que garantiza la observancia del director en el ambiente laboral, verificando su adaptación y su comunicación, además de su iniciativa personal.

En pocas palabras, la habilidad personal suministra a un directivo y a los empleados, el desdoble de su personalidad en un ambiente laboral importante, ya que, al desenvolverse, el trabajador también se encarga de cumplir con sus objetivos, haciéndole el trabajo más fácil. Por otro lado, no debe olvidar a la inteligencia emocional, ya que es importante que el empleado tenga decisiones con que asumir las circunstancias, pues de estos, se originan los resultados que de alguna u otra manera, importaran a la organización.

Del mismo modo Whetten y Cameron (2011; p. 145) aseguran que esta habilidad es una predisposición para emplear de buena manera un

ambiente laboral en las organizaciones, creando un desarrollo personal para poder comunicarse con el grupo laboral, asumiendo retos en grupos y, sobre todo, teniendo un fin común como organización.

Entonces estas habilidades demarcan factores que habilitan en los directivos y en los empleados, un conocimiento personal, para crear resultados ingeniosos frente a los problemas de la organización y sobre todo para gobernar al estrés laboral.

Para la presente investigación se consideraron los siguientes indicadores: desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y solución creativa de problemas.

## **D2: Habilidades Interpersonales**

Es la capacidad de comprensión y empatía que se expresa hacia las personas. Por lo que, las habilidades interpersonales aquella que permiten una mejor relación con las personas del entorno, que se orienta al logro común.

Whetten y Cameron (2011, p. 155) denotan que, los gerentes tienen ciertas obligaciones con respecto al personal, para poder fomentar y promover actitudes, como motivación para el enfoque hacia las metas y lograr rentabilidad en las organizaciones.

Griffin y Van Fleet (2015; p. 30) sostiene que esta habilidad comprende una facultad para interrelacionarse con el grupo laboral. Incentivándolos a los directivos como a los empleados para que alcancen un desempeño máximo.

De otra forma, al mantener esta habilidad, se incrementa la interacción con el grupo jerárquico de la organización, favoreciéndola, ya que se crea un contexto armonioso, logrando que se trabaje mejor sin ningún impedimento.

Thomas y Inkson (2007) agregan que: “La interacción personal, implica una serie de posibilidades de malentendidos y fracasos” (p. 34)

Sin embargo, si existe un ambiente hostil dentro de una organización, debe ser manejado con sumo cuidado, ya que estos malentendidos podrían afectar a la organización. Es por ello, que los directivos deben ser capaces de influir y desarrollar estas habilidades en sus empleados, comprendiendo, además, los diversos mundos personales de cada integrante de la organización.

Para la presente investigación se consideraron los siguientes indicadores: comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación a los demás y manejo de conflicto.

### **D3: Habilidades Grupales**

Bonifaz (2012; p. 47) define a las habilidades grupales en asuntos indispensables que nacen al momento en que se participa en grupos laborales. Participando ya sea como un líder o como un integrante.

Para esta habilidad, debe existir un mero reflejo de satisfacción, ya que se observará a base de estos grupos, como es que funcionan estas habilidades tanto en los directivos como en los empleados, dando un resultado positivo o negativo; cumpliendo ciertas condiciones, como:

- Gozar de la libertad para decidir y organizar
- Liderazgo exitoso

Además, Whetter y Cameron (2011; p. 87) manifiesta que estas habilidades se concentran en la participación siendo líderes o miembros de los grupos. Añadiendo también que, vienen a ser la continuación de formación de equipos eficaces, mediante el facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, Estas habilidades grupales se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando los colaboradores participan con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo.

“La conexión de un administrador con sus empleados es de forma significativa, la cual involucra a comunicarse con obediencia y mesura, esto se consigue una formación gerencial positiva realizando gestiones administrativas esenciales y agrupadas en tres categorías.” (p. 102)

Se llega a cierta preocupación por parte de los directivos, ya que ellos observaran si dentro de estos grupos existen decisiones positivas que ayuden a resolver problemas de las organizaciones. Para la presente investigación se consideraron los siguientes indicadores: facilitamiento y delegación, trabajo en equipo y liderar el cambio.

Es fundamental recalcar que, los directivos deben dar énfasis al trato humano que se le da al trabajador, siendo que existen ciertos caracteres impersonales, casi mecanizados. Siendo que esta visión es percibida de forma errónea.

### 2.2.3. Sobre la variable desempeño laboral

El origen del desempeño laboral, en palabras de Chiavenato (2000): “Son aquellos comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización” (p. 69)

Para lograr un aumento significativo del desempeño laboral, debe existir la fortaleza en cada empleado, forjando una comunicación con la organización, incrementando la habilidad directiva del personal encargado.

El desempeño laboral, en palabras de Werther y Keith (2008) precisan que: “La evaluación del desempeño es el proceso a partir del cual se estima rendimiento global del trabajador y la contribución total se realiza a la organización” (p. 12)

Para ello, hablar del desempeño laboral permite enfocarnos, en una valoración de la productividad del trabajador, que ésta entregara a la organización, por el siempre hecho de trabajar y por una necesidad salarial.

De otro modo Chiavenato (2015) vincula el rendimiento y el desempeño laboral de los trabajadores de una organización:

“Tienen una relación directa muy cercana con las habilidades directivas, aumentando el liderazgo, sentido de pertenencia y reconocimiento del trabajo elaborado que contribuye el logro del cumplimiento de las metas empresariales, en consecuencia, si la empresa garantiza condiciones adecuadas de trabajo podrá medir a los trabajadores de forma acorde a su rendimiento y desempeño laboral” (p. 54)

Mediante lo citado, es importante vincular el rendimiento con el desempeño laboral, ya que el primero hace que el colaborador tenga ganas

por realizar su trabajo, invirtiendo su tiempo en que se complete el desafío de cada día en la organización. De otra forma, se va a complementar con el desempeño observando el rendimiento alto y bajo del colaborador como también del directivo

Por otro lado, Bittel (2000) manifiesta que el desempeño laboral es influenciado por ciertas características, estas son:

1. Trabajo, que pretende ser el núcleo principal de cada directivo como trabajador.
2. Actitudes, mediante las cuales toda la empresa debe estar dispuesto a crearlas a base de esfuerzo o empeño para el bien de la organización.
3. Logros, destinados a completar objetivos y metas trazadas internamente.

Surge estas características en el desempeño laboral ya que, es necesario admitir que la única finalidad de la empresa es la de trabajar, sin embargo, no debería ser lo único que debería perseguirse, sino, que debe explorarse el lado humano del trabajador, para evaluar su desempeño y si es posible recurrir a otras políticas que crean convenientes para afirmar el aumento del desempeño, y, además, con la finalidad que estos obstáculos sean reemplazados con éxito total.

De otro modo, Ghiselli (1998) agrega al desempeño laboral cuatro factores:

1. Como se motiva el trabajador

2. Que habilidades y rasgos se identifican en este
3. Cuan claro y aceptable es el rol que toma
4. Que oportunidades tiene

Frente a estos factores, es importante señalar que cada uno de estas mantiene un vínculo notable con las habilidades directivas, ya que el trabajador para hacer uso de sus habilidades debe perseguir las metas que se crea por los directivas utilizando ciertas habilidades que son parte de ellas mismas, permitiendo desde este punto, que se tenga control y se empuje al trabajador hacia un camino libre donde puedan aceptar sus ideas, y de este modo, ayudará a fomentar en los empleados un deseo de mantenerse con más ganas de trabajar y tomando frente a estas circunstancias oportunidades que puedan mejorar su trabajo.

Para la evaluación del desempeño laboral, Viswesvaran (2001) identifica los siguientes criterios:

1. “Relevancia: en el sentido boutique lo que se está midiendo es importante para la organización ya que de lo contrario una mala ejecución omisión de esta tiene consecuencias trascendentales.” (p. 13)
2. “Fiabilidad: en el sentido de que la medición es consistente, estable, lo cual significa que distintos evaluadores obtendrán los mismos resultados independientemente de estos y se obtendrán los ritmos puntajes del comportamiento en el mismo periodo de tiempo.” (p. 15)

3. “Discriminación: en el sentido de que los resultados obtenidos deben de ser diferentes que sean variables y que no sean semejantes.” (p. 15)
4. “Practicidad: sentido de que se debe tener bien claro la definición de lo que se pretende medir además del costo, tiempo y otros.” (p. 16-17)

En cuanto a la importancia del desempeño laboral, Werther y Davis (2008) opinan que:

“La importancia del desempeño laboral se ha vuelto relevante en las organizaciones ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales” (p. 36)

Conocer a detalle el desempeño laboral de cada empleado, permite al directivo identificar que amenazas pueden surgir, creando políticas o directrices, que ayuden a los trabajadores a solucionarlas. Además de evaluar el rendimiento, de este modo, los beneficios que pueden surgir de esta evaluación son:

1. “Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.”
2. “Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.”
3. “Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.”

4. “Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.”

Entonces, mediante estos beneficios, los directivos podrán enfocarse sobre el terreno real donde se sitúa el capital humano de su organización, ya que, de ahí, nacerán nuevas propuestas para aumentar el desempeño laboral que deben tener los trabajadores.

#### **2.2.4. Sobre las dimensiones del desempeño laboral**

##### **D1: Eficiencia**

“La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel que es capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y haciéndolo con un resultado óptimo. Para ello, es indispensable facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuadas, que serán, en gran medida, el primer requisito necesario para que los trabajadores puedan aumentar el desempeño laboral.” (p. 1) Disponible en: <https://blog.edenred.es/como-evaluar-rendimiento-empleados/>

Para la RAE (2020) la eficiencia es: “La capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir un efecto determinado” (p. 1). Mientras que, para Fernández y Sánchez (1997) la eficiencia es: “La expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (p. 3)

Dicho de este modo, la eficiencia en el desempeño laboral mantiene una importancia, ya que, mediante ésta, el trabajador hace uso de sus

capacidades o habilidades con el propósito de asumir y trazar las metas que mantiene con la empresa.

### **D2: Eficacia**

Para la Rae (2020) la eficacia es: “La capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (p. 1). Mientras que Fernández y Sánchez (1997) la eficacia es: “La capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno” (p. 3)

Particularmente la eficacia estaría dirigida hacia los directivos o gerentes de la empresa, ya que supone todo este conjunto de personas en fomentar una organización impecable para cumplir con los objetivos que se trazan a corto o largo plazo.

Según Da Silva (2002), la eficacia: "Está relacionada con el logro de los objetivos o resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (p. 1)

Es necesario entonces hacer hincapié, que la eficacia se desarrolla mediante el cumplimiento de objetivos.

### **D3: Calidad del servicio**

Para Fisher (1988) calidad del servicio es: “El conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con la calidad del servicio que se provee al usuario” (p. 99)

Permite identificar por lo citado anteriormente a la calidad de servicio como un modo de ver el beneficio empleado por los mismos trabajadores que ofrecen su desempeño laboral como fuente de la calidad.

De otro modo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) precisan que: “En los que se destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio pues poseen tres características que los diferencian ampliamente de los productos: Intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad” (p. 41- 50)

Asimismo, para la calidad de servicio, es necesario separar de los productos y del profesional que invierte su tiempo, ya que, partiendo desde este punto, es totalmente diferente hablar de calidad de servicio cuando nos referimos al producto, toda vez que, se manifiestan de formas diferentes.

### **2.3. Definición de términos básicos**

1. Cultura organizacional: Zeithaml y Berry (1985) Se refiere a “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual diferencia a una organización de las demás.” (p. 69).
2. Competencias: Fisher (1988) “Las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior.” (p. 126)
3. Eficacia: Según Cristóbal & Armijo (2005): La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas constituidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

4. Eficiencia: Según Cristóbal & Armijo (2005) La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”.
5. Gestión del desempeño (GD): Whitehead & Pankhurst (2009) “Es un proceso sistemático a través del cual una organización involucra a todos sus empleados/as en el mejoramiento de la eficacia de la organización mediante la: Evaluación regular del logro de los objetivos de desarrollo” (p. 63).
6. Gerencia: Arnoletto (2014) “Una organización, pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades.” (p. 32).
7. Habilidades directivas: Werther y Davis (2008) “Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.” (p. 136).
8. Habilidades técnicas: Sánchez (2014) “Son aquellas necesarias para realizar ciertas tareas, éstas incluyen su capacidad de trabajar con herramientas como computadoras, máquinas, números, cuentas, idiomas, procesos legales, administrativos o económicos.” (p. 89).
9. Habilidades humanas: Griffin y Van Fleet (2015) “Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.” (p. 145).

