

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**Habilidades directivas y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital  
de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019**

**Presentado por:**

**Mariluz Tomaya Condori**

**Para optar el Título de Licenciado en Administración**

**Abancay, Perú**

**2024**



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUIÑOTA,  
CHUMBIVILCAS, CUSCO – 2019”

Presentado por **Mariluz Tomaya Condori**, para optar el Título de: Licenciado en  
Administración

Sustentado y aprobado 06 de febrero del 2024 ante el jurado evaluador:

Presidente:

  
Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla

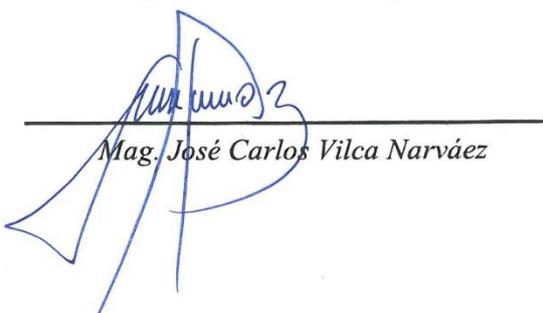
Primer Miembro:

  
Mag. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca

Segundo Miembro:

  
Mag. Josué Huamani Cayllahua

Asesor :

  
Mag. José Carlos Vilca Narváez

## **Agradecimiento**

*A la UNAMBA y a todos los maestros de la facultad de Administración por compartir sus conocimientos y formarnos profesionales con hábitos Intelectuales y morales.*

*Mi Profundo agradecimiento a toda mi familia (hermanas y hermanos) en especial a mis queridos padres mi mayor estima y consideración, por forjar una persona de bien y con aspiraciones.*

*A mi asesor por su constante apoyo y asesoría durante el desarrollo del presente trabajo de investigación y a los amigos por su apoyo y motivación.*



## **Dedicatoria**

*Esta investigación va dedicada en especial a mis queridos padres, y a toda mi familia por ser parte de mi gran motivación y soporte durante todo el proceso de mi formación profesional y personal, por recordarme que la perseverancia es el camino al logro de grandes metas*



Habilidades directivas y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019

Línea de investigación: Gestión Pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>5</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
1.1. Descripción del problema.....	5
1.2. Enunciado del Problema.....	8
1.2.1. Problema General.....	8
1.2.2. Problemas Específicos .....	8
1.3. Justificación.....	9
1.3.1. Justificación teórica .....	9
1.3.2. Justificación metodológica.....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>11</b>
<b>OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b> .....	<b>11</b>
2.1. Objetivos de la investigación .....	11
2.1.1. Objetivo General .....	11
2.1.2. Objetivos específicos .....	11
2.2. Hipótesis de la investigación.....	11
2.2.1. Hipótesis general.....	11
2.2.2. Hipótesis específicas .....	12
2.3. Operacionalización de variables.....	13
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	<b>14</b>

3.1. Antecedentes .....	14
3.2. Marco teórico .....	19
3.2.1. Teorías sobre habilidades directivas .....	19
3.2.2. Definición de las Habilidades directivas.....	20
3.2.3. Tipos de Habilidades Directivas .....	22
3.2.4. Características de la Habilidades Directivas.....	24
3.2.5. Enfoques de las habilidades directivas.....	25
3.2.6. Dimensiones de las Habilidades Directivas .....	28
3.2.7. Teorías del Desempeño Laboral .....	36
3.2.8. Características del Desempeño Laboral.....	37
3.2.9. Tipos de evaluación del desempeño .....	38
3.2.10. Métodos de evaluación del desempeño.....	40
3.2.11. Definición de Desempeño laboral.....	41
3.2.12. Dimensiones del desempeño laboral.....	42
3.3. Marco conceptual .....	45
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>47</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>47</b>
4.1. Tipo y nivel de investigación .....	47
4.1.1. Tipo de investigación .....	47
4.1.2. Nivel de investigación.....	47
4.2. Diseño de investigación.....	48
4.3. Ética en la investigación.....	48
4.4. Población y muestra .....	48
4.4.1. Población.....	48
4.4.2. Muestra .....	49
4.5. Procedimiento.....	50



4.6. Técnica e instrumento .....	50
4.7. Estadístico de investigación .....	52
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>55</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES .....</b>	<b>55</b>
5.1. Análisis de resultados .....	55
5.1.1. Análisis de los datos generales.....	55
5.1.2. Análisis de las dimensiones .....	58
5.1.3. Análisis de las variables .....	65
5.1.4. Análisis de las tablas cruzadas .....	67
5.2. Contrastación de hipótesis .....	73
5.2.1. Prueba de normalidad .....	73
5.2.2. Contrastación de la hipótesis general.....	74
5.2.3. Contrastación hipótesis específica 1 .....	75
5.2.4. Contrastación hipótesis específica 2 .....	77
5.2.5. Contrastación hipótesis específica 3 .....	79
5.2.6. Contrastación hipótesis específica 4 .....	81
5.3. Discusión .....	83
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>91</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>
6.1. Conclusiones .....	91
6.2. Recomendaciones.....	92
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>106</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz de Operacionalización de Variables</i> .....	13
Tabla 2 <i>Relación de los servidores</i> .....	49
Tabla 3 <i>Estadísticas de fiabilidad habilidades directivas</i> .....	51
Tabla 4 <i>Estadísticas de fiabilidad desempeño laboral</i> .....	51
Tabla 5 <i>Resultados obtenidos por los expertos V- aiken</i> .....	52
Tabla 6 <i>Categorización de las variables</i> .....	53
Tabla 7 <i>Correlación Spearman</i> .....	54
Tabla 8 <i>Género de los servidores</i> .....	55
Tabla 9 <i>Condición laboral de los servidores</i> .....	56
Tabla 10 <i>Grupo ocupacional</i> .....	57
Tabla 11 <i>Análisis dimensión comunicación</i> .....	58
Tabla 12 <i>Análisis dimensión resolución de conflictos</i> .....	59
Tabla 13 <i>Análisis dimensión liderazgo</i> .....	60
Tabla 14 <i>Análisis dimensión trabajo en equipo</i> .....	61
Tabla 15 <i>Análisis dimensión aptitudes</i> .....	62
Tabla 16 <i>Análisis dimensión comportamiento</i> .....	63
Tabla 17 <i>Análisis dimensión cualidades</i> .....	64
Tabla 18 <i>Análisis variable habilidades directivas</i> .....	65
Tabla 19 <i>Análisis variable desempeño laboral</i> .....	66
Tabla 20 <i>Análisis de frecuencia variables habilidades directivas * desempeño laboral</i> .....	67
Tabla 21 <i>Análisis de frecuencia comunicación * desempeño laboral</i> .....	69



Tabla 22 <i>Análisis de frecuencia resolución de conflictos * desempeño laboral</i> .....	70
Tabla 23 <i>Análisis de frecuencia liderazgo * desempeño laboral</i> .....	71
Tabla 24 <i>Análisis de frecuencia trabajo en equipo * desempeño laboral</i> .....	72
Tabla 25 <i>Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnova</i> .....	73
Tabla 26 <i>Correlación de variables: habilidades directivas y desempeño laboral</i> .....	74
Tabla 27 <i>Correlación entre dimensión comunicación y desempeño laboral</i> .....	76
Tabla 28 <i>Correlación entre dimensión resolución de conflictos y desempeño laboral</i> .....	78
Tabla 29 <i>Correlación entre dimensión liderazgo y desempeño laboral</i> .....	80
Tabla 30 <i>Correlación entre dimensión trabajo en equipo y desempeño laboral</i> .....	82
Tabla 31 <i>Matriz de Consistencia</i> .....	107