10. Habilidades conceptuales: Bonifaz (2012) “Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.” (p. 89).
11. Inteligencia emocional: Drucker (2010) “Capacidad que alguien posee para ser consciente de sí mismo (reconocer las emociones propias cuando las experimenta.) detectar las emociones de los demás y manejar claves e información emocionales.” (p. 78).

### **Capítulo III:**

## **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se planteó, fue el básico o pura, porque se tuvo como finalidad principal la obtención y recopilación de información, que se fue construyendo para analizar los datos consignados en el desarrollo de esta investigación.

Al respecto, Hinojosa (2017) manifiesta sobre el tipo de investigación básico que “corresponde al análisis netamente teórico de una variable de investigación, que se remonta al desarrollo netamente básico de este.” (p. 95).

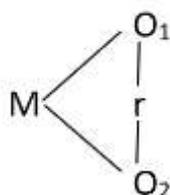
En consecuencia, esta investigación corresponde al tipo descriptivo correlacional, por cuanto se utilizarán instrumentos de medición aplicados en la ejecución y aplicación del estudio, e identificar las características cuantificables para poder estudiar el fenómeno descrito.

### 3.2. Diseño de investigación

La presente investigación, corresponde al diseño descriptivo correlacional, por cuanto, se pretende determinar el grado de relación que tienen las variables estudiadas.

Según Hinojosa (2017, p. 116) el nivel descriptivo correlacional corresponde a la identificación de las propiedades y características de un fenómeno que se someta a análisis, que permite la medición o evaluación de estas, en base a sus dimensiones o componentes y se determine la relación entre estas a través de pruebas estadísticas basadas en sus características.

Para el presente estudio se empleará el diseño de investigación que corresponde al siguiente esquema:



M= muestra

O1= observación de la primera variable

O2= observación de la segunda variable

R= correlación

### 3.3. Población y muestra de la investigación

Según Palacios et. al. (2016) la población es “la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto del análisis y sus valores son conocidos como parámetros” (p. 181).

Por lo tanto, para la presente investigación se considerará como población el total de trabajadores de las gerencias de desarrollo social y ambiental, desarrollo económico y rentas, siendo el número total de 103 trabajadores, estratificada a continuación:

Tabla 1  
*Muestra estratificada*

<b>Gerencia</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Desarrollo social y ambiental	30
Desarrollo económico	30
Rentas	43
<b>Total</b>	<b>103</b>

Fuente: Municipalidad Distrital de El Tambo (2019)

La muestra será considerada como la misma cantidad de sujetos de estudio, siendo este un muestreo censal y por conveniencia.

Al respecto, Palacios et. al. (2016, p. 186) denota que la muestra es una parte de la población debidamente elegida, que se somete a observación científica con el propósito de obtener resultados válidos.

### **3.4. Técnicas para la recolección de datos**

#### **3.4.1. Descripción de los instrumentos**

Como instrumento de investigación se consideró el cuestionario, que, según Palacios et. al. (2016) “La elaboración de este instrumento se trata de la formulación de un conjunto de preguntas escritas, ordenadas de forma adecuada en una cédula, las cuales mantienen relación con las dimensiones, indicadores y la hipótesis propuesta.” (p. 196).

#### **3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos**

- **Validez**

Para la determinación de la validez de los instrumentos, se sometió al juicio de expertos, para que se puedan determinar los criterios de congruencia y validez del instrumento, dándose la evaluación siguiente:

Tabla 2  
*Tabla de evaluación de expertos*

Datos del experto evaluador	Grado académico	Evaluación de criterio
Juan Manuel Sánchez Soto	Doctor en Administración	CORRECTO
Abdón Casiano Maita Franco	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad	CORRECTO
Walter Rubén Santana Camargo	Magister en Gestión Empresarial	CORRECTO

Obteniéndose una calificación CORRECTA de los expertos evaluadores, se procedió con la prueba de confiabilidad estadística.

#### - Confiabilidad

Para la confiabilidad del instrumento se empleó una prueba piloto a razón de 30 sujetos de estudio, en base a la muestra determinadas, siendo 10 sujetos por muestra, con la aplicación de un cuestionario de 26 preguntas, a una confiabilidad del 95% ( $z=1.96$ )

Resultado de la prueba de confiabilidad aplicada:

Tabla 3  
*Confiabilidad de Cronbach*

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,795	26

Resultado comparado al baremo de interpretación:

Tabla 4  
*Baremos de interpretación de alfa de Cronbach*

Rangos	Interpretación
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Hernández, Fernández y Martines (2016)

El resultado  $\alpha = 0,795$ ; contrastado con el baremo de interpretación, denota que se encuentra en el intervalo de alta, en consecuencia, se procedió con la aplicación de instrumento en las muestras señaladas, a una confiabilidad del 95% ( $z=1.96$ ).

### **3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

Se obtendrá la data de la población o muestra objeto de estudio e investigación y se procederá de la siguiente manera:

1. Se definirá las herramientas estadísticas, consistentes en elegir las pruebas estadísticas paramétricas o no paramétricas.
2. Se utilizará el programa o paquete estadístico referido para el procesamiento de data.
4. Se introducirá toda la información en el software de análisis y se procesará la información.
5. Se explorará los datos, se analizará y visualizará por cada variable,
6. Se evaluará también la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos mediante el instrumento de medición elegido.
7. Se analizarán a través de pruebas estadísticas las hipótesis planteadas.
8. Se prepararán los resultados lo que se presentarán mediante tablas, gráficos estadísticos.

Las técnicas que nos permitirán el procesamiento y análisis de datos, se ejecutará considerando las técnicas de conteo y tabulación de las muestras tomadas, empleando ensayos de normalidad, además de tablas

cruzadas entre variables y dimensiones, además de las medidas de asimetría (estadística descriptiva). Igualmente se empleará la estadística inferencial (Hipótesis nula “HO” y la Hipótesis “H1”) con la regla de determinación y su respectivo intervalo de confianza del 95% ( $p= 0.95$ , con un margen de error del 5%) y su interpretación en base a los datos obtenidos.

## Capítulo IV:

### 4. PRESENTACION DE RESULTADOS

#### 4.1. Presentación e interpretación en tablas y figuras

##### 4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones

##### 4.1.1.1. Para la variable habilidades directivas

Tabla 5

*Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1.94
	En desacuerdo	10	9.71
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	41	39.81
	De acuerdo	46	44.66
	Totalmente de acuerdo	4	3.88
	Total	103	100

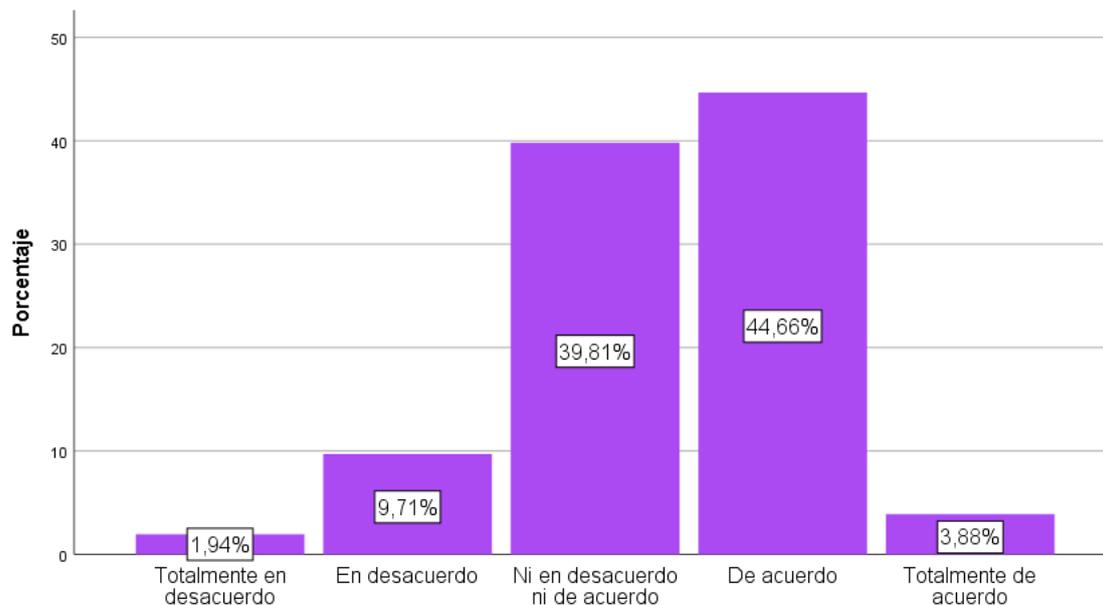


Figura 1  
*Habilidades directivas*

Interpretación: De los 103 sujetos en total, se determinó que: un 1.94% (2) de estos expresan que, están totalmente en desacuerdo las habilidades directivas percibidas en sus respectivas gerencias; en contraste con un 9.71% (10) que se expresan en desacuerdo; mientras que un 39.81% (41) que manifiestan no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que, un 44.66% (46), manifiestan que están de acuerdo, y finalmente, un 3.88% (4) que se expresan totalmente de acuerdo.

#### 4.1.1.2. Para la dimensión habilidades personales

Tabla 6  
*Análisis descriptivo de la dimensión habilidades personales*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente en desacuerdo	4	3.88
En desacuerdo	6	5.83
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	44	42.72
De acuerdo	43	41.75
Totalmente de acuerdo	6	5.83
Total	103	100

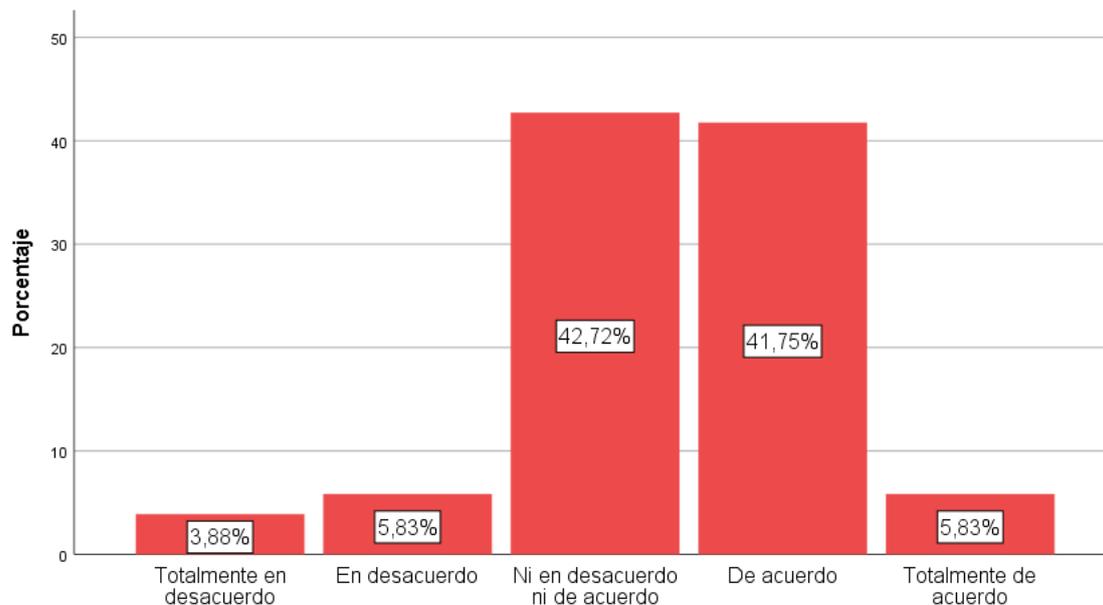


Figura 2  
*Habilidades personales*

Interpretación: De los 103 sujetos en total, se determinó que: un 3.88% (4) de estos expresan que, están totalmente en desacuerdo con su percepción sobre las habilidades personales de los directivos que se presentan en sus respectivas gerencias; en contraste con un 5.83% (6) que se expresan en desacuerdo; mientras que un 42.72% (44) que manifiestan no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que, un 41.75% (43) manifiestan que están de acuerdo, y finalmente, 5.83% (6) que se expresan totalmente de acuerdo.

#### 4.1.1.3. Para la dimensión relaciones interpersonales

Tabla 7  
*Análisis descriptivo de la dimensión relaciones interpersonales*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente en desacuerdo	7	6.80
En desacuerdo	11	10.68
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	45	43.69
De acuerdo	38	36.89
Totalmente de acuerdo	2	1.94
Total	103	100

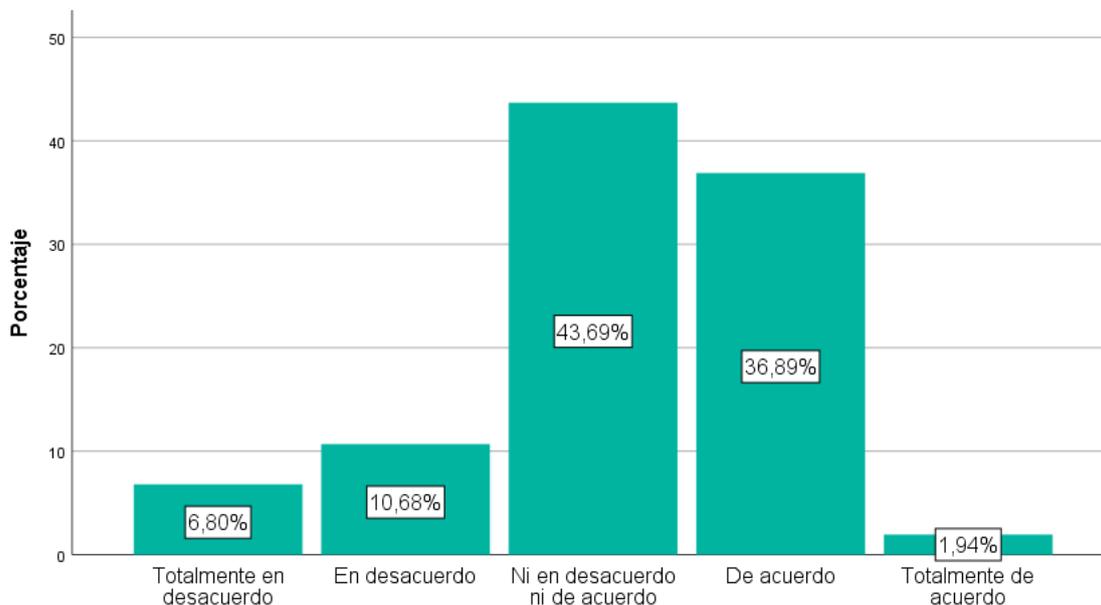


Figura 3  
*Relaciones interpersonales*

Interpretación: De los 103 sujetos en total, se determinó que: un 6.80% (7) de estos expresan que, están totalmente en desacuerdo con su percepción sobre las relaciones interpersonales entre los directivos y trabajadores en sus respectivas gerencias; en contraste con un 10.68% (11) que se expresan en desacuerdo; mientras que un 43.69% (45) que manifiestan no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que, un 36.89% (38) manifiestan que están de acuerdo, y finalmente, un 1.94% (2) que se expresan totalmente de acuerdo.

#### 4.1.1.4. Para la dimensión habilidades grupales

Tabla 8  
*Análisis descriptivo de la dimensión habilidades grupales*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente en desacuerdo	11	10.68
En desacuerdo	25	24.27
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	48	46.60
De acuerdo	19	18.45
Total	103	100

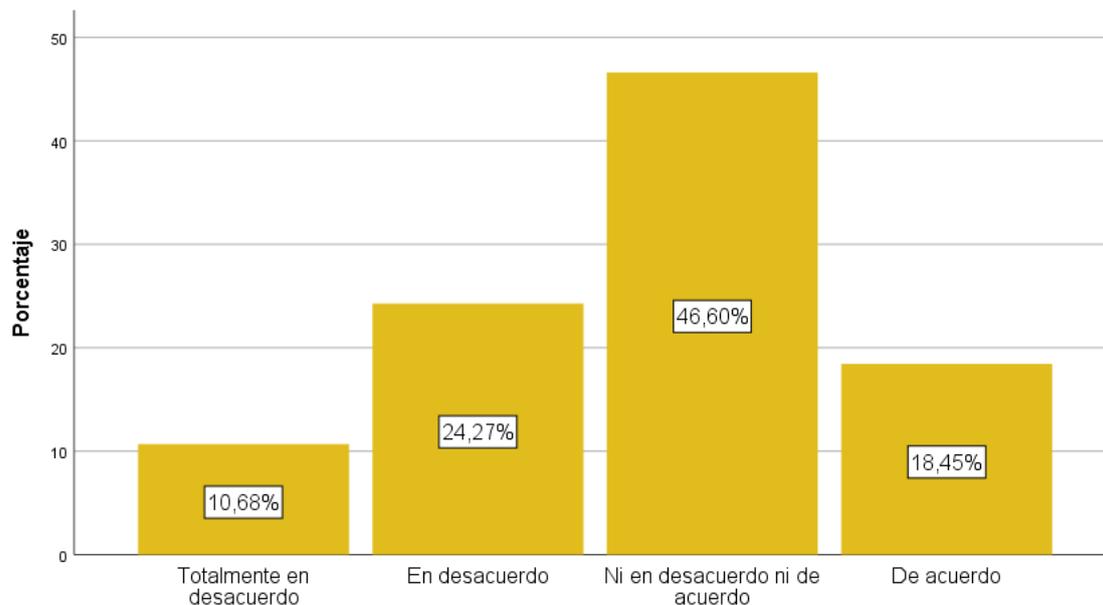


Figura 4  
*Habilidades grupales*

Interpretación: De los 103 sujetos en total, se determinó que: un 10.68% (11) de estos expresan que, están totalmente en desacuerdo con las habilidades grupales que se presentan entre directivos y trabajadores en sus respectivas gerencias; en contraste con un 24.27% (25) que se expresan en desacuerdo; mientras que un 46.60% (48) que manifiestan no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que, un 18.45% (19) manifiestan que están de acuerdo.

#### 4.1.1.5. Para la variable desempeño laboral

Tabla 9  
*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	3.88
	En desacuerdo	4	3.88
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	29	28.16
	De acuerdo	53	51.46
	Totalmente de acuerdo	13	12.62
	Total	103	100

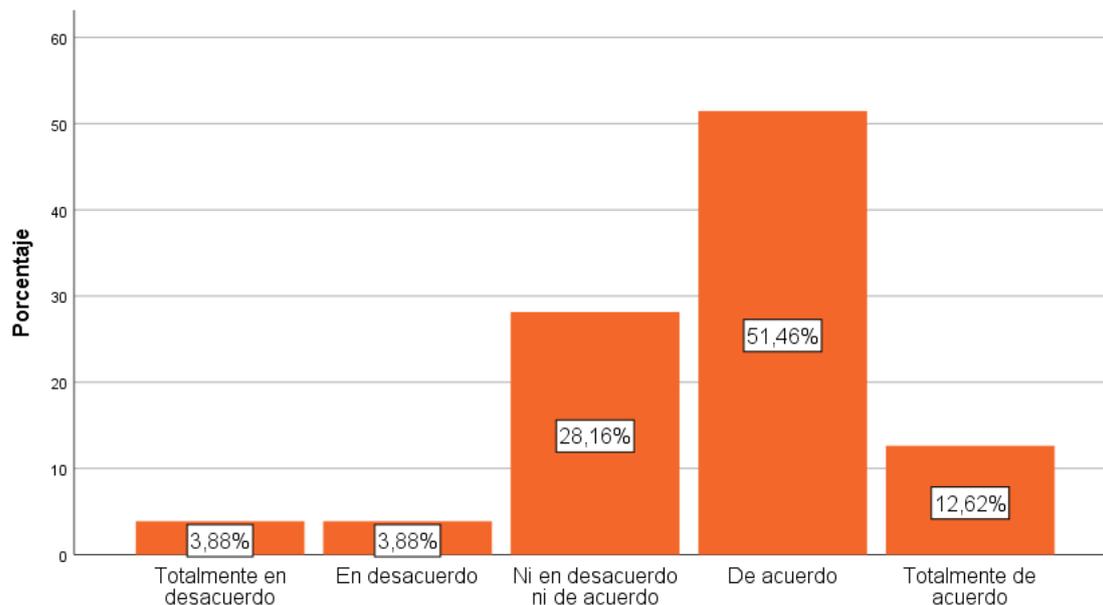


Figura 5  
*Desempeño laboral*

Interpretación: De los 103 sujetos en total, se determinó que: un 3.88% (4) de estos expresan que, están totalmente en desacuerdo con las condiciones que afectan su desempeño, enfocadas a la mejora y atención de parte de la dirección; en contraste con un 3.88% (4) que se expresan en desacuerdo; mientras que un 28.16% (29) que manifiestan no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que, un 51.46% (53) manifiestan que están de acuerdo y finalmente, un 12.62% (13) que se expresan totalmente de acuerdo.

#### 4.1.1.6. Para la dimensión eficiencia

Tabla 10  
*Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	0.97
	En desacuerdo	7	6.80
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	52	50.49
	De acuerdo	42	40.78
	Totalmente de acuerdo	1	0.97
	Total	103	100

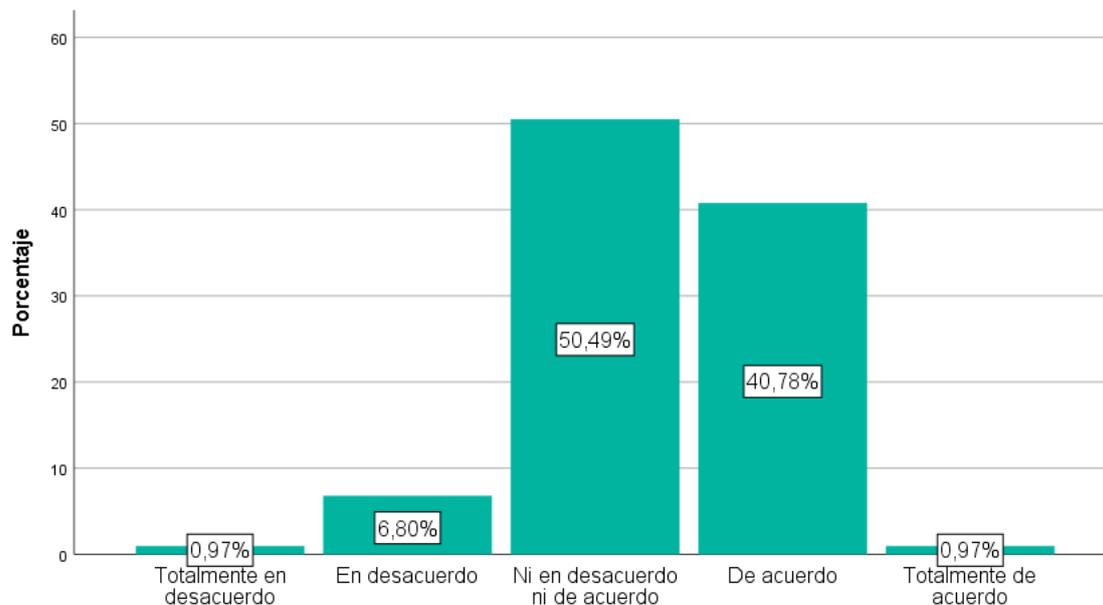


Figura 6  
*Eficiencia*

Interpretación: De los 103 sujetos en total, se determinó que: un 0.97% (1) de estos expresan que, están totalmente en desacuerdo con la eficiencia para optimizar sus labores enfocadas al manejo directivo; en contraste con un 6.80% (7) que se expresan en desacuerdo; mientras que un 50.49% (52) que manifiestan no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que, un 40.78% (42) manifiestan que están de acuerdo y finalmente, un 0.97% (1) que se expresan totalmente de acuerdo.