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Un modelo de Habilidades Administrativas Esenciales</i> .....	23
Figura 2 <i>Condiciones antecedentes del conflicto y percepciones resultantes</i> .....	31
Figura 3 <i>Género de los servidores</i> .....	55
Figura 4 <i>Condición laboral de los servidores</i> .....	56
Figura 5 <i>Grupo ocupacional</i> .....	57
Figura 6 <i>Análisis dimensión comunicación</i> .....	58
Figura 7 <i>Análisis dimensión resolución de conflictos</i> .....	59
Figura 8 <i>Análisis dimensión liderazgo</i> .....	60
Figura 9 <i>Análisis dimensión trabajo en equipo</i> .....	61
Figura 10 <i>Análisis dimensión aptitudes</i> .....	62
Figura 11 <i>Análisis dimensión comportamiento</i> .....	63
Figura 12 <i>Análisis dimensión cualidades</i> .....	64
Figura 13 <i>Análisis variable habilidades directivas</i> .....	65
Figura 14 <i>Análisis variable desempeño laboral</i> .....	66
Figura 15 <i>Análisis de frecuencia variables habilidades directivas * desempeño laboral</i> .....	68
Figura 16 <i>Análisis de frecuencia comunicación * desempeño laboral</i> .....	69
Figura 17 <i>Análisis de frecuencia resolución de conflictos * desempeño laboral</i> .....	70
Figura 18 <i>Análisis de frecuencia liderazgo * desempeño laboral</i> .....	71
Figura 19 <i>Análisis de frecuencia trabajo en equipo * desempeño laboral</i> .....	72
Figura 20 <i>Gráfico dispersión habilidades directivas y desempeño laboral</i> .....	75
Figura 21 <i>Gráfico dispersión comunicación y desempeño laboral</i> .....	77
Figura 22 <i>Gráfico dispersión resolución de conflictos y desempeño laboral</i> .....	79
Figura 23 <i>Gráfico dispersión liderazgo y desempeño laboral</i> .....	81
Figura 24 <i>Gráfico dispersión trabajo en equipo y desempeño laboral</i> .....	83



## INTRODUCCIÓN

Los procesos de globalización originaron la predisposición del hombre para potenciar sus propias habilidades, como es el caso de las habilidades directivas, enfatizando las particularidades de cada individuo para alcanzar la eficiencia laboral, partiendo de las habilidades que manejan, la gestión de estas y el desarrollo de habilidades innovadoras. Las diversas entidades conforman el medio de laboral de los directores, tendiendo a tener logros y éxito en los objetivos planteados con antelación, asimismo, adquieren los valores y directrices para una adecuada contribución a dichas entidades.

En la actualidad las personas que dirigen tienen desafíos de alta exigencia por lo cual la innovación es muy importante, así también el empleo de tecnologías y tendencias; entonces los sujetos que ocupen puestos directivos tienen la obligación de reunir las capacidades de acuerdo con el sector de su posición, ya sea en una empresa, en la política, los organismos públicos, entidades privadas, entre otros. Este trabajo pretende determinar la relación de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019. El interés de este trabajo es la obtención de data a cerca de lo importante que son las habilidades directivas, porque estas constituyen un conjunto necesario de capacidades y competencias dentro de las instituciones privadas y públicas.

El campo ocupacional de los individuos es amplio, es así que cada persona dependientemente de sus facultades se desempeña en diversas áreas, cada una de estas con un nivel de dificultad diferente. Conformado por seis secciones relacionadas con el fin de hacer la verificación, la contrastación y la validación de los datos que se recopilen para cada variable. Para el capítulo I, se hizo una descripción del problema en la relación de las habilidades directivas y el desempeño laboral, después de analizar este fenómeno, se formulan las cuestiones problemáticas, se establece las justificaciones correspondientes y ubicación del estudio. En el capítulo II, se establecen los objetivos de la investigación, las hipótesis y la operacionalización de variables.

Dentro del capítulo III, está comprendido el marco teórico, en el cual se distinguen los fundamentos en relación a la historia, los conceptos y la filosofía sobre cada variable.



Asimismo, se recopilan los cambios y transformaciones de estas y sus mediciones durante las diferentes etapas, y la correspondencia con el desempeño laboral resaltando los modelos que estas presentan. Del mismo modo se describen antecedentes a nivel internacional, nacional y local del estudio. Para el capítulo IV se desarrolla puntualmente el diseño metodológico que se empleará en este estudio. El capítulo V resultados y discusiones describe el análisis de resultados, contrastación de hipótesis y discusión. El capítulo VI arriba a conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se agrega anexos y referencias bibliográficas.



## RESUMEN

Esta indagación busco “Determinar la relación de las habilidades directivas con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019”. Por otro lado, en la metodología estuvo delimitado por el enfoque cuantitativo, tipo de estudio básico, nivel correlacional, diseño no experimental y transversal. Mientras que la población estuvo constituida por 80 servidores de la entidad municipal, quienes respondieron a una encuesta, cuyo cuestionario estuvo estructurado por 21 ítems, organizado en dos variables y siete dimensiones, una escala de Likert de cinco puntos, además obtuvo un coeficiente Alfa Cronbach de 0.833 el cual es considerado confiabilidad buena y validado por tres expertos. Los resultados muestran, de un total de 80 servidores de la municipalidad, el 53.8% consideran a las habilidades directivas en nivel medio, y sobre el desempeño laboral, 73.8% perciben un nivel medio.

Y a partir de la comprobación de hipótesis se concluyó que las habilidades directivas se relacionan de manera positiva moderada con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019; tomando en cuenta, que el valor  $p=0.000$  está por debajo de 0.05 y Rho Spearman (0.580\*\*). Es decir, a medida que las habilidades directivas aumentan, el desempeño laboral de los servidores tiende a mejorar, pero no es extremadamente determinante. Por consiguiente, se recomienda a la municipalidad implementar programas de desarrollo como capacitaciones enfocadas en fortalecer y mejorar las habilidades directivas de los servidores y jefes área.

**Palabras clave:** *habilidades, dirección, aptitudes, comportamiento, desempeño*



## ABSTRACT

This inquiry sought to "Determine the relationship of management skills with the job performance of public servants of the District Municipality of Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019". On the other hand, in the methodology it was delimited by the quantitative approach, type of basic study, correlational level, non-experimental and cross-sectional design. While the population was made up of 80 servers of the municipal entity, who responded to a survey, whose questionnaire was structured by 21 items, organized into two variables and seven dimensions, a five-point Likert scale, also obtained an Alpha Cronbach coefficient. of 0.833 which is considered good reliability and validated by three experts. In this regard, out of a total of 80 municipal servants, 53.8% consider management skills to be medium level and 46.3% high. On the other hand, regarding work performance, 73.8% perceive a medium level and 26.3% high.

And from the verification of hypotheses, it was concluded that management skills are related in a moderate positive way with the Labor Performance of the servers of the District Municipality of Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019; taking into account that the  $p=0.000$  value is below 0.05 and Rho Spearman (0.580\*\*). That is, as management skills increase, the job performance of servers tends to improve, but it is not extremely decisive. Therefore, it is recommended that the municipality implement development programs such as training focused on strengthening and improving the management skills of servers and area managers.

**Keywords:** *skills, direction, aptitudes, behavior, performance.*



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción del problema

En las organizaciones globales, las habilidades directivas son dimensiones imprescindibles para lograr las metas y objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo; conforme prescriben los autores Mexicanos Aburto y Bonales (2021) a menores habilidades directivas; liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos mayor insatisfacción en el clima organizacional.

Ramírez (2018) afirma que las habilidades directivas son importantes para un rendimiento laboral eficaz, por lo que el perfil de directivos tiene una evolución constante, evidente en las transformaciones que tuvo en el tiempo; durante los últimos años, los colectivos organizacionales se centraron en su mayoría en el aumento de la productividad bajo la pretensión de hacer el bien a los sujetos trabajadores; dentro del ámbito público los gobiernos adjudican competencias que supuestamente son suficientes para los sectores administrativos, enfocándose a las áreas de inversión, presupuestos y contrataciones estas últimas se optimizan para alcanzar mejores resultados.

En Europa pondera la transformación en estos ámbitos, ello implica posturas nuevas para los directivos a cargo de tales instituciones, donde las habilidades directivas como el liderazgo fueron claves para un correcto manejo de las entidades públicas, las mismas que en ocasiones tienen un impacto negativo debido a actividades externas como las decisiones de gobierno, la sectorización, la globalización o reformas de los gobiernos, según refiere los autores Pereda et al. (2018). El desempeño de los funcionarios públicos así como la aptitud puede incidir en el nivel de eficiencia, productividad y calidad de las labores realizadas; pues en países de Emiratos Árabes Unidos como Sharjah, dicha productividad aumentó en el 90%, tras aumentar medidas en las modalidades de trabajo basadas en programas de liderazgo, obteniendo índices de desempeño y felicidad laboral superiores al 80% (Guimac, 2022).



Para Rodríguez Ana (2015) Gerente del Sector de Instituciones para el Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) editado por Lafuente y Manning (2016) tener directivos públicos capaces es fundamental para contar con gobiernos más eficientes, efectivos y abiertos a nivel nacional, estatal y municipal, los directivos públicos dirigen los organismos públicos. Sin las habilidades de gestión adecuadas, las instituciones públicas sencillamente no pueden cumplir con sus mandatos, actualmente los directivos públicos de los países de América Latina y el Caribe son seleccionados con demasiado frecuencia únicamente por cuestiones políticas, sin que se consideren sus calificaciones profesionales.