#### 4.1.1.7. Para la dimensión eficacia

Tabla 11  
*Análisis descriptivo de la dimensión eficacia*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente en desacuerdo	2	1.94
En desacuerdo	9	8.74
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	69	66.99
De acuerdo	22	21.36
Totalmente de acuerdo	1	0.97
Total	103	100

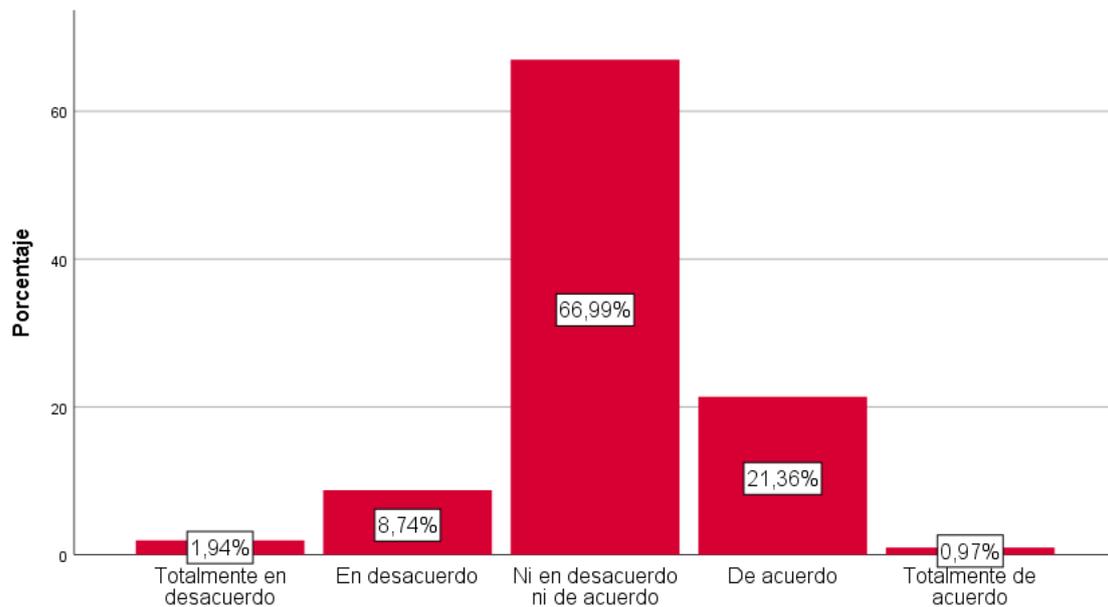


Figura 7  
*Eficacia*

Interpretación: De los 103 sujetos en total, se determinó que: un 1.94% (2) de estos expresan que, están totalmente en desacuerdo con la eficacia en el cumplimiento de objetivos, relacionadas con sus funciones directivas; en contraste con un 8.74% (9) que se expresan en desacuerdo; mientras que un 66.99% (69) que manifiestan no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que, un 21.36% (22) manifiestan que están de acuerdo y finalmente, un 0.97% (1) que se expresan totalmente de acuerdo.

#### 4.1.1.8. Para la dimensión calidad de servicio

Tabla 12  
*Análisis descriptivo de la dimensión calidad de servicio*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1.94
	En desacuerdo	12	11.65
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	37	35.92
	De acuerdo	44	42.72
	Totalmente de acuerdo	8	7.77
	Total	103	100

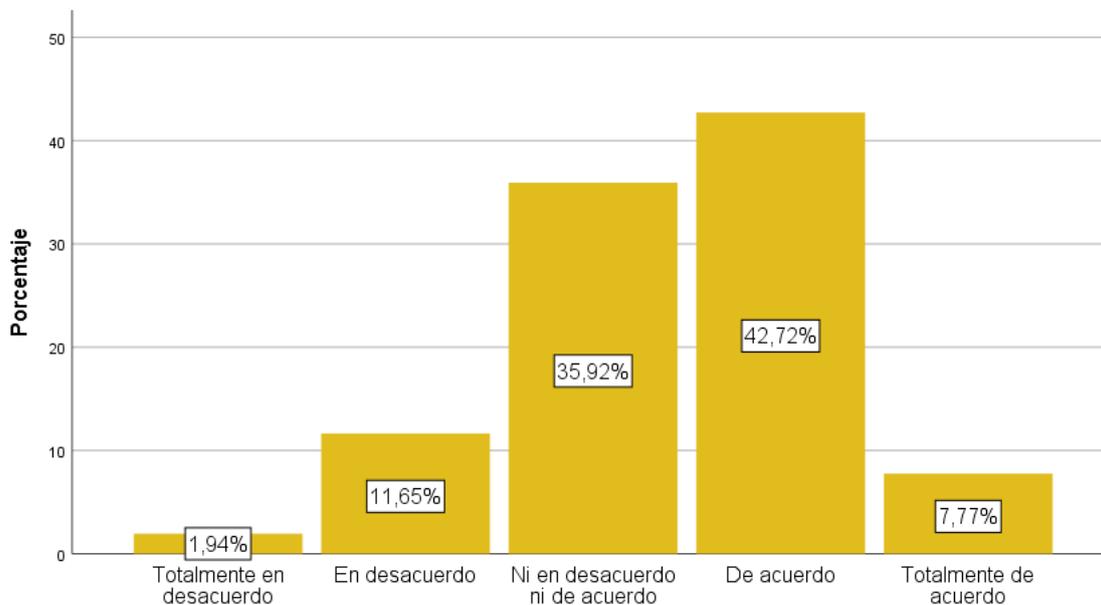


Figura 8  
*Calidad de servicio*

Interpretación: De los 103 sujetos en total, se determinó que: un 1.94% (2) de estos expresan que, están totalmente en desacuerdo con la el grado de calidad que se percibe en el trabajo realizado; en contraste con un 11.65% (12) que se expresan en desacuerdo; mientras que un 35.92% (37) que manifiestan no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que, un 42.72% (44) manifiestan que están de acuerdo y finalmente, un 7.77% (8) que se expresan totalmente de acuerdo.

#### 4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones

##### 4.1.2.1. Tabla cruzada entre la variable habilidades directivas y la variable desempeño laboral

Tabla 13  
*Tabla cruzada entre la variable habilidades directivas y variable desempeño laboral*

		Desempeño laboral					Total	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
<b>Habilidades directivas</b>	Totalmente en desacuerdo	Recuento	0	0	1	1	0	2
		% del total	0.0%	0.0%	1.0%	1.0%	0.0%	1.9%
	En desacuerdo	Recuento	0	1	4	5	0	10

	% del total	0.0%	1.0%	3.9%	4.9%	0.0%	9.7%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Recuento	0	1	8	24	8	41
	% del total	0.0%	1.0%	7.8%	23.3%	7.8%	39.8%
De acuerdo	Recuento	4	2	13	22	5	46
	% del total	3.9%	1.9%	12.6%	21.4%	4.9%	44.7%
Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	3	1	0	4
	% del total	0.0%	0.0%	2.9%	1.0%	0.0%	3.9%
<b>Total</b>	Recuento	4	4	29	53	13	103
	% del total	3.9%	3.9%	28.2%	51.5%	12.6%	100.0%

Interpretación: Mediante la tabla cruzada entre la variable habilidades directivas y la variable desempeño laboral, se denota que, en tanto la proporción de los datos analizados y la escala ordinal de Likert empleada, en relación al 100% (103) de la muestra considerada, se visualiza que, entre los valores analizados, se identifica los valores representativos, en la variable habilidades directivas, los valores Ni en desacuerdo ni de acuerdo y De acuerdo (39.8% y 44.7%) respectivamente; en tanto el valor más representativo de la variable desempeño laboral, se identificó el valor De acuerdo (51.5%); por lo que se evidencia una relación entre los valores obtenidos, de forma significativa, en base a los valores analizados.

#### 4.1.2.2. Tabla cruzada entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño laboral

Tabla 14  
*Tabla cruzada entre la dimensión habilidades personales y variable desempeño laboral*

		Desempeño laboral				Total		
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
<b>Habilidades personales</b>	Totalmente en desacuerdo	Recuento % del total	0 0.0%	0 0.0%	2 1.9%	2 1.9%	0 0.0%	4 3.9%
	En desacuerdo	Recuento % del total	0 0.0%	0 0.0%	2 1.9%	3 2.9%	1 1.0%	6 5.8%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Recuento % del total	2 1.9%	2 1.9%	11 10.7%	22 21.4%	7 6.8%	44 42.7%
	De acuerdo	Recuento % del total	2 1.9%	2 1.9%	12 11.7%	22 21.4%	5 4.9%	43 41.7%
	Totalmente de acuerdo	Recuento % del total	0 0.0%	0 0.0%	2 1.9%	4 3.9%	0 0.0%	6 5.8%
<b>Total</b>	Recuento % del total	4 3.9%	4 3.9%	29 28.2%	53 51.5%	13 12.6%	103 100.0%	

Interpretación: Mediante la tabla cruzada entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño laboral, se denota que, en base a la proporción de los datos analizados y la escala ordinal de Likert empleada, en relación al 100% (103) de la muestra considerada, se visualiza que, entre los valores analizados, se identifica los valores representativos, en la dimensión habilidades personales, los valores Ni en desacuerdo ni de acuerdo y De acuerdo (42.7% y 41.7%) respectivamente; en tanto el valor más representativo de la variable desempeño laboral, se identificó el valor De acuerdo (51.5%); por lo que se evidencia una relación entre los valores obtenidos, de forma significativa, en base a los valores analizados.

#### 4.1.2.3. Tabla cruzada entre la dimensión relaciones interpersonales y la variable desempeño laboral

Tabla 15  
*Tabla cruzada entre la dimensión relaciones interpersonales y variable desempeño laboral*

		Desempeño laboral					Total	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
<b>Relaciones interpersonales</b>	Totalmente en desacuerdo	Recuento % del total	0 0.0%	1 1.0%	2 1.9%	4 3.9%	0 0.0%	7 6.8%
	En desacuerdo	Recuento % del total	0 0.0%	0 0.0%	3 2.9%	8 7.8%	0 0.0%	11 10.7%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Recuento % del total	2 1.9%	2 1.9%	10 9.7%	22 21.4%	9 8.7%	45 43.7%
	De acuerdo	Recuento % del total	2 1.9%	1 1.0%	12 11.7%	19 18.4%	4 3.9%	38 36.9%
	Totalmente de acuerdo	Recuento % del total	0 0.0%	0 0.0%	2 1.9%	0 0.0%	0 0.0%	2 1.9%
<b>Total</b>	Recuento % del total	4 3.9%	4 3.9%	29 28.2%	53 51.5%	13 12.6%	103 100.0%	

Interpretación: Mediante la tabla cruzada entre la dimensión relaciones interpersonales y la variable desempeño laboral, se denota que, en base a la proporción de los datos analizados y la escala ordinal de Likert empleada, en relación al 100% (103) de la muestra considerada, se

visualiza que, entre los valores analizados, se identifica los valores representativos, en la dimensión relaciones interpersonales, el valor Ni en desacuerdo ni de acuerdo (43.7%) respectivamente; en tanto el valor más representativo de la variable desempeño laboral, se identificó el valor De acuerdo (51.5%); por lo que se evidencian diferencias no tan significativas entre los valores obtenidos, en base a los valores analizados.

#### 4.1.2.3. Tabla cruzada entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño laboral

Tabla 16  
*Tabla cruzada entre la dimensión habilidades grupales y variable desempeño laboral*

			Desempeño laboral				Totalmente de acuerdo	Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo		
<b>Habilidades grupales</b>	Totalmente en desacuerdo	Re-cuento	0	1	3	7	0	11
		% del total	0.0%	1.0%	2.9%	6.8%	0.0%	10.7%
	En desacuerdo	Re-cuento	0	1	6	15	3	25
		% del total	0.0%	1.0%	5.8%	14.6%	2.9%	24.3%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Re-cuento	2	1	15	24	6	48
		% del total	1.9%	1.0%	14.6%	23.3%	5.8%	46.6%
	De acuerdo	Re-cuento	2	1	5	7	4	19
		% del total	1.9%	1.0%	4.9%	6.8%	3.9%	18.4%
<b>Total</b>	Re-cuento	4	4	29	53	13	103	
	% del total	3.9%	3.9%	28.2%	51.5%	12.6%	100.0%	

Interpretación: Mediante la tabla cruzada entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño laboral, se denota que, en base a la proporción de los datos analizados y la escala ordinal de Likert empleada, en relación al 100% (103) de la muestra considerada, se visualiza que, entre los valores analizados, se identifica los valores representativos, en la dimensión habilidades grupales, el valor Ni en desacuerdo ni de acuerdo (46.6%) respectivamente; en tanto el valor más representativo de la variable desempeño laboral, se identificó el valor De acuerdo (51.5%); por

lo que se evidencian diferencias no tan significativas entre los valores obtenidos, en base a los valores analizados.

#### 4.1.3. Prueba de normalidad

##### - Para la primera variable

Tabla 17  
*Prueba de normalidad para la variable habilidades directivas*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	0.098	103	0.016	0.958	103	0.002
Habilidades personales	0.136	103	0.000	0.929	103	0.000
Relaciones interpersonales	0.144	103	0.000	0.936	103	0.000
Habilidades grupales	0.107	103	0.006	0.965	103	0.007

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación: Se denota que en base a la prueba de Kolmogórov-Smirnov, la bondad de ajuste se aproxima a las características de la muestra determinada (no paramétrica), por lo que se identifica que, según el valor de significancia (sig.=0.000) corresponde a lo esperado para la determinación de las pruebas de contraste correlacionales (sig.<0.05), bajo el coeficiente de rho de Spearman (rs).