En el caso colombiano, no puede desligarse la evaluación de desempeño laboral en el sistema de carrera administrativa; esta nace por la necesidad de tener personal apto, con conocimientos, experiencia y dedicación en las organizaciones públicas y con el fin de evitar las “intromisiones políticas” en el desarrollo de asuntos públicos. La carrera administrativa ha pasado por diversas fases que muestran épocas de mayor y de menor apoyo a su implantación (Rodríguez, 2021).

En la última década, el Perú tuvo cambios considerables que propugnan la modernidad en la gestión pública, basada en la ética, transparencia y la eficiencia en su accionar y en la prestación de sus servicios, para lo que se requiere especialistas competentes con habilidades creativas, resaltando la capacidad de innovar al realizar sus labores, con el empleo de un método para desarrollar un pensamiento disruptivo que posibilita un cambio favorable.

En efecto, los autores Gonzales et al. (2023) Revelan que sistemáticamente los gobiernos ágiles han presentado debilidades a nivel gerencial, pues para que funcione realmente una estructura eficiente, sus encargados, deberán procurar un desempeño que incluya “la transparencia y la ética en la gestión pública, la eficiente digitalización y colaboración entre municipios, la innovación en el sector público, así como soluciones tecnológicas para desafíos y mejoras en regulaciones y trámites administrativos”

Servir (2022) la Autoridad Nacional del servicio civil, señala que, en el Perú el 43% de los directivos se encuentran laborando en el Gobierno Nacional, el 43.3% trabajan en Gobiernos Regionales y solo el 13.7% en los Gobiernos locales y más del 70% de los nombramientos en cargos directivos se basa en la confianza política. En consecuencia, existen bajos niveles en el desempeño de los funcionarios en las municipalidades, a nivel operativo, existen las debilidades en los sub sistemas de gestión de los recursos



humanos, desde la planificación hasta la organización del trabajo (tipo de perfil de puesto y composición del personal); la gestión del empleo (reclutamiento y la selección) y la gestión de la compensación (espacio para crecer profesionalmente y capacitación) sin embargo, a nivel nacional sólo el 30% de las instituciones invierten en capacitaciones después de realizar la medición del desempeño de sus trabajadores (Bautist et al, 2020 ).

Evidentemente, el autor Pérez (2022), prescribe la relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Velille – Cusco, 2021; con un Rho Spearman de 0,429, siendo una correlación positiva débil, teniendo un coeficiente determinante del 18,40% (nivel bajo), entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Velille. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna; esto nos refiere que se deben de mejorar las habilidades gerenciales para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Velille.

La situación no es distinta en la Municipalidad Distrital de Quiñota ubicada en la provincia de Chumbivilcas de la región del Cusco, se aprecia una debilidad de habilidades directivas en los funcionarios; ya que sin liderazgo las políticas públicas no pasan de promesas a buenas intenciones, siendo este la principal dimensión de estructurar una variedad de componentes que permitan alcanzar las metas propuestas, sin una comunicación asertiva, no se puede manejar un lenguaje correctamente para transmitir las ideas con facilidad consecuentemente genera tensiones, incertidumbre, despilfarro de recursos y el incumplimiento de objetivos, en cuanto al manejo del conflicto, se incurre en improvisaciones, porque no se tiene una planificación de cuál es la meta, con qué recursos cuentan y en cuanto tiempo se debe alcanzar a los objetivos y los posibles desafíos en los distintos entornos, respecto al trabajo en equipo, no se tiene consenso. Por lo tanto, no hay cooperación del equipo para las actividades, planes de acción estratégicos, procesos a realizar y métodos a emplear en el trabajo eficiente.

En ese sentido, el desempeño laboral que se observa en esta municipalidad es deficiente y poco productiva, las actuaciones manifestadas por los funcionarios cuando realizan sus labores expresan debilidad, desinterés, dejadez, entonces el desempeño en los trabajadores baja al no encontrar un equipo organizado; el comportamiento de los funcionarios están expuestos a condiciones de incierto y duplicidad de funciones, así la



experiencia y el conocimiento de los trabajadores no son bien aprovechados, ya que el clima laboral afecta a la institución.

Como resultado de estas acciones se tiene descontento de los pobladores, que se constatan en las reclamaciones, un deficiente orientación a las personas que hacen uso de los servicios municipales, ausencia de un adecuado seguimiento, entre otros (Santillán y Saavedra, 2022).

De continuar con ello el desempeño laboral actual de los funcionarios de esta institución se verá cada vez más perjudicado impidiendo la consecución de objetivos y metas planteadas a favor de la población del distrito de Quiñota, por lo que es importante analizar aquellos factores que conllevan al decrecimiento del desempeño de esta entidad, entre ellas, resulta de interés conocer las habilidades directivas que muestran los trabajadores, ya que posee un impacto directo en el desempeño.

## **1.2. Enunciado del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo se relacionan las habilidades directivas con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cómo la comunicación de los directivos se relaciona con el desempeño laboral de servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019?
- ¿Cómo la resolución de conflictos se relaciona con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019?
- ¿Cómo el liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019?
- ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019?



### 1.3. Justificación

En toda investigación por justificación se entiende demostrar la importancia del estudio y su utilidad, según Hernández y Mendoza (2018) es imperioso justificar la investigación mediante la exposición de sus razones el “para qué del estudio y por qué se debe efectuarse” (p. 40) por otra parte Ñaupas Paitan et al. (2014) puntualizan que la justificación “implica en fundamentar las razones por las cuales se realiza la investigación, la explicación de estas razones pueden agruparse en teóricas, metodológicas y sociales” (p. 164), motivo que nos lleva a fundamentar la presente investigación en razón teórica y metodológica.

#### 1.3.1. Justificación teórica

Razones para un estudio es desarrollar epistemología del conocimiento, mismo que permitirá un debate académico y reflexión sobre el conocimiento existente al investigador, para explicar la realidad problemática, en este entender Ñaupas Paitan et al. (2014) refieren que la justificación teórica implica, “indicar que el estudio va a permitir realizar una innovación científica para lo cual es necesario hacer un balance o estado de la cuestión del problema que se investiga; explicar si va servir para refutar resultados de otras investigaciones o ampliar un modelo teórico” (p. 164), por lo tanto, teóricamente el presente estudio emplea de teorías y enfoques de las habilidades directivas y de desempeño laboral a fin de incrementar o profundizar el conocimiento respecto a ambas variables bajo un determinado contexto, es así que los resultados de este estudio servirán como antecedentes para futuras investigación respecto a estas variables en el ámbito del sector público y fortalecer la línea de investigación.

#### 1.3.2. Justificación metodológica

La parte mas fundamental de todo trabajo de investigacion es la jutificacion metodologica, para Méndez Álvarez (2011) es el “uso de metodologías y técnicas específicas (instrumentos, como encuestas o formularios; modelos matemáticos) que han de servir de aporte para el estudio de problemas similares al investigado, y su aplicación por otros investigadores” (p. 196), asi mismo Ñaupas Paitan et al. ( 2014) Indican que “se puede tratarse de técnicas o instrumentos novedosos como cuestionarios, test, pruebas de hipótesis, modelos, diagramas de muestreo, etc. que el investigador considere que puedan utilizarse



en investigaciones similares” (p. 164) por lo tanto, metodológicamente este estudio empleará una serie de instrumentos, los mismos que serán sometidos a una prueba de fiabilidad que posibilitarán su uso en próximas investigaciones, aportando conocimiento valido y confiable.



## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS E HIPÓTESIS

#### 2.1. Objetivos de la investigación

##### 2.1.1. Objetivo General

Conocer la relación de las habilidades directivas con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019.

##### 2.1.2. Objetivos específicos

- Conocer como la Comunicación de los directivos se relaciona con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.
- Conocer la relación de la resolución de conflictos con el Desempeño Laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.
- Conocer como el liderazgo se relaciona con el Desempeño Laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.
- Conocer la relación de trabajo en equipo con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.

#### 2.2. Hipótesis de la investigación

##### 2.2.1. Hipótesis general

Las Habilidades Directivas se relacionan de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019.



### 2.2.2. Hipótesis específicas

- La comunicación se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.
- La resolución de conflictos se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.
- El liderazgo se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.
- El trabajo en equipo se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.





## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1. Antecedentes

##### a) Internacional

Songcayawon et al. (2022) en la investigación titulada “Habilidades gerenciales de los directores de escuelas y el desempeño de los docentes: el caso de escuelas públicas en Antique, Filipinas”. Esta investigación tuvo como finalidad evaluar las habilidades gerenciales que tienen los directores de las escuelas de Antique en Filipinas en relación al desempeño de los docentes. Este estudio en cuestión fue básica y descriptiva, como técnica se usó la encuesta, empleando el cuestionario como instrumento, como muestra a 140 profesores de educación primaria y secundaria, los mismos que fueron elegidos aleatoriamente. Los resultados de este estudio fueron que, la calificación para las habilidades gerenciales se mantuvo en el ítem “siempre”, que indica un eficiente desempeño de las actividades gerenciales por parte de los directivos de las instituciones en cuestión.

Maseke (2022) en la pesquisa “eficacia del sistema de gestión del desempeño sobre el desempeño de los empleados” busco describir sobre la gestión del desempeño. Por otra parte, en la metodología se usó el enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, tipo básico, diseño no experimental y transversal. Por otro lado, aplicó una encuesta a 50 empleados de una organización, el cual a partir del procesamiento y análisis concluyó: Los empleados consideran que el asesoramiento sobre desempeño debería ser introducido en la organización, proveer entrenamiento a los empleados para el balance del estrés en el trabajo y establecer objetivos claros de manera individual porque la falta de claridad es un problema en la entidad, por otra parte, consideran que la gestión del desempeño laboral en cuanto al merito es injusto, para tener una calificación positiva necesitan ser cercanos o amigos de los directivos.

Bemúdez & Bravo (2016) en el estado de arte “Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del personal docente en escuelas Básicas Primarias del



Municipio Mara” busco conocer el grado de relación entre variables. En cuanto a la metodología, el estudio se caracterizó por ser cuantitativa, tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental y transeccional. Mientras que la población estuvo estructurada por docentes de educación básica primaria, quienes suministraron datos sobre las habilidades y directivas y desempeño laboral a través de una encuesta, a partir del procesamiento y análisis concluye que: las habilidades directivas tienen una relación positiva alta y estadísticamente significativa con el desempeño laboral. Por otro lado, los docentes identifican como habilidades directivas las relaciones interpersonales y actividades administrativas, sin embargo, consideran que tienen limitaciones con las habilidades técnicas, en particular el manejo de recursos es deficiente y mínima supervisión al cumplimiento de las actividades planeadas, asimismo, conocen poco el proceso gerencial como planificación, organización, dirección y control. Por otro lado, los factores que afecta su desempeño laboral son la debilidad en la formación profesional y compromiso laboral.

Rosas y Kato (2019) en el estudio titulado “Habilidades laborales y desempeño regional en México”. Este estudio tuvo por objetivo analizar la relación de habilidades laborales con el desempeño laboral. El diseño metodológico se realizó en función a los puestos de trabajo para conocer mejor sobre la situación, también se tomó en cuenta las habilidades de las instituciones federales que integran México, empleando el Sistema Nacional de Clasificación y Ocupación (Sinco). De los resultados identificados en la investigación, se llega a la conclusión que en 31 entidades estatales de México existen empleos que ponderan un nivel alto de habilidades, siendo estas de características analíticas e interactivas, lo que a su vez repercute en los colaboradores y su positivo desempeño laboral, además se refiere que la migración es un condicionante para la productividad, puesto que estos manifiestan un nivel superior en el desarrollo de habilidades.

#### **b) Nacional**

En esta sección se analiza la literatura previa sobre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el ámbito nacional, como: Apac (2022), en su tesis “Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del personal Administrativo del Gobierno Regional Huánuco, 2022” tuvo como objetivo determinar la relación entre variables. Metodológicamente el tipo de estudio que usó es básico, de enfoque



cuantitativo, Nivel de estudio Descriptivo – Correlacional, No experimental transversal, con una población de 354 colaboradores administrativos de los cuales se aplicó una guía de entrevista a 08 gerentes y un cuestionario a 183 personales administrativos. Después del procesamiento y análisis el estudio llegó a la conclusión: existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal.

Corpus (2021) en su tesis “Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021”. Este estudio tuvo por objetivo establecer cómo influyen las habilidades directivas en el desempeño laboral de los funcionarios en la Municipalidad. Para lograr los fines de este estudio, el diseño de investigación fue no experimental, como enfoque cuantitativo, nivel correlacional y aplicado. Se tomó una población de 247 funcionarios, y se aplicó a una muestra de 151 funcionarios; como técnica se usó la encuesta, aplicando como instrumento el cuestionario, con un Alfa de Cronbach de (0, 935) en la confiabilidad de este último. Se obtuvieron los siguientes resultados, para las habilidades directivas, los funcionarios expresaron que 71,5% de la totalidad de estos tiene un grado adecuado, un 23,8% indicó un nivel aceptable, mientras que el 4,6% tiene habilidades inadecuadas. Para la variable del desempeño laboral, los funcionarios expresaron tener niveles, altos, regulares y bajos con cifras de 66,9%, 24,5% y 8,6% respectivamente. Por otro lado, determinó un Rho Spearman de 0.618 el cual indica una relación positiva moderada entre las variables.

Aguilar (2020) en su investigación titulada “Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019”. Este estudio tuvo como finalidad determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño en los trabajadores de la Diócesis de Chimbote 2019. Esta tesis es cuantitativa, de diseño correlacional sin experimentación transversal. Para ello se eligió una muestra poblacional de 398 colaboradores; para fines de la investigación se utilizó la encuesta como técnica y los cuestionarios como instrumentos, guía de entrevista y guía de observación. Se tienen los siguientes resultados, la correspondencia entre las variables estudiadas fue directamente positiva y moderada con un ( $r_s = 0.594$ ); lo que a su vez se comprueba igualmente por Chi-cuadrado ( $\chi^2 = 46.716$ ;  $p=0.000$  y  $p<0.05$ ), ello afirma significativamente la correspondencia de ambas variables.



Quilca (2020) en la indagación “Habilidades directivas y desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020” busco determinar el grado de asociación entre las variables. Por tanto, el aspecto metodológico estuvo delimitado por el enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimenta, transversal y tipo básico de estudio. Asimismo, para recopilar información se valió de encuesta, el cual fue aplicado a los trabajadores de la municipalidad, previamente considerado como población de la investigación, una vez completado, realizó el procesamiento y análisis, conduciéndolo a concluir que: determinó un Rho Spearman de 0.761 el cual significa que las habilidades directivas tiene una relación positiva alta con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad, por otra parte, un 44.6% manifiesta estar de acuerdo con las habilidades directivas de sus jefes, asimismo, un 51.4% considera estar de acuerdo con el nivel desempeño laboral.

Leyva y Sacha (2018) en la tesis: “Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017”, para potar el Título Profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Peruana los Andes, estableció como objetivo precisar la relación entre las variables. Esta investigación es metodológicamente cuantitativa, básica, de diseño descriptiva y correlacional con corte transversal. Se aplicó al universal de la población, misma que estuvo conformada por 28 funcionarios directores que laboran en el sector central de CMAC- Huancayo S.A. Se recurrió al coeficiente de Spearman a fin de establecer el coeficiente. El resultado arrojó un 0.544 en la relación, entonces, se infiere que hay una correlación directamente positiva, es significativa en un  $0.01 < 0.05$ . Del resultado anterior, se concluye que, existe una relación positiva media entre habilidades directivas y el desempeño laboral de los directivos según Rho (0.544), asimismo, los encuestados opinan que los directivos deben mantener las habilidades técnicas, humanas y conceptuales para lograr altos nivel de desempeño laboral.

### c) **Regional**

Pérez (2022) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Velille, Provincia de Chumbivilcas – Cusco, 2021”. Tuvo por objetivo determinar la correspondencia de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Municipalidad de estudio ya mencionada. Este estudio adoptó el enfoque cuantitativo, diseño no



experimental, correlacional, descriptivo; para cumplir el objetivo se tomó una muestra conformada por 35 funcionarios del área mencionada. En la técnica se empleó la encuesta, y el instrumento estuvo direccionado para cada una de las variables con 24 ítems. En el resultado se obtuvo que, las habilidades gerenciales están al nivel medio en un 48,57% de los trabajadores, un 28,57% manifiesta niveles altos referentes a sus habilidades, mientras que un 22, 86% afirma que mantienen niveles bajos; por otro lado, en relación al desempeño laboral, los funcionarios refieren tener niveles bajos, medios y altos, con porcentajes de 19,57%, 54,35% y 26,09% respectivamente; determinó una correlación positiva moderada, respaldado por el  $Rho = 0,429$  y un  $p\text{-valor} = 0,010$ .