##### - Para la segunda variable

Tabla 18  
*Prueba de normalidad para la variable desempeño laboral*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	0.111	103	0.003	0.944	103	0.000
Eficiencia	0.166	103	0.000	0.923	103	0.000
Eficacia	0.150	103	0.000	0.895	103	0.000
Calidad de servicio	0.134	103	0.000	0.944	103	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación: Se denota que en base a la prueba de Kolmogórov-Smirnov, la bondad de ajuste se aproxima a las características de la muestra determinada (no paramétrica), por lo que se identifica que, según el valor

de significancia (sig.=0.000) corresponde a lo esperado para la determinación de las pruebas de contraste correlacionales (sig.<0.05), bajo el coeficiente de rho de Spearman ( $r_s$ ).

#### 4.1.4. Contrastación de las hipótesis de investigación

##### 4.1.4.1. Contrastación para la hipótesis general

###### - Planteamiento de hipótesis

**H0:** Las habilidades directivas NO se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

**H1:** Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

###### - Calculo estadístico

Tabla 19  
*Prueba de correlación para la hipótesis general*

			Habilidades directivas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,761*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	103	103
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,761	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	103	103

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Correlación negativa perfecta	- 1
Correlación negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media	+0,50 a +0,74
<b>Correlación positiva fuerte</b>	<b>+0,75 a +0,89</b>
Correlación positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta	+1

Interpretación: Se denota que existe una relación significativa entre las variables analizadas ( $r_s=0.761$ ,  $p<0.05$ ) a un nivel positivo fuerte, acorde a la escala de correlación dada.

#### - Contrastación:

$$\begin{aligned}
 N &= 103 \\
 r &= 0.761 \\
 t &= \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\
 t &= 11.7887
 \end{aligned}$$

Interpretación: Acorde a la prueba de contrastación, el valor obtenido ( $t=11.7887$ ) es mayor al valor de confianza dado a la aplicación del instrumento en la muestra seleccionada (95%,  $p=1.96$ ), dándose que,  $t>1.96$ , por lo cual se confirma la validez de la hipótesis alterna ( $H1$ ).

#### 4.1.4.2. Contrastación para la primera hipótesis específica

##### - Planteamiento de hipótesis

**H0:** NO existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

**H1:** Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

### - Cálculo estadístico

Tabla 20  
Prueba de hipótesis para la primera hipótesis específica

		Habilidades personales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,678*
		N	,000
			103
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,678
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			103

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Correlación negativa perfecta	- 1
Correlación negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta	+1

Interpretación: Se denota que existe una relación significativa entre la dimensión y la variable analizada ( $r_s=0.678$ ,  $p<0.05$ ) a un nivel positivo medio, acorde a la escala de correlación dada.

### - Contrastación:

$$\begin{aligned}
 N &= 103 \\
 r &= 0.678 \\
 t &= \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\
 t &= 9.2697
 \end{aligned}$$

Interpretación: Acorde a la prueba de contrastación, el valor obtenido ( $t=9.2697$ ) es mayor al valor de confianza dado a la aplicación del instrumento en la muestra seleccionada ( $95\%$ ,  $p=1.96$ ) dándose que,  $t > 1.96$ , por lo cual se confirma la validez de la hipótesis alterna ( $H1$ ).

#### 4.1.4.3. Contrastación para la segunda hipótesis específica

##### - Planteamiento de hipótesis

**H0:** NO existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

**H1:** Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

##### - Calculo estadístico

Tabla 21  
*Prueba de hipótesis para la segunda hipótesis específica*

			Relaciones intra- personales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Relaciones intrapersonales	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,741*
		N	103	103
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,741	1,000
		N	103	103

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Correlación negativa perfecta	- 1
Correlación negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta	+1

Interpretación: Se denota que existe una relación significativa entre la dimensión y la variable analizada ( $r_s=0.741$ ,  $p<0.05$ ) a un nivel positivo medio, acorde a la escala de correlación dada.

#### - Contrastación:

$$\begin{aligned}
 N &= 103 \\
 r &= 0,741 \\
 t &= \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\
 t &= 11.0900
 \end{aligned}$$

Interpretación: Acorde a la prueba de contrastación, el valor obtenido ( $t=11.0900$ ) es mayor al valor de confianza dado a la aplicación del instrumento en la muestra seleccionada (95%,  $p=1.96$ ) dándose que,  $t>1.96$ , por lo cual se confirma la validez de la hipótesis alterna ( $H1$ ).

#### 4.1.4.4. Contrastación para la tercera hipótesis específica

##### - Planteamiento de hipótesis

**H0:** NO existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

**H1:** Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

### - Calculo estadístico

Tabla 22

*Prueba de correlación para la tercera hipótesis específica*

			Habilidades grupales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,648*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	103	103
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,648	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	103	103

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Correlación negativa perfecta	- 1
Correlación negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil	+0,25 a +0,49
<b>Correlación positiva media</b>	<b>+0,50 a +0,74</b>
Correlación positiva fuerte	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta	+1

Interpretación: Se denota que existe una relación significativa entre la dimensión y la variable analizada ( $r_s=0.648$ ,  $p<0.05$ ) a un nivel positivo medio, acorde a la escala de correlación dada.

### - Contrastación:

$$\begin{aligned}
 N &= 103 \\
 r &= 0.648 \\
 t &= \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\
 t &= 8.5504
 \end{aligned}$$

Interpretación: Acorde a la prueba de contrastación, el valor obtenido ( $t=8.5504$ ) es mayor al valor de confianza dado a la aplicación del instrumento en la muestra seleccionada (95%,  $p=1.96$ ) dándose que,  $t > 1.96$ , por lo cual se confirma la validez de la hipótesis alterna ( $H1$ ).

## **Capítulo V:**

### **5. DISCUSION**

#### **5.1. Discusión de resultados obtenidos**

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar si existe una relación entre las habilidades directivas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.

Se tuvieron como restricciones, en cuanto la aplicación del instrumento, el levantamiento y análisis de la información recolectada, por cuanto la disponibilidad y al tiempo con la que cuenta los sujetos de estudio. Por lo que, la aplicación piloto del instrumento determino un grado de confiabilidad a un grado alto, siendo que el análisis del valor alcanzado por la prueba del alfa de Cronbach dio un valor de 0.795, por lo cual se procedió a la aplicación y análisis de la información que se desarrollara a continuación.

Partiendo del análisis de la variable habilidades directivas, se identificó que, de los 103 sujetos encuestados, en su mayoría, un 44.66% (46) denotan que

están de acuerdo con las habilidades directivas percibidas en sus respectivas gerencias, relacionándose con los efectos de la gestión en el nombramiento de personal que ocupe cargos de dirección o gerencia, siendo que esta percepción se enfoca en las características relacionadas a las capacidades y factores para el manejo de sus gerencias u oficinas.

En tanto, para el análisis de las dimensiones, para la *primera dimensión habilidades personales*, se halló que, en su mayoría, de los 103 sujetos encuestados, un 42.72% (44) y 41.75% (43) denotan que están Ni en desacuerdo ni de acuerdo y De acuerdo, respectivamente sobre las habilidades personales de los directivos que se presentan en sus respectivas gerencias; que se enfoca en la forma en como manejan los aspectos de personalidad en sus oficinas o gerencias, para poder establecer escenarios compatibles y ambientes propensos al desarrollo. Para la *segunda dimensión relaciones interpersonales*, se determinó que, de los 103 sujetos encuestados, en su mayoría, un 43.69% (45) expresan que, están Ni en desacuerdo ni de acuerdo con la percepción sobre las relaciones interpersonales entre los directivos y trabajadores en sus respectivas gerencias, que se puede traducir en que, estas relaciones se enfocan de forma no tan significativa, que podría involucrar una afectación en el ambiente laboral, con una incidencia directa en el desempeño, en alguna forma. Para la *tercera dimensión habilidades grupales*, se determinó que, de los 103 sujetos encuestados, en su mayoría, un 46.60% (48) expresan que, están Ni en desacuerdo ni de acuerdo con la percepción de las habilidades grupales que se presentan entre directivos y trabajadores en sus respectivas gerencias, que se relaciona con la interacción que se da en el desempeño de las funciones propias de sus puestos, que también tiene un efecto

directo en aspectos que puedan afectar el manejo grupal de los trabajadores en oficinas, por parte de encargados, jefes, directivos, o gerentes.

En tanto, para la segunda variable, desempeño laboral, se identificó que, de los 103 sujetos sometidos a estudio, en su mayoría, un 51.46% (53) de estos expresa que están de acuerdo con las condiciones que afectan su desempeño, enfocadas a la mejora y atención de parte de la dirección, que se puede relacionar a que, el desempeño si se ve afectado o es la consecuencia de cómo se realiza el manejo de los directivos, a través de sus habilidades de gestión.

Respecto a la *primera dimensión eficiencia*, se identificó que, de los 103 sujetos de estudio, en su mayoría, un 50.49% (52) de estos se expresa Ni en desacuerdo ni de acuerdo con la eficiencia para optimizar sus labores enfocadas al manejo directivo, que en el escenario estudiado puede enfocarse como, el poco interés y seguimiento en lograr la mayor eficiencia posible en la realización de las actividades sin que se vean afectadas por el manejo directivo, o el poco interés en este aspecto. Para la *segunda dimensión eficacia*, de los 103 sujetos estudiados, se halló que, en su mayoría, un 66.99% (69) expresa sentirse Ni en desacuerdo ni de acuerdo con la eficacia en el cumplimiento de objetivos, relacionadas con sus funciones directivas, esto, como consecuencia de que, existen cierto desapego a las políticas y objetivos de la gestión traducido en que, el trabajo se enfoca solo al cumplimiento de metas cortoplacistas. Para la *tercera dimensión calidad de servicio*, de los 103 sujetos, en su mayoría, se identificó que, un 42.72% (44) expresa que de acuerdo con el grado de calidad que se percibe en el trabajo realizado, esto que se influencia la percepción de que tan bueno es el ambiente de trabajo y la gestión que maneja la institución, en aspectos complementarios a lo que los directivos decidan.

Para las pruebas de normalidad, se denoto, que en base a la prueba de Kolmogórov-Smirnov, la bondad de ajuste se aproxima a las características de la muestra determinada (no paramétrica), por lo que se identificó que, según el valor de significancia ( $sig.=0.000$ ) corresponde a lo esperado para la determinación de las pruebas de contraste correlacionales ( $sig.<0.05$ ), bajo el coeficiente de rho de Spearman ( $r_s$ ), por lo que se procedió a las contrastaciones de hipótesis.

Los resultados anteriores permitieron contrastar la hipótesis general de estudio que consistió en determinar si *las habilidades directivas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo*, se determinó que, según la prueba estadística de correlación, que existe una relación a un nivel positivo fuerte ( $r_s=0.761$ ,  $p<0.05$ ) contrastada también el nivel de significancia ( $sig.=0.00<0.05$ ), verificada también en la información que brinda la tabla cruzada entre las variables, que denota que, se identifica una relación significativa, en base al valor De acuerdo (44.7% y 51.% respectivamente). Al respecto, Bermúdez y Bravo (2016), expresan que las habilidades directivas tienen una influencia significativa, en las formas de administrar y el manejo directivo, pero también, cuando este no se enfoca de la forma correcta, produce ciertas afecciones a las instituciones, afectando en gran medida el desempeño laboral, como uno de los tantos factores que inciden en el personal; es por lo tanto, que es necesario capacitar, enseñar, o incidir en el desarrollo de habilidades directivas, en dirigentes, gerentes, o jefes, para que logren desempeñarse en la institución u organización.

Para la primera hipótesis específica planteada, que pretendió identificar si *existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño*

*laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo*, se determinó que, según la prueba estadística de correlación, que existe una relación a un nivel positivo medio ( $r_s=0.678$ ,  $p<0.05$ ) contrastada también el nivel de significancia ( $sig.=0.00<0.05$ ), verificada también en la información que brinda la tabla cruzada entre la dimensión y la variable, que denota que, se identifica una relación significativa, en base a los valores Ni en desacuerdo ni de acuerdo y De acuerdo (42.7% y 41.7% respectivamente). Girón (2017) identifica que, las habilidades personales, desde un enfoque del manejo o gestión del personal, afectan el desempeño que se presente en los trabajadores, ya que existen características de la personalidad, inherentes a cada individuo, que determinan o condicionan las relaciones en un ambiente concreto; esto desde un enfoque directivo, debe ser considerado por los jefes o gerentes, a consideración de evitar condiciones que afecten estas interacciones, también en la relación de estos con los trabajadores. Para poder relacionarse de forma única e individual con cada uno de estos, enfocado siempre en la mejora de desempeño.

Para la segunda hipótesis específica planteada, que pretendió identificar si *existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo*, se determinó que, según la prueba estadística de correlación, que existe una relación a un nivel positivo medio ( $r_s=0.741$ ,  $p<0.05$ ) contrastada también el nivel de significancia ( $sig.=0.00<0.05$ ), verificada también en la información que brinda la tabla cruzada entre la dimensión y la variable, que denota que, se identifica una diferencias no tan significativas, en base a los valores Ni en desacuerdo ni de acuerdo (43.7%) y De acuerdo (51.5%). Es en tanto, que, en base a lo referido por Mendoza (2019), que manifiesta, que las relaciones

interpersonales en un ambiente laboral tiene un efecto muchas veces contrario en el desempeño, en tanto que también de la forma opuesta, muchas veces se aprecia una influencia significativa; en este caso, el autor denota que existe “una correlación positiva muy fuerte ( $r_s=0.885$ )”, por lo que puede manifestarse que en base a lo hallado, esta relación tiene significancia a como se enfoca este manejo directivo, dependiendo en la consideración que se podrían tener las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores, así también como entre trabajadores, donde se puede decir que, en el desempeño laboral, este efecto o influencia, puede darse de forma individual, por la consideración personal de cada uno.

Para la tercera hipótesis específica planteada, que pretendió identificar si *existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo*, se determinó que, según la prueba estadística de correlación, que existe una relación a un nivel positivo medio ( $r_s=0.648$ ,  $p<0.05$ ) contrastada también el nivel de significancia ( $sig.=0.00<0.05$ ), verificada también en la información que brinda la tabla cruzada entre la dimensión y la variable, que denota que, se identifica una diferencias no tan significativas, en base a los valores Ni en desacuerdo ni de acuerdo (46.6%) y De acuerdo (51.5%). Al respecto, Vásquez (2018) expresa que las habilidades directivas no tienen ninguna relación con el desempeño, esto puede expresar que en ciertos aspectos concretos donde se perciben relaciones grupales, están son más sociales que laborales, que no afectan como el trabajador se desempeña, y esto incluyendo también a los directivos que le dan poca importancia, en tanto, Farfán (2019) por el contrario, denota que “obtuvo una correlación moderada de 0,411”, que en comparación denota una relación

moderada, que puede concluir que, tanto los directivos como trabajadores, pueden o no tener en consideración, que esas relaciones, pueden afectar en su desempeño; en tanto puede decirse que, los directivos, al incentivar las relaciones interpersonales, puede tener en consideración que no habrá un efecto considerable en el desempeño.

## 5.2. Conclusiones

1. Se concluye que, existe una relación significativa ( $r_s=0.761$ ) entre la variable habilidades directivas y la variable desempeño laboral. Además, se verifico que la relación antes mencionada se da a un nivel positivo fuerte; por lo tanto, se afirma que, las mejoras en las habilidades directivas de los funcionarios, incidirán de manera positiva en la mejora del desempeño laboral.
2. Se concluye que, existe una relación significativa ( $r_s=0.678$ ) entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño laboral. Además, se verifico que la relación antes mencionada se da a un nivel positivo medio; por lo tanto, se afirma que, en tanto los funcionarios con cargo directivo mejoren sus habilidades personales en su manejo directivo, el desempeño laboral se verá mejorado.
3. Se concluye que, existe una relación significativa ( $r_s=0.741$ ) entre la dimensión relaciones interpersonales y la variable desempeño laboral. Además, se verifico que la relación antes mencionada se da a un nivel positivo medio; por lo tanto, se afirma que, siempre que los directivos enfoquen las relaciones laborales a un nivel interpersonal con los trabajadores, el desempeño laboral de estos tendrá consecuencias positivas.

4. Se concluye que, existe una relación significativa ( $r_s=0.648$ ) entre la dimensión habilidades grupales y la variable desempeño laboral. Además, se verifico que la relación antes mencionada se da a un nivel positivo medio; por lo tanto, se afirma que, cuando los directivos se relacionen en base a las habilidades grupales que se den, el desempeño laboral de los trabajadores incrementará.

### **5.3. Recomendaciones**

1. Se recomienda fortalecer las habilidades directivas de los funcionarios mediante capacitaciones constantes, para el desarrollo de competencias personales e interpersonales y grupales que puedan responder las exigencias de la gestión pública, de La Municipalidad distrital de El Tambo a fin de cumplir la Misión y Visión de nuestra institución, buscar el bienestar social del Distrito de El Tambo.
2. Se recomienda a la gerencia Municipal realizar test psicológicos, psicotécnicos, a los funcionarios (Gerentes y Sub Gerentes) en la Municipalidad Distrital de El Tambo los cuales les permita conocer sus habilidades y aplicarlas las diversas cualidades y virtudes que califican a los funcionarios (Gerente y Sub Gerente), para luego trabajar sobre una base enriquecida de habilidades y valores, este test ayudara a desarrollar un trabajo importante y con ventajas comparativas, teniendo una mentalidad abierta que permita una mejora continua en la institución, donde sepa desarrollar la creatividad, le permita ser persuasivo capaz de influir en otros servidores de manera positiva y constructiva hacia un logro común.
3. Se recomienda que los funcionarios (Gerentes y Sub Gerentes) de la Municipalidad Distrital de El Tambo deberían ser capacitados para que desarrollen

las habilidades interpersonales para comunicarse a todo nivel, transmitiendo ideas claras y emociones positivas con un dialogo directo y sencillo, liderazgo, empatía y escucha activa de esta manera podrá desenvolverse correctamente en un entorno social, también suprimir toda aquella comunicación que distorsione mensajes que afecte el objetivo de la Institución. Mantener siempre el respeto y amabilidad para dirigirse a todos los servidores, teniendo claro sus ideas buscando siempre la integridad de las personas, valorando aquellos talentos innatos de cada servidor público.

4. Se recomienda que los servidores de la Municipalidad Distrital de El Tambo, tengan compromiso con la institución para un mejor cumplimiento de la función directiva, conllevando a una reciprocidad y sinergia en el desempeño laboral; coordinando las funciones asignadas y evitando incumplimientos de los Gerentes y Sub Gerentes, de esta manera optimizaremos la simplificación administrativa en la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Armijo, M. y Bonnefoy, J. C. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Serie Manuales N.º 45. CEPAL, Santiago de Chile.

Arnoletto, J. (2014). *Fundamentos de la administración de organizaciones*. Córdoba Argentina: Disponible en:  
[https://www.academia.edu/27823978/Fundamentos\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_de\\_organizaciones](https://www.academia.edu/27823978/Fundamentos_de_la_administraci%C3%B3n_de_organizaciones)

Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Disponible en:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/d570/47ba5f48bbb2658ceda163606e18299c8471.pdf>

Bermúdez, E. y Bravo. V. (2016). Habilidades directivas y Desempeño Laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. [Artículo de investigación]. Universidad Rafael Urdaneta. Universidad Rafael María Baralt. Venezuela. Disponible en:  
<https://biblat.unam.mx/hevila/OmniaMaracaibo/2016/vol22/no3/4.pdf>

Bittel, L. (2000). *Administración del personal*. Disponible en:  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)

Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México. Disponible en:

Chiavenato, I. (2000). *Gestión de talento humano*. Colombia. Disponible en:  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Da Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores, S.A. Disponible en: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6868/3/687.16-R621p-Capitulo%20II.pdf>
- Drucker, P. (1954). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva*. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/60903131.pdf>
- Farfán Cerda, H. (2019). *Habilidades Directivas y Desempeño docente en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, Lamas, 2018*. [Tesis de posgrado]. Universidad Cesar Vallejo. Perú. Disponible en: [http://lareferencia.org/vufind/Record/PE\\_8424526b003be31c35341bbced13634b](http://lareferencia.org/vufind/Record/PE_8424526b003be31c35341bbced13634b)
- Fernández Ríos, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Fisher, I. (1988). *Introducción a la investigación del mercado*. 3era Edición. Disponible en: [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Fundamentos\\_de\\_Mercadotecnia.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Fundamentos_de_Mercadotecnia.pdf)
- Ghiselli, F. (1998). *Administración del capital humano*. Disponible en: <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/3300?show=full>

- Girón Mendoza, L. S. (2018). *Habilidades directivas y desempeño laboral de docentes de la Universidad San Pedro – Filial Huacho, 2017*. [Tesis de pregrado]. Universidad San Pedro. Perú. Disponible en: [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/9609/Tesis\\_58287.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/9609/Tesis_58287.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2015). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México. Disponible en: [https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades\\_directivas\\_evaluacion](https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades_directivas_evaluacion)
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V, Editores, S.A. Quinta edición.
- Hinojosa Pérez, J. A. (2017). *El arte de hacer una tesis: Para pos y pregrado con casos prácticos*. Primera edición. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo\\_de\\_habilidades\\_directivas.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf)
- Huerta, J y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. Disponible en: <http://libcat.calacademy.org/title/desarrollo-de-habilidades-directivas/oclc/932019296>
- La RAE (2020). *Eficacia*. Disponible en: <https://dle.rae.es/eficacia>
- La RAE (2020). *Eficiencia*. Disponible en: <https://dle.rae.es/eficiencia>
- Madrigal Torres, B. (2006). *Habilidades directivas*. Mexico. Disponible en: [https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades\\_directivas\\_2da\\_ed\\_berta](https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta)

Mendoza Zenozain, E. A. (2019). Las Habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio Courier, Callao 2019. [Tesis de posgrado]. Universidad Privada del Norte. Perú. Disponible en:

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22226/Mendoza%20Zenozain%2c%20Euard%20Alexander%20PARCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palacios Vilela, J. J., Romero Delgado, H. E. y Ñaupas Paitan, H. (2016). *Metodología de la investigación jurídica*. Primera edición. Editorial Grijley E.I.R.L. Lima.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry L. (1985). “*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*”. *Journal Of Marketing*. Vol. 49. Disponible en:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod\\_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf)

Sánchez, M. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>

Thomas, D. C. y Inkson, K. (2007). *Liderazgo y emprendimiento*. Madrid, España. Disponible en:

[https://books.google.com.pe/books?id=JWJbAAAAQBAJ&pg=PT38&lpg=PT38&dq=Thomas,+D.+C.+y+Inkson,+K.+\(2007\).+Inteligencia+cultural.+Madrid,+Espa%C3%B1a.&source=bl&ots=EpAtcEEXJl&sig=ACfU3U23koanDXvahy0TlGaVd2CSZ1NwJQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj3z4DGo7XqAhWKnOAKHfeqD\\_sQ6AEwAHoECAoQAQ#v=onepage&q=Thomas%2C%20D.%20C.](https://books.google.com.pe/books?id=JWJbAAAAQBAJ&pg=PT38&lpg=PT38&dq=Thomas,+D.+C.+y+Inkson,+K.+(2007).+Inteligencia+cultural.+Madrid,+Espa%C3%B1a.&source=bl&ots=EpAtcEEXJl&sig=ACfU3U23koanDXvahy0TlGaVd2CSZ1NwJQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj3z4DGo7XqAhWKnOAKHfeqD_sQ6AEwAHoECAoQAQ#v=onepage&q=Thomas%2C%20D.%20C.)

[%20y%20Inkson%2C%20K.%20\(2007\).%20Inteligencia%20cultural.%20Madri  
d%2C%20Espa%C3%B1a.&f=false](#)

Vásquez Vílchez, J. W. (2018). *Habilidades Directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de educación Superior Tecnológico Publico José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017*. [Tesis de posgrado]. Universidad Cesar Vallejo. Perú. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/27531?show=full>

Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Londres: SAGE. Disponible en: [http://sk.sagepub.com/reference/hdbk\\_orgpsych1](http://sk.sagepub.com/reference/hdbk_orgpsych1)

Werther, W. y Keith, D. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

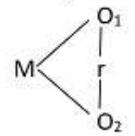
Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava Edición. Pearson Educación. México. Disponible en: [http://www.tecnologiacontable.com.pe/biblioteca/competencias\\_directivas/Desarrollo%20de%20habilidades%20directivas%208ed%20-%20David%20A.%20Whetten%20y%20Kim%20S.%20Cameron.pdf](http://www.tecnologiacontable.com.pe/biblioteca/competencias_directivas/Desarrollo%20de%20habilidades%20directivas%208ed%20-%20David%20A.%20Whetten%20y%20Kim%20S.%20Cameron.pdf)

Whitehead , C. & Pankhurst, M. (2009). *Libro de recursos sobre Gestión de Personal para el jefe/a inmediato*. Londres - Inglaterra: People In Aid.

## ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de consistencia

## Habilidades directivas y desempeño laboral de los funcionarios de la municipalidad distrital de El Tambo-2020.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	METODOLOGIA
<p>Problema general: ¿Como se relacionan las habilidades directivas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020?</p> <p>Problemas específicos: 1. ¿Las habilidades personales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020?</p> <p>2. ¿Las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020?</p> <p>3. ¿Las habilidades grupales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020?</p>	<p>Objetivo general: Determinar si existe una relación entre las habilidades directivas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.</p> <p>Objetivos específicos: 1. Identificar si existe una relación entre las habilidades personales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020. 2. Identificar si existe una relación entre las relaciones interpersonales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020. 3. Identificar si existe una relación entre las habilidades grupales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.</p>	<p>Hipótesis general: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.</p> <p>Hipótesis específicas: 1. Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020. 2. Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020. 3. Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.</p>	V1: Habilidades directivas	D1: Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del autoconocimiento</li> <li>- Manejo del estrés personal</li> <li>- Solución creativa de problemas</li> </ul>	<p><b>Método de investigación:</b> Empírico analítico Hipotético deductivo <b>Tipo de investigación:</b> Básica, transversal, no experimental <b>Nivel de investigación:</b> Correlacional <b>Diseño de investigación:</b> Descriptivo correlacional</p>  <p>Donde: M: muestra O: variable R: relación <b>Población:</b> 103 trabajadores <b>Muestra: E stratificada</b> - 30 trabajadores de la gerencia de desarrollo social y ambiental - 30 trabajadores de la gerencia de desarrollo económico - 48 trabajadores de la gerencia de rentas <b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario <b>Técnicas de análisis y procesamiento de información:</b> Estadística descriptiva (tablas de frecuencia y gráficos) Estadística inferencial (coeficiente de correlación de Rho de Spearman) Análisis en Excel y SPSS 25</p>
				D2: Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación de apoyo</li> <li>- Ganar poder e influencia</li> <li>- Motivación a los demás</li> <li>- Manejo de conflicto</li> </ul>	
				D3: Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitamiento y delegación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Liderar el cambio</li> </ul>	
			V2: Desempeño laboral	D1: Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad del personal.</li> <li>• Nivel de conocimientos técnicos.</li> <li>• Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.</li> <li>• Nivel de adaptabilidad del trabajador</li> </ul>	
				D2: Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del nivel de calidad de trabajo.</li> <li>• Metas logradas.</li> <li>• Cumplimiento de las tareas asignadas.</li> <li>• Conocimiento dentro del puesto de trabajo.</li> </ul>	
				D3: Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Atención al usuario</li> <li>• Servicio</li> <li>• Cortesía</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Accesibilidad</li> </ul>	

## Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario, forma parte de la investigación de Posgrado Titulado: **HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO-2020.** La información que se proporcionará tendrá un tratamiento académico y anónimo.

**Instrucciones:** responda marcando aspa (X) en cada cuadro acorde a la siguiente escala dada, se le agradece su consideración.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<b>V1: Habilidades directivas</b>					
<b>D1: Habilidades personales</b>					
	1	2	3	4	5
1. Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar en lo personal.					
2. Entiende cómo se adapta a situaciones que son ambiguas e inciertas					
3. Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas					
4. Mantiene una relación abierta y confiada con sus colaboradores					
5. Incrementa la pericia en la solución analítica de problemas					
<b>D2: Relaciones interpersonales</b>					
6. Da libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas desean, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere.					
7. Mejorar las habilidades y los intereses de los subalternos, para la delegación de actividades.					
8. Tiene capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores.					
9. Establecer relaciones de apoyo, incluso cuando se da retroalimentación negativa					
10. La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismo					
<b>D3: Habilidades grupales</b>					
11. Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo					
12. Expresa gratitud frecuente y conspicuamente, incluso por los actos pequeños					
13. Alienta estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho.					
14. Conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.					
15. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.					

<b>V2: Desempeño laboral</b>					
<b>D1: Eficiencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Tiene en consideración que la responsabilidad asignada a los trabajadores puede afectarlos					
17. El personal se desempeña en base a su preparación, y es asignada acorde a su perfil profesional					
18. Implanta conceptos sobre liderazgo para así poder aumentar la eficacia mediante la aplicación de políticas de mejora constante					
19. Tiene en cuenta las exigencias del personal, enfocadas en sus necesidades laborales, y como afectaría su desempeño.					
20. El trabajador se adapta según el requerimiento de jefes o directivos, para poder amoldarse al puesto					
<b>D2: Eficacia</b>					
21. La eficacia percibe que el trabajo es de calidad y se enfoca en el cumplimiento de objetivos.					
22. La gestión establece que debe de realizarse un manejo enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos.					
23. Se enfoca el cumplimiento de metas asignadas con la mayor eficacia posible.					
24. Las tareas que se asignan recaen en los trabajadores más idóneos y se reparten entre equipos de trabajo para fomentar la eficacia.					
25. Los trabajadores conocen sus funciones y logran cumplir con los requerimientos que la gestión establece.					
<b>D3: Calidad de servicio</b>					
26. El servicio se relaciona al compromiso de servicio, como política de gestión					
27. La atención al usuario debe enfocarse en la mejora constante y a la percepción del usuario					
28. Los servicios que se brindan, deben alinearse con las políticas de la gestión.					
29. Se establecen factores concretos para que el personal se desempeñe de cierta forma estandarizada.					
30. El servicio que se brinda, o el trabajo es accesible para todo el personal y para cumplir los requisitos del trabajo en si					

## Anexo 3. Base de datos

ITEM	VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS				D12: DESEMPEÑO LABORAL			
	D1: Habi- lidades perso- nales	D2: Relacio- nes interper- sonales	D3: Habi- lidades grupales	TOTAL	D1: Eficiencia	D2: Eficacia	D3: Calidad de servicio	TO- TAL
	TOTAL	TOTAL	TOTAL		TOTAL	TOTAL	TOTAL	
Sujeto 1	20	21	21	62	21	19	25	65
Sujeto 2	21	23	19	63	22	15	21	58
Sujeto 3	24	12	13	49	18	21	22	61
Sujeto 4	17	21	22	60	20	21	24	65
Sujeto 5	20	20	17	57	21	16	20	57
Sujeto 6	20	19	18	57	24	20	25	69
Sujeto 7	24	20	17	61	20	13	15	48
Sujeto 8	20	16	20	56	19	21	22	62
Sujeto 9	20	19	17	56	18	5	16	39
Sujeto 10	17	16	14	47	23	16	22	61
Sujeto 11	12	21	20	53	16	18	23	57
Sujeto 12	19	21	21	61	20	15	18	53
Sujeto 13	20	14	11	45	21	18	23	62
Sujeto 14	20	18	16	54	22	21	22	65
Sujeto 15	20	10	11	41	14	13	16	43
Sujeto 16	18	16	16	50	19	18	20	57
Sujeto 17	19	10	13	42	15	21	15	51
Sujeto 18	20	14	13	47	22	19	19	60
Sujeto 19	17	17	18	52	22	20	22	64
Sujeto 20	21	19	18	58	12	20	18	50
Sujeto 21	8	20	18	46	18	17	22	57
Sujeto 22	23	16	20	59	10	19	9	38
Sujeto 23	17	22	18	57	15	15	17	47
Sujeto 24	17	19	18	54	22	19	25	66
Sujeto 25	20	18	12	50	18	14	24	56
Sujeto 26	22	14	14	50	21	17	23	61
Sujeto 27	17	19	18	54	19	14	20	53
Sujeto 28	17	17	10	44	20	21	19	60
Sujeto 29	16	21	18	55	18	18	21	57
Sujeto 30	20	20	19	59	14	18	17	49
Sujeto 31	18	10	10	38	19	17	23	59
Sujeto 32	16	22	23	61	5	17	10	32
Sujeto 33	19	15	15	49	15	18	16	49
Sujeto 34	18	17	9	44	18	17	19	54
Sujeto 35	24	17	18	59	17	22	17	56
Sujeto 36	25	20	16	61	17	18	21	56
Sujeto 37	15	18	20	53	23	20	24	67
Sujeto 38	17	11	15	43	20	19	19	58
Sujeto 39	19	14	18	51	18	18	17	53
Sujeto 40	16	12	12	40	20	19	20	59
Sujeto 41	14	13	10	37	19	19	17	55
Sujeto 42	21	13	12	46	18	19	22	59
Sujeto 43	15	19	15	49	20	16	21	57
Sujeto 44	7	10	10	27	17	18	20	55
Sujeto 45	20	18	15	53	15	21	14	50
Sujeto 46	21	16	15	52	19	25	20	64
Sujeto 47	20	16	18	54	20	18	15	53
Sujeto 48	25	18	15	58	15	19	15	49
Sujeto 49	20	19	15	54	20	20	17	57
Sujeto 50	17	17	16	50	12	18	14	44
Sujeto 51	25	17	17	59	22	16	20	58
Sujeto 52	15	20	16	51	20	17	23	60
Sujeto 53	25	16	19	60	20	20	21	61
Sujeto 54	15	19	20	54	18	14	20	52
Sujeto 55	17	18	13	48	18	20	19	57
Sujeto 56	25	15	17	57	20	18	22	60
Sujeto 57	20	20	18	58	18	19	17	54
Sujeto 58	15	17	17	49	21	17	24	62
Sujeto 59	19	18	19	56	22	18	22	62
Sujeto 60	20	10	14	44	19	18	19	56
Sujeto 61	15	19	20	54	23	19	22	64
Sujeto 62	20	17	17	54	18	15	20	53
Sujeto 63	20	19	13	52	22	22	25	69
Sujeto 64	17	20	23	60	22	14	21	57
Sujeto 65	20	18	17	55	16	17	25	58
Sujeto 66	9	16	16	41	17	17	17	51
Sujeto 67	13	18	20	51	19	18	25	62
Sujeto 68	15	19	22	56	21	17	23	61
Sujeto 69	11	17	21	49	25	16	25	66
Sujeto 70	19	20	19	58	19	17	19	55
Sujeto 71	17	20	20	57	17	22	20	59
Sujeto 72	23	23	23	69	19	19	22	60
Sujeto 73	20	20	20	60	18	17	19	54

Sujeto 74	18	18	17	53	19	15	23	57
Sujeto 75	23	20	20	63	19	18	22	59
Sujeto 76	19	21	18	58	22	22	23	67
Sujeto 77	20	20	16	56	17	16	20	53
Sujeto 78	18	18	19	55	18	18	22	58
Sujeto 79	19	20	20	59	18	15	20	53
Sujeto 80	19	20	17	56	19	15	17	51
Sujeto 81	17	17	19	53	18	21	23	62
Sujeto 82	5	8	10	23	18	17	22	57
Sujeto 83	19	22	23	64	19	22	24	65
Sujeto 84	21	22	21	64	23	19	15	57
Sujeto 85	20	21	16	57	20	20	21	61
Sujeto 86	20	20	20	60	20	18	24	62
Sujeto 87	20	20	20	60	20	14	18	52
Sujeto 88	22	21	20	63	19	18	21	58
Sujeto 89	19	20	22	61	15	5	17	37
Sujeto 90	24	24	23	71	20	11	24	55
Sujeto 91	19	18	22	59	22	16	23	61
Sujeto 92	18	21	22	61	19	18	18	55
Sujeto 93	23	22	20	65	20	19	24	63
Sujeto 94	23	18	21	62	18	19	22	59
Sujeto 95	18	20	19	57	14	18	24	56
Sujeto 96	19	20	14	53	18	18	20	56
Sujeto 97	25	25	24	74	15	21	15	51
Sujeto 98	13	14	18	45	22	16	22	60
Sujeto 99	22	22	22	66	21	19	22	62
Sujeto 100	23	22	23	68	17	18	17	52
Sujeto 101	15	18	14	47	21	15	25	61
Sujeto 102	20	17	21	58	16	14	15	45
Sujeto 103	14	18	17	49	14	15	19	48

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA  
ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
ESTRATÉGICA EMPRESARIAL



**TESIS**

Habilidades directivas y desempeño laboral de los funcionarios de la  
Municipalidad Distrital de El Tambo-2020

**AUTOR:**

Genia Coronado, Paul Ibarra

**PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestría en Gestión Empresarial

**ASESOR:**

Mg. Zor de la Cruz, Betty Alva

**LIMA, PERÚ**

100%

**Resumen de coincidencias**

**20%**

1	repositorio.uov.edu.pe Fuente de Internet	7%
2	repositorio.upia.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.upoi.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.unival.edu... Fuente de Internet	1%
6	www.survio.com Fuente de Internet	1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%

## Anexo 5. Autorización de publicación en el repositorio



### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

#### 1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: Chilca Escobación Paul David  
 DNI: 45777282 Correo electrónico: pquilca@gmail.com  
 Domicilio: AV. Real N° 1475 Chilca  
 Teléfono fijo: — Teléfono celular: 964884717

#### 2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO Ó TESIS

Facultad/Escuela: Posgrado  
 Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller ( ) Tesis (X)  
 Título del Trabajo de Investigación / Tesis:  
Habilidades Directivas y desempeño laboral de los  
Funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo 2020

#### 3.- OBTENER:

Bachiller ( ) Título ( ) Mg. (X) Dr. ( ) PhD. ( )

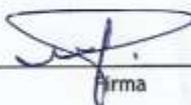
#### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

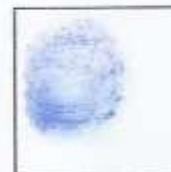
Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

- Sí, autorizo el depósito y publicación total.  
 No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2020.