Ramos y Rivas (2020) en su estudio titulado “Habilidades directivas en el desempeño de los colaboradores del Ministerio Público de la Unidad Ejecutora 006 del distrito de Wanchaq – Provincia Cusco, período 2018”. Con el objetivo de conocer el grado de vínculo. Este estudio es de tipo básico, descriptivo-correlacional, diseño no experimental transeccional. A fin de lograr el objetivo propuesto usó cuestionarios como los instrumentos a ser aplicados para la medición de las variables dimensionadas, con validación de juicio de expertos, en la parte estadística, en lo que a las habilidades directivas respecta se tuvo un alfa de Cronbach de 0.85, en el caso del desempeño fue un 0.8. La muestra fueron 48 trabajadores de la Unidad Ejecutora 006 que laboran en el Ministerio Público. Como resultado del estudio se manifiesta que las habilidades directivas influyen sobre el desempeño de los funcionarios en cuestión, lo que se traducen en, a mayor calidad de las habilidades directivas mayor será el desempeño de los trabajadores, al contrario, si existen deficiencias en estas habilidades por parte de los directores también se verán reflejas dichas deficiencias en el desempeño de los trabajadores.

Zamalloa (2019) en su estudio titulado “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco norte-2018” realizada en Cusco. Esta investigación tuvo por objetivo el análisis de los niveles de correspondencia que existen entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los funcionarios administrativos de la red ya mencionada. Esta investigación tiene como metodología el tipo descriptivo correlacional, con un diseño sin experimentación. A fin de alcanzar el objetivo del estudio se tuvo como muestra 58 funcionarios de la red ya mencionada, se optó por la técnica de la encuesta y para el instrumento se aplicaron cuestionarios. Después de realizar el



presente estudio se tuvo como resultado que, en los funcionarios del área con relación a sus habilidades gerenciales, tienen buenas habilidades con un porcentaje de 46,6% y también tienen un buen desempeño laboral en un 70,7%; entonces, las dos variables estudiadas tienen una correspondencia significativa para el caso de los funcionarios de este sector, corroborado al ( $p < 0,05$ ).

### 3.2. Marco teórico

#### 3.2.1. Teorías sobre habilidades directivas

##### a) Teoría trifásica de la inteligencia humana y las habilidades

Madrigal (2016), menciona que uno de los motivos más precisos para el desarrollo de habilidades directivas y aprendizaje es ser parte de la teoría trifásica de la inteligencia humana, en la cual el líder, jefe y estudiante logren aplicar el análisis, obtener aprendizaje, innovar y aplicar. Desde el modelo de Sternberg quien propuso la Teoría Triárquica de la Inteligencia, postuló una subdivisión con relación a la capacidad adaptativa del sujeto. (Quílez y Lozano, 2020).

Según la Teoría Triárquica de la Inteligencia de Sternberg (1986, 2000) citado por Quílez y Lozano (2020) la inteligencia tiene tres formas: analítica, creativa y práctica. La analítica incluye la capacidad de analizar, juzgar, evaluar, comparar, contrastar. La creativa, habilidades de crear, diseñar, inventar, originar e imaginar. La práctica, habilidad para utilizar, aplicar, implementar y poner en práctica.

##### b) Teoría de las habilidades gerenciales

Ulrich (1997) citado por Aparicio et al (2015), señala: La labor de un directivo es hacer productivo el conocimiento, convirtiendo el capital intelectual en un intangible de valor para el cliente, para lo cual es un error enfocarse únicamente en su capacidad, conocimientos y habilidades técnicas: es necesario que los ejecutivos refuercen y generen un alto compromiso en los trabajadores, motivándolos, atrayendo su atención y su energía emocional (p. 17)

Igualmente, con un enfoque similar que resalta la importancia de la motivación para generar compromiso, Fainé y Tornabell (2001) manifestaron que las personas son seres finalistas, por lo que necesitan



encontrar un sentido a su trabajo, para lo cual el directivo deberá tener las habilidades que le permitan transmitir a los colaboradores ese sentido y motivarlos para actuar con convicción, generándoles confianza y retos que despierten su compromiso y entusiasmo.

### c) Teoría del Comportamiento

Para esta teoría diversos autores han presentado teorías de Liderazgo que entran en la categoría de las cualidades personales y en los patrones de comportamiento Chiavenato (2017) sostiene que “la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento”.

### 3.2.2. Definición de las Habilidades directivas

Para tener una mejor comprensión sobre habilidades directivas, comencemos definiendo la habilidad, para Katz (1995) citado por Aguilar (2020) es la “Capacidad de un individuo de desempeñar una tarea específica” Mintzberg (1973) en McCarthy (2021) puntualiza como la “Capacidad de una persona para hacer algo bien” Adair (2011) resalta “capacidad para utilizar conocimientos, métodos técnicas y herramientas con eficacia enfatizando la importancia de adquirir y utilizar habilidades técnicas, humanas y conceptuales para lograr eficacia en el rol directivo”(p.123).

En cuanto a la definición del directivo, generalmente se refiere a una persona que ocupa un cargo de dirección o liderazgo en una organización, y es responsable de la toma de decisiones, la gestión de recursos y la coordinación de actividades para alcanzar los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta las definiciones de habilidad y directivo, podemos definir que las habilidades directivas son capacidades esenciales para llevar a cabo tareas de gestión y liderazgo, Drucker (1954) citado por Campbell y Wiernik, (2015) enfatizó que las habilidades directivas “son el vehículo mediante el cual la estrategia, las prácticas de administración, las herramientas y los atributos personales se traducen en resultados efectivos en las organizaciones” (p.154)

Whetten y Cameron (2011) Según estos autores, las habilidades directivas son “fundamentales para traducir el estilo, la estrategia y las herramientas del



directivo en práctica efectiva, en resumen las habilidades directivas abarcan la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y la capacidad para trabajar con otros” (pp. 9-10), son cruciales para el buen funcionamiento de las empresas y el logro de objetivos organizacionales.

Ramírez (2018) afirma que las habilidades directivas han adquirido un papel importante para el desarrollo empresarial y profesional a través del tiempo; esto debido a las exigencias actuales, que implican mayores retos y nuevos horizontes por el ritmo de crecimiento y comportamiento de las empresas e instituciones (p. 23)

Presidencia del Consejo de Ministro (2012) señala, en el Objetivo Específico cinco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, que el sistema de recursos humanos debe de promover y asegurar la profesionalización de la función pública con el objetivo de que se cuente con servidores y funcionarios idóneos para los diferentes puestos y funciones que desempeñan (p. 21), en ese contexto, a nivel de gestión pública, una adecuada gestión de los recursos humanos posibilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, es por ello, que los directivos públicos deben tener las habilidades necesarias para definir objetivos, formular políticas y planes, gestionar adecuadamente los recursos de la institución y consolidar los procesos; en ese sentido, es necesario que las instituciones públicas cuenten con los directivos idóneos para cumplir con la misión y visión institucional (p. 20). Es crucial que las instituciones públicas cuenten con líderes capacitados y comprometidos con una cultura de servicio al ciudadano, ya que esto resulta básico para alcanzar los objetivos institucionales y generar un auténtico valor público. Además, esta preparación y compromiso de los directivos también contribuyen al desarrollo del país y permiten cerrar las brechas existentes.

Respecto al tiempo, en la actualidad el término administrador, gerente, directivo, etc. vienen cambiando debido a que ahora se aplica el término CEO; conforme a Bermúdez y Chiatchoua (2019), consideran que un CEO tiene el cargo de director ejecutivo, llegando a ser un representante de la mayor autoridad en las gestiones de dirección en la administración de una entidad, institución o diferentes organizaciones.



### 3.2.3. Tipos de Habilidades Directivas

Para los autores Aburto y Bonales (2011) en González y Canós (2020); cuando se determina la clasificación general que fue aceptada a partir de 1980, en el cual estipularon tres grupos de habilidades directivas, como: habilidades operativas o técnicas, habilidades administrativas o conceptuales y las habilidades interpersonales y sociales. Whetten y Cameron (2011) en Ramírez (2018) Clasifican las habilidades de un directivo en tres tipos, los cuales son: Habilidades interpersonales, Habilidades Personales y Habilidades grupales.