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma



Anexo 6. Matrices de validación de instrumentos

MATRIZ PARA VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Objetivo	Variable	Dimensión	N° ítem	CONTENIDO		Observaciones
				Claridad	Congruencia	
Determinar si existe una relación entre las habilidades directivas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.	Dimensión: Habilidades directivas	D1: Habilidades personales	1. Selecciona información a los datos acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar a lo personal. 2. Entiende cómo se adapta a situaciones que son antiguas e inciertas. 3. Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas. 4. Mantiene una relación abierta y cordial con sus colaboradores. 5. Incrementa la jerarquía en la solución analítica de problemas.	C	C	
		D2: Relaciones interpersonales	6. Da libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas desean, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere. 7. Mejora las habilidades y los intereses de los subalternos, para la delegación de actividades. 8. Tiene capacidad de trabajar en el comportamiento de sus colaboradores. 9. Focalizar relaciones de apoyo, incluso cuando se da retroalimentación negativa. 10. La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.	C	C	
		D3: Habilidades grupales	11. Generalmente entiendo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizan. 12. Expresa gratitud frecuente y conspicuamente, incluso por los actos pequeños. 13. Ayuda a otros cuando están experimentando dificultades o resultados que exceden las expectativas con éxito. 14. Conoce diversas maneras de ayudar a formar relaciones fuertes y cohesionadas entre los miembros del equipo. 15. Permite la participación de aquellos que ocupan los cargos con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	C	C	
1. Identificar si existe una relación entre las habilidades personales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.	Dimensión: Desempeño laboral	Dimensión: Eficacia	16. Tiene en consideración que la responsabilidad asignada a los trabajadores puede afectarles. 17. El personal se desempeña en base a su preparación, y es asignada acorde a su perfil profesional. 18. Implementa conceptos sobre liderazgo para así poder aumentar la eficacia mediante la aplicación de políticas de mejora constante. 19. Tiene en cuenta las exigencias del personal, enfocadas en sus necesidades laborales, y como afectan su desempeño. 20. El trabajador se adapta según el requerimiento de jefe o directivos, para poder cumplirlo al máximo.	C	C	
Dimensión: Eficacia		21. La eficacia percibe que el trabajo es de calidad y se enfoca en el cumplimiento de objetivos. 22. La gestión establece que debe de realizarse un manejo crítico en el cumplimiento de metas y objetivos. 23. Se enfoca el cumplimiento de metas asignadas con la mayor eficacia posible. 24. Las tareas que se asigna recaen en los trabajadores más hábiles y se reparten entre equipos de trabajo para fomentar la eficacia. 25. Los trabajadores conocen sus funciones y logran cumplir con los requerimientos que la gestión establece.	C	C		
Dimensión: Calidad de servicio		26. El servicio se relaciona al compromiso de servicio, como política de gestión. 27. La atención al usuario debe enfocarse en la mejora constante y a la percepción del usuario. 28. Los servicios que se brindan, deben alinearse con las políticas de la gestión. 29. Se establecen factores concretos para que el personal se desempeñe de cierta forma estandarizada. 30. El servicio que se brinda, o el trabajo es accesible para todo el personal y para cumplir los requisitos del trabajo en sí.	C	C		

**CRITERIO:**  
Validez de criterio, por medio de la CLARIDAD Y CONGRUENCIA de cada ítem y se valida mediante juicio de expertos

**INDICACIONES:**  
En las columnas de CLARIDAD Y CONGRUENCIA marque con una "C" si se considera CORRECTA o con una "I" si se considera INCORRECTA, la relación de cada sujeto con el ítem, en función de la variable correspondiente. Si lo cree conveniente, añada sus observaciones.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Apellido y nombre: JUAN MANUEL SANCHEZ SOTO

DNI: 20088526

Grado Académico y Profesión: DOCTOR EN ADMINISTRACION

Firma: 

## MATRIZ PARA VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Objetivo	Variable	Dimensiones	N° ítem	CONTENIDO		Observaciones
				Claridad	Congruencia	
Determinar si existe una relación entre las habilidades directivas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.	Dimensiones: Habilidades directivas	D1: Habilidades personales	1. Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar en lo personal. 2. Establece cómo se adapta a situaciones que son ambiguas o inciertas. 3. Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas. 4. Mantiene una relación abierta y cordial con sus colaboradores. 5. Incrementa la paciencia en la solución analítica de problemas.	C	C	
		D2: Relaciones interpersonales	6. Da libertad a las personas para realizar sus tareas lo que ellos desean, en vez de obligarlos a hacer lo que uno quiere. 7. Mejora las habilidades y los intereses de los subalternos, para la delegación de actividades. 8. Tiene capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores. 9. Establece relaciones de apoyo, incluso cuando se da retroalimentación negativa. 10. La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.	C	C	
		D3: Habilidades grupales	11. Generadamente analiza sus propios o significados más allá asociados con el trabajo que realiza. 12. Expresa gratitud frecuente y espontáneamente, incluso por los actos pequeños. 13. Alienta estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho. 14. Cruza diversos caminos de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesionadas entre los miembros del equipo. 15. Permite la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	C	C	
1. Identificar si existe una relación entre las habilidades personales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.	Dimensiones: Desempeño laboral	Dimensiones: Eficiencia	16. Tiene un conocimiento que la responsabilidad asignada a los trabajadores puede afectarlos. 17. El personal se desempeña en base a su preparación, y es asignado acorde a su perfil profesional. 18. Impone conceptos sobre liderazgo para así poder aumentar la eficiencia mediante la aplicación de políticas de mejora constante. 19. Tiene en cuenta las exigencias del personal, enfocadas en sus necesidades laborales, y como afectarían su desempeño. 20. El trabajador se adapta según el requerimiento de áreas o direcciones, para poder atenderse al paciente.	C	C	
2. Identificar si existe una relación entre las relaciones interpersonales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.		Dimensiones: Eficacia	21. La eficiencia percibe que el trabajo es de calidad y se enfoca en el cumplimiento de objetivos. 22. La gestión establece que debe de realizarse un manejo adecuado en el cumplimiento de metas y objetivos. 23. Se enfoca el cumplimiento de tareas asignadas con la mayor eficacia posible. 24. Las tareas que se asignan tienen en los trabajadores más hábiles y se reparten entre equipos de trabajo para fomentar la eficiencia. 25. Los trabajadores conocen sus funciones y logran cumplir con los requerimientos que la gestión establece.	C	C	
3. Identificar si existe una relación entre las habilidades grupales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.		Dimensiones: Calidad de servicio	26. El servicio se relaciona al compromiso de servicio, como política de gestión. 27. La atención al usuario debe enfocarse en la mejora constante y a la percepción del usuario. 28. Los servicios que se brindan, deben alinearse con las políticas de la gestión. 29. Se establecen factores concretos para que el personal se desempeñe de cierta forma estandarizada. 30. El servicio que se brinda, es el trabajo es accesible para todo el personal y para cumplir los requisitos del trabajo en el	C	C	

**CRITERIO:**

Validez de criterio, por medio de la CLARIDAD Y CONGRUENCIA de cada ítem y se valida mediante juicio de expertos.

**INSTRUCCIONES:**

En las columnas de CLARIDAD Y CONGRUENCIA indique con una "C" si se considera CORRECTA o con una "I" si se considera INCORRECTA, la relación de cada aspecto con el ítem, en función de la variable correspondiente. Si lo cree conveniente, añada sus observaciones.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

Apellidos y nombres: **ARBON CASIANO, MAITA FRANCO**

DNI: **19912986**

Grado Académico y Profesión: **DOCTOR EN Administración**

  
Dr. Maíta Casiano, Maíta Franco  
D.N.I. 19912986

Firma:

## MATRIZ PARA VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Objetivo	Variable	Dimensión	N° ítem	CONTENIDO		Observaciones
				Claridad	Congruencia	
Determinar si existe una relación entre las habilidades directivas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.	Dimensión: Habilidades directivas	D1: Habilidades personales	1. Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar en lo personal. 2. Entiende cómo se adapta a situaciones que son ambiguas e inciertas. 3. Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas. 4. Mantiene una relación abierta y cordial con sus colaboradores. 5. Incrementa la pericia en la solución analítica de problemas.	C	C	
		D2: Relaciones interpersonales	6. Da libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas desean, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere. 7. Mejorar las habilidades y los patrones de los subalternos, para la delegación de actividades. 8. Tiene capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores. 9. Establece relaciones de apoyo, incluso cuando se da retroalimentación negativa. 10. La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.	C	C	
		D3: Habilidades grupales	11. Generosamente analiza un propósito o significado más allá asociado con el trabajo que realizan. 12. Expone gratitud frecuente y reconocimiento, incluso por los actos pequeños. 13. Alienta estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho. 14. Conoce diversas maneras de ayudar a fortalecer relaciones fuertes y cohesionar entre los miembros del equipo. 15. Promueve la participación de aquellos que aceptan las tareas con entusiasmo y cómo se hará el trabajo.	C	C	
1. Identificar si existe una relación entre las habilidades personales con el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.	Dimensión: Desempeño laboral	Dimensión: Eficiencia	16. Tiene en consideración que la responsabilidad asignada a los trabajadores puede afectarles. 17. El personal se desempeña en base a su preparación, y es asignado acorde a su perfil profesional. 18. Implanta concepciones sobre liderazgo para así poder mantener la eficacia mediante la aplicación de políticas de mejora constante. 19. Tiene en cuenta las aspiraciones del personal, enfocadas en sus necesidades laborales, y como afectarlas su desempeño. 20. El trabajador se adapta según el requerimiento de jefes o directivos, para poder ajustarse al puesto.	C	C	
Dimensión: Eficacia		21. La eficacia percibe que el trabajo se da calidad y se enfoca en el cumplimiento de objetivos. 22. La gestión establece que debe de realizarse un trabajo enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos. 23. Se enfoca al cumplimiento de metas asignadas con la mayor eficacia posible. 24. Las tareas que se asignan crecen en los trabajadores más hábiles y se reparten entre equipos de trabajo para fomentar la eficacia. 25. Los trabajadores conocen sus funciones y hacen cumplir con los requerimientos que la gestión establece.	C	C		
Dimensión: Calidad de servicio		26. El servicio se relaciona al compromiso de servicios, como política de gestión. 27. La atención al usuario debe enfocarse en la mejora constante y a la percepción del usuario. 28. Los servicios que se brindan, deben alinearse con las políticas de la gestión. 29. Se establecen factores concretos para que el personal se desempeñe de cierta forma estandarizada. 30. El servicio que se brinda, o el trabajo es accesible para todo el personal y para cumplir los requisitos del trabajo en sí.	C	C		

**CRITERIO:**

Valores de criterios, por medio de la CLARIDAD Y CONGRUENCIA de cada ítem y se valida mediante juicio de expertos

**INSTRUCCIONES:**

En las columnas de CLARIDAD Y CONGRUENCIA indique con una "C" si se considera CORRECTA, o con una "I" si se considera INCORRECTA, la relación de cada aspecto con el ítem, en función de la variable correspondiente.  
Si lo cree conveniente, añada sus observaciones

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

Apellidos y nombres: \_\_\_\_\_ SANTANA CAMARGO WALTER RUBEN

DNE \_\_\_\_\_ 19801299

Grado Académico y Profesión: \_\_\_\_\_ MAGISTER EN GESTION EMPRESARIAL