Y así mismo Madrigal (2016) señala que la formación y capacitación del experto en el área administrativa privada y pública tienen inconvenientes que se tornan desafíos para los administrativos por escasa profesionalización y formación de sus destrezas y competencias para desempeñar de forma eficiente su empleo. En ese sentido, se deben desarrollar destrezas interpersonales, técnicas y sociales. Entonces en las siguientes líneas se desarrolla cada tipo de las habilidades:

- **Habilidades Personales:** Se basa en la capacidad de manejar el estrés personal, autoconocimiento, buscar soluciones analíticas y creativas a los problemas; dichas habilidades se reúnen en argumentos que posiblemente no concierna a otros individuos, sino que se vinculen con el manejo del propio yo, por ello que se denomina habilidades personales. Whetten y Cameron en Ramírez (2018), afirman que las habilidades personales son el conocimiento propio, donde haya un control adecuado de sí mismo, de los niveles de estrés y los tiempos dispuestos para las actividades que desarrollen a la persona, si hay un adecuado manejo de lo anterior repercute positivamente dentro de la directiva de la organización.
- **Habilidades interpersonales:** Establece vínculos a través de un aspecto comunicativo con mayor influencia, dominio, soporte, manejo de conflictos y motivación de los demás, por lo cual las habilidades se basan por lo general en temas que se originan al momento de interactuar con el entorno. Las investigaciones de Lyu y Liu (2021), señalan que las sociedades están en permanentes transformaciones a partir de la globalización y la competitividad dentro de los mercados laborales, que ponderan las exigencias en cuanto a las capacidades de sus empleados y es por eso que buscan perfiles de características específicas para los distintos puestos ofertados, las habilidades

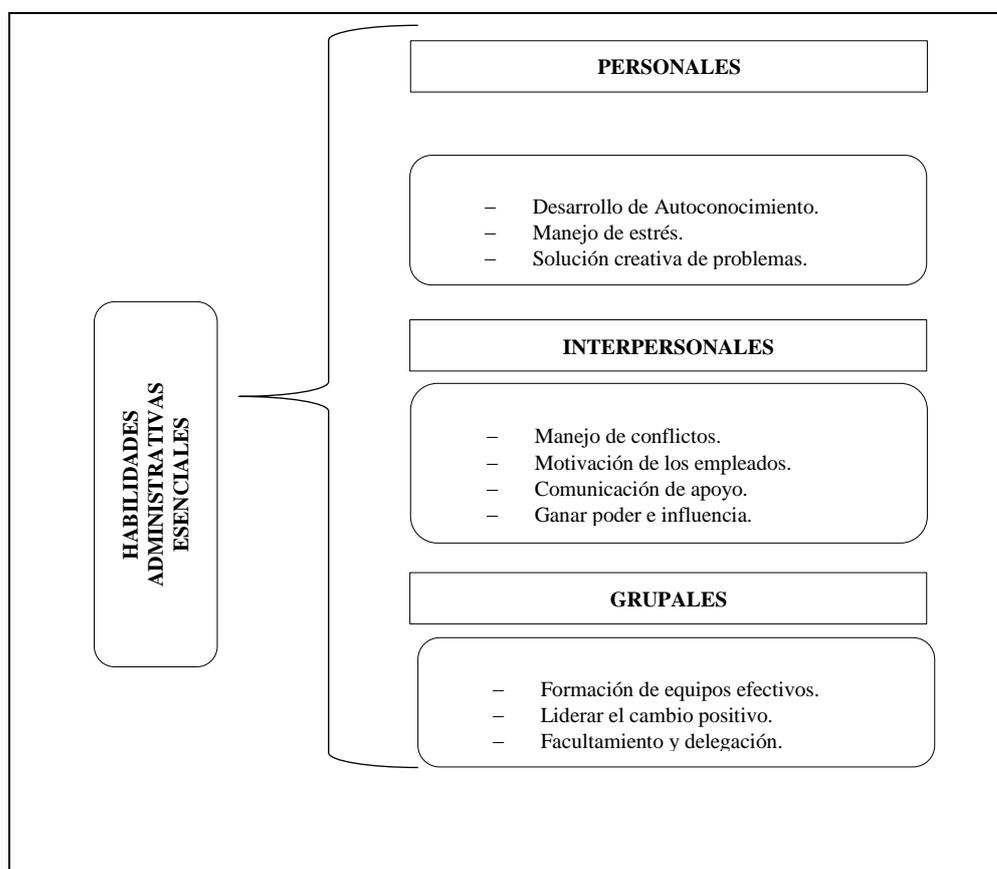


interpersonales tiene la siguiente división, las primeras son habilidades blandas conforme a la comunicación, las segundas son duras que conforman la parte técnica.

- **Habilidades grupales:** es la capacidad de delegar y facultar, formar equipos adecuados y trabajo en equipo, y liderar la transformación positiva; las habilidades grupales se basa en temas elementales que se originan cuando uno participa con un conjunto de individuos, ya sea como integrante de grupo o líder. Estas habilidades se relacionen directamente con las capacidades de liderazgo del directivo, cuya misión en el grupo es la de guiar y gestionar las habilidades de sus compañeros, es así que existe una sectorización dentro de las instituciones; se debe ponderar el trabajo en conjunto, posibilitar cambios pertinentes haciendo que la transformación sea viable, lo anterior se logrará por medio del reconocimiento propio y de los demás como se refiere Ramírez (2018).

**Figura 1**

*Un modelo de Habilidades Administrativas Esenciales*



*Nota.* Adaptado del libro Desarrollo de Habilidades Directivas Whetten & Cameron, (2011)

### 3.2.4. Características de la Habilidades Directivas

Como expresa Whetten y Cameron, (2011) citado por Ramírez(2018), las habilidades directivas tienen variadas particularidades que hacen una diferencia de otras prácticas administrativas y características, los cuales son:

- a) **Conductuales:** La conducta como habilidad, se conforma por un conjunto de acciones que las personas ejecutan estos ocasionando resultados. Papalia (2010) en Martínez y Almeida (2021), indican que las habilidades conductuales ayudan a mantener un equilibrio en los cambios que los individuos atraviesan en las diferentes etapas de su vida; de ello se puede inferir que dichas habilidades en lo que a la directiva respecta, se aplican en la gestión de decisiones y el manejo de la dirección del equipo.
- b) **Controlables:** El ejecutar las conductas es parte del manejo de cada persona. Ascón, García, y Lajara (2019), afirman que las habilidades directivas son controlables, es decir el empleo del comportamiento directivo se encuentra bajo control del sujeto al mando, lo que se evidencia en la práctica; también es pertinente mencionar que en algunos casos el control toma un tiempo un tanto prolongado, pero es posible gestionar un progreso de la persona.
- c) **Desarrollables:** Es posible mejorar el desempeño. Los sujetos dentro de su ámbito laboral tienden a desarrollarse conforme a la experiencia que adquieren, esto gracias a la práctica y a la retroalimentación de esa forma sus habilidades se potencian (Ascón et al, 2018).
- d) **Interrelacionadas y se trasladan:** Llega a ser complicado demostrar una habilidad apartada del resto; es así que las habilidades no se consideran como conductas repetitivas y simplistas, sino grupos incluidos de respuestas complejas.

La variedad de capacidad y habilidad de los sujetos de una institución, hacen que éstas tengan dificultad para demostrarse, entonces se hace difícil ver la conjunción de estas si el sujeto realiza su labor de forma aislada (Ascón et al, 2018).



### 3.2.5. Enfoques de las habilidades directivas

Es más complicado desarrollar habilidades directivas altamente competentes que aquellas que se asocian a un empleo, en las capacitaciones que se enfocan en la formación de gerentes de alta dirección, por esta razón se enseñaron habilidades de dirección clásica que comprendan planear, organizar, direccionar, motivar, liderar, trabajar en equipo, manejar conflictos y controlar, los cuales son considerados en la obra de Alcázar (2020) el desarrollo de las Habilidades Directivas, el mismo que se divide en cuatro grandes secciones el desarrollo del libro, que cada sección se convierte en enfoques de formación integral que sus actividades están ligadas al ámbito familiar, social y comunitario.

- a) **Enfoque a las organizaciones (Habilidades para la dirección):** Este enfoque se orientará más a desarrollar las habilidades al dirigir las instituciones. Es de suma importancia tener el concepto clave del enfoque. La organización es un sistema corporativo racional, como refiere Chiavenato (2011) en Mendoza y Villafuerte (2021) solo podrá lograr sus finalidades si los individuos que lo conforman coordinan sus esfuerzos con la finalidad de lograr algo que particularmente no obtendrán nunca. Por ende, la institución se cataloga por una segmentación racional del trabajo y la jerarquía. Canales (1991) citado por Larrosa, Cruz y Sayay (2020) quien afirma que la organización es la agrupación de recursos que posee una institución con el fin de desempeñar correctamente sus funciones, además de lograr eficazmente sus objetivos, para lo cual esta misma dispondrá de parámetros directivos que regulen la comunicación y otros aspectos de importancia para el desarrollo organizacional. Teniendo el concepto, las personas son base de la organización y deben participar y colaborar cuando se establezcan los objetivos, y para ello es necesario desarrollar un conjunto de habilidades para la dirección.
- b) **Enfoque hacia las personas (Habilidades para el Ejecutivo):** Esta orientación incluye las siguientes habilidades: comunicación no verbal, comunicación verbal, expresión escrita y oral, creatividad, inteligencia emocional, toma de decisiones, administración de tiempo, coaching y empowerment. De acuerdo a las habilidades que posea el directivo, se logra una efectividad de las particularidades que tiene un puesto para que sea desempeñado adecuadamente, lo que quiere decir que llega a ser competente

en las habilidades directivas elementales. Por tanto, las habilidades directivas vienen a ser el conector donde las estrategias y prácticas de la administración, las técnicas y herramientas, el estilo y los caracteres de la personalidad trabajan para originar resultados positivos dentro de la institución; es decir, las habilidades directivas son las unidades de edificación en donde se apoya la administración efectiva Whetten y Cameron (2011). La ejecución es el conjunto de acciones que son dispuestas por los procesos establecidos que deben ser característicamente rigurosos, esto para proyectar, establecer estrategias de acuerdo a los recursos humanos y a los recursos materiales, relacionar las recompensas a los resultados; como también evaluar el estado de la organización para poder reconocer las dificultades y proponer posibles soluciones. (Ramírez, 2018)

- c) **Enfoque en sistemas, y procesos internos y externos (Habilidades para el desempeño empresarial):** Las habilidades este enfoque están más relacionadas al desempeño empresarial, Alcázar (2020) “las organizaciones comerciales, industriales y de servicios, a nivel mundial han encontrado una nueva forma de hacer negocios, a través de la asociatividad y de la creación y el análisis de las cadenas productivas, las redes y los cluters empresariales”. Por ello es necesario que se desarrollen las siguientes habilidades: articulación productiva, biología organizacional y herramientas modernas de la administración. De acuerdo a las investigaciones de Venkatraman y Ramanujam (1986) en Ynzunza y Izar (2021), mencionan que uno de los factores más importantes para el triunfo de una entidad es un buen desempeño empresarial, conformada por varios elementos como, la parte operativa; esto con el proposito de cumplir y alcanzar las metas. Además, Castro y Delgado (2020) indican que en el desempeño laboral un aspecto muy importante es la eficiencia, este se debe de cumplir de manera optima para satisfacer las necesidades de la organización, guardan una relación con las capacidades de los sujetos, se espera un incremento constante del desempeño laboral. Según Li, Cheo & Liu (2006) en Canizales (2020) es de importancia vital la inversión de las organizaciones para poder potenciar e incentivar el recurso humano, los recursos de las firmas son extremadamente importantes para el desempeño de éstas y el capital humano es uno de los aspectos a resaltar dentro de las instituciones, debido



a ello, es de suma importancia que estos se capaciten para un mejor desempeño.

- d) **Enfoque de los directores hacia los colaboradores (Habilidades para la integración humana):** El enfoque considera las siguientes habilidades: protocolo de la imagen del ejecutivo, nutrición, salud física integral del ejecutivo, psicología del colaborador y manejo del estrés. Piontek y Piontek (2019) citados por Vergara, Márquez, Sorhegu y Olalla (2021), afirman que los directores están en la obligación de potencializar y aprovechar las competencias y habilidades de su equipo, de ello también se logra un aporte sustancial a la empresa, a partir del conocimiento sobre la contribución de los trabajadores y la gestión de sus recursos. Para Barrios, Olivero y Figueroa (2020), las habilidades directivas servirán para la gestión de las capacidades de su equipo, así como la aplicación de nuevas tecnologías, una gestión para la evolución favorable de sus trabajadores; esto es posible gracias a un buen ambiente y clima laboral, entonces es pertinente una capacitación continua, la adecuada intervención del director y la disposición del ambiente laboral. Según Zulfiquar, Zwetsloot, y Nada (2019) estas habilidades hacen de los gerentes personas capaces de desempeñar su función y comprende las siguientes dimensiones; es el estilo de gestión, toma de decisiones y el desarrollo de las personas. Es así que Pazmiño, Parrales, Muñoz y Merchan (2019) señalan que estas habilidades diferencian entre los profesionales de diversas áreas, ya que un directivo administrativo tiene diferentes habilidades que un directivo de operaciones; es conveniente señalar que un buen directivo ayuda a sus trabajadores y al clima laboral de la organización. De acuerdo a Tomastika, Strohmandler, y Cechc (2015), las habilidades directivas posibilitan un óptimo desempeño y potencializa las habilidades del gerente para que este mismo puede tener una toma de decisiones adecuada, lo que permitirá la mejora en las condiciones de la organización. Para Ramírez (2018), es de ponderar el rendimiento laboral de los directores, y es pertinente que estas habilidades evolucionen con el tiempo y se adecuen a los requerimientos del contexto organizacional. Whetten y Cameron (2011) citados por Ascón, García y Pedraza (2018) fundamentan que, estas habilidades son el motor por el cual las acciones estratégicas y prácticas de la administración, esto se asemeja a una



construcción por bloques, donde cada bloque representa cada habilidad directiva, con el propósito de generar buenos resultados .Es decir, el conjunto de habilidades como: comunicación, resolución de conflictos, liderazgo y trabajo en equipo, son muy indispensables para los ejecutivos, por lo que se toma como las dimensiones de la primera variable.

### **3.2.6. Dimensiones de las Habilidades Directivas**

Madrigal (2006) en Ascón et al. (2019) Realizó su tipificación respecto a las capacidades y las aptitudes de las personas, estas habilidades directivas conducen a una organización a los fines fijados en un inicio; entonces la comunicación, el liderazgo, la dirección y una correcta toma de decisiones serán significativos para la función directiva dentro de las instituciones públicas o privadas.

#### **3.2.6.1. Comunicación**

Fernández (2012) citado por Valenzuela, Buentello, Villarreal y Ruíz (2020), indica que la comunicación dentro de una organización está conformada por la totalidad de mensajes dentro de la organización, a su vez esta ayuda a la difusión de valores y metas de la institución, reafirmando la identidad de los trabajadores con su entidad. Pineda (2020), afirma que la comunicación afianza la cultura organizacional, porque hace posible el intercambio, la interpretación y la relación, lo que a su vez permite una adecuada gestión y un buen ambiente laboral; uno de sus beneficios radica en que se establecen lazos que dan paso a la confianza, e trabajador que esta cómodo tiende a desarrollar sentido de pertenencia con su organización; de esa forma es más probable el cumplimiento eficiente de los objetivos propuestos.

Según Chiavenato (2009) citado por Caballero (2019), la comunicación hace referencia al intercambio de información a través de signos que ambas partes puedan comprender, siendo el flujo total de la información relacionadas a aspectos que las personas vean por conveniente compartir.

La importancia de comunicar Según Ivancevich et al (2012), Es de vital importancia la comunicación en toda organización, porque es de

ayuda a todos los integrantes de una organización para lograr sus objetivos y sus metas personales y generales. Todo ellos respondiendo a los diferentes cambios de la empresa y conducir actividades. (pág. 421).

La comunicación es importante para el establecimiento efectivo de la comunicación en la organización o institución, ya que al establecer metas se puede delegar las funciones o labores para una mayor eficiencia, cuando la comunicación por parte del director es clara hay una mejor respuesta por parte de su equipo a cargo. (González, Canós, & Hernández, 2020)

**Modelo SIER.** Según Lyman Esteil citado por (Alcázar , 2020), el Modelo SIER: (sentir, interpretar, evaluar y responder) este es considera como un instrumento pata interpretar y planear la comunicación, todo ellos antes de dar inicio a toda conversación y acto comunicativo. Es conveniente visualizar todos los escenarios posibles que se puedan presenciar o anticipar lo que su interlocutor podría decir. Desde esta perspectiva hay que:

- a) **Sentir:** es la acción de percibir lo que menciona otra persona, donde se oye, ve, huele, palpa y se entiende los que la otra persona está dando a conocer. Todo ello debe de ser seleccionado. Esto por los cuantiosos estímulos sensoriales presente en una conversación rebasa el número de los estímulos a los que podemos prestar atención.
- b) **Interpretar:** es el entender todo lo que dice el hablante y todo lo que quiere dar a conocer. Interpretar todo correctamente, no significa estar siempre en concordancia con el que habla. Si no se tiene una preparación correcta, la formación de cada individuo, sus prejuicios, las experiencias y condicionantes serán notorios para hacer reconocer lo que se quiere decir con anticipación, por esta razón la mayoría del tiempo existe una confusión con lo que se quiere dar a conocer. Un valor significativo a lo que escuchamos o entendemos. Cuando se hace la valoración es parte influyente los condicionaste del inconsciente, toda creencia y las expectativas



individuales. El riesgo está en diferir con los individuos, sin antes a ver entendido completamente y de manera correcta. En muchas ocasiones se presta atención cuando se está de acuerdo con el mensaje. Cuando se decide que el mensaje escuchado es correcto, se debe de examinar si está acorde a nuestros intereses.

- c) **Responder:** es parte del modelo conocido como SIER. Aquí se da a conocer si el como individuos hemos entendido el mensaje captado y si se identificó los problemas y la necesidad y como individuos tomamos la decisión de seguir.

### 3.2.6.2. Resolución de conflictos

Según Matallana (2019) se considera conflicto a las situaciones que tiene las siguientes características, la existencia de dos o más involucrados, la polarización de ideas o intereses, el supuesto de que los intereses se oponen, estas se presentan comúnmente dentro de la sociedad debido a la diversidad de pensamiento. Para solucionar los conflictos es necesario el empleo de estrategias, que no contemplan la violencia, siendo la negociación la forma más correcta de resolución de conflictos, en esta última se delimitan las condiciones por parte de ambas partes para llegar a un consenso con el cual cesen las disputas. (Martin, Fernández, Fernández , Ferreiro y Villar, 2019)

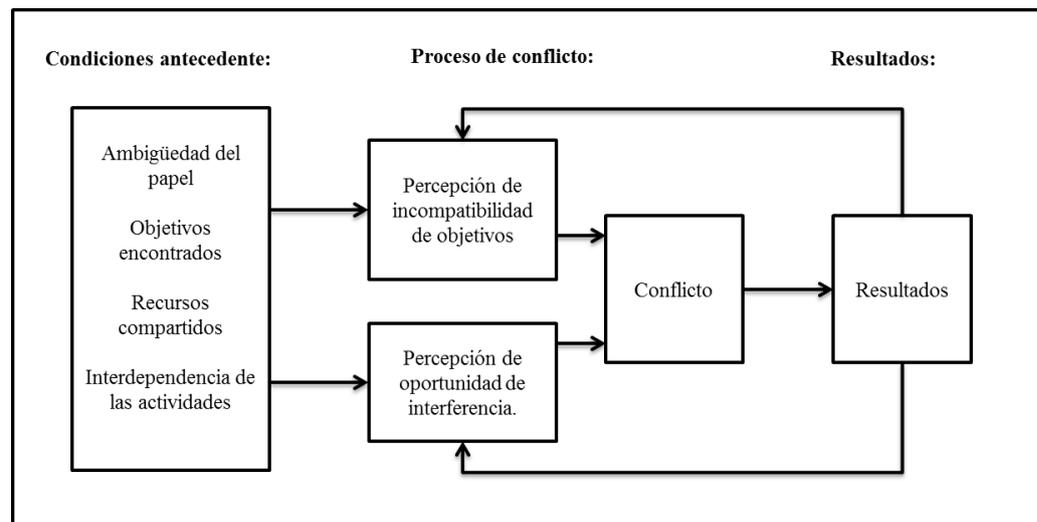
Para Alcázar (2020), el conflicto hace referencia a las discrepancias conforme a las circunstancias, sin importar que sean reales o no. Entones, si se desea que una entidad consiga resultados óptimos, los integrantes de esta, de forma individual y grupal deben crear espacios de relación laboral en grupos. Son dependientes de la información que se les brinda, la ayuda o las actividades que están coordinadas entre todos, todos ellos no son interdependientes. Esta dependencia entre dos o más personas origina la no cooperación y conflictos.

**Proceso del Conflicto.** Para Chiavenato, (2002) citado por Carrillo, Rojas y Rojas (2018). El conflicto es un conjunto de fases dinámicas, donde ambas partes tienen influencia entre ellos. Los aspectos que anteceden son (las diferencias, recursos compartidos e interdependencia) percepciones resultantes.



**Figura 2**

*Condiciones antecedentes del conflicto y percepciones resultantes*



*Nota.* adaptado del libro de Recursos Humanos Idalberto (2002).

**Condiciones antecedentes de los conflictos.** Estos son los motivos por el cual se originan los conflictos. Si se toman en consideración, pueden ayudar a evitar distintos problemas. Ellos son:

- a) Jurisdicciones ambiguas. Ocurre cuando no se define de forma adecuada las responsabilidades entre las diferentes áreas o actividades de las personas.
- b) Intereses contrapuestos. Se da un conflicto, cuando un individuo desee algo de un objeto a otro y esto ocasiona un conflicto.
- c) Barreras de comunicación. Se da un conflicto fácilmente, cuando existe una comunicación reducida o ineficiente.
- d) Dependencia de una parte. Se da cuando un colaborador tiene una cierta dependencia al actuar de otro colaborador.
- e) Diferenciación en la organización. Cuando se tiene diferentes niveles, es mayor el grado de conflicto.
- f) Toma de decisión grupal. Existen algunos casos en las que los grupos tiene deficiencias al tomar decisiones.
- g) Necesidad de consenso. Es necesario llegar a un acuerdo, para evitar los conflictos.
- h) Relaciones comportamentales. Cuando el individuo presenta en su personalidad una alta autonomía y está relacionado a un espacio regulado, se pueden dar conflictos.

- i) Conflictos no resueltos. Puede originar el aumento de mayores conflictos si estos no son solucionados, y si se presenta un espacio que no ayuda a su solución.

### 3.2.6.3. Liderazgo

Para Flores Arévalo, (2017) el concepto de liderazgo basado en una institución pública se define de la siguiente manera: El Directivo Público debe ser capaz de influir en otros y estructurar una variedad de componentes que permitan alcanzar las metas propuesta. Tiene que ser capaz de administrar direccionando las acciones conforme a las metas organizacionales, tomando en cuenta los posibles efectos a futuro. Este directivo tiene que contar con habilidades de gestión en los diversos procesos que requiere una correcta administración, el aprovechamiento oportuno de recursos, una adecuada dirección del personal a cargo, así como el desarrollo de acciones potenciales para el cumplimiento de las metas.

Alcázar (2020) afirma que el liderazgo es una conjunción de procesos, por medio de los cuales el hombre tiene la facultad de influenciar en otros hombres con el objetivo de metas en común. Palomo (2010) citado por Alatrística (2020), afirma que existen grandes diferencias entre dirigir y liderar, puesto que los líderes natos son los que tienen mayores habilidades, estos son los denominados gestores de personas, debido a que ellos logran aportar en la conjunción de talentos que gestionados son en potencia muy eficientes; los líderes natos son aquellas personas que perseveran en sus objetivos, promueven la ayuda sin la necesidad de peticiones imperantes, mantienen un ambiente ordenado y equilibrado.

Según Rozo, Flórez, y Gutiérrez (2019) esta habilidad es propia de los individuos capaces permitiéndoles el empleo de la información para la toma de decisiones con el fin del alcanzar metas y responder a las directrices de la organización, para ello se necesitan trabajadores que estén comprometidos y tengan el pleno conocimiento de las metas a lograr, esto no sólo es favorable para la labor del directivo sino también facilita la obtención de logros organizacionales.



González, Canós, y Hernández (2020), afirman que el liderazgo dispone de una variedad de conceptualizaciones amplia, donde se establecen en su mayoría los siguientes tipos de liderazgo, el democrático y el autocrático, son dependientes del desarrollo interpersonal del directivo; si hay apertura al diálogo es un líder democrático, mientras que el líder autocrático es aquel que dispone de la decisión por sí mismo.

De acuerdo con los estudiosos Huerta y Rodríguez (2020), liderar es la capacidad en la que se establecen vínculos interpersonales, lo anterior gracias a la gestión comunicativa entre los directivos y las personas a su cargo, estos vínculos son más trascendentales de lo que aparentan, porque no se limitan a los imperativos del directivo. De la misma manera se indica y se mencionan las características del líder que se sintetiza en las llamadas *teoría de rasgo*:

- a) Impulso: es la peculiaridad en la que se origina un apremiante deseo conjuntamente a esfuerzos; un líder es caracterizado por mantener ambiciones e iniciativas que le permitan gestionar niveles energéticos que posibiliten actividades para cumplir sus ambiciones.
- b) Deseo de dirigir: los sujetos con disposición de liderar, tienen la intención de influenciar sobre los demás, añadido a esto son personas con una visión puntual para la adquisición de responsabilidades que les permitan dirigir.
- c) Honestidad e integridad: las personas con capacidades directivas establecen vínculos seguros que afianzan sus relaciones interpersonales, esta seguridad posibilita la fluidez y la correspondencia de los discursos y los hechos concretados.
- d) Autoconfianza: los sujetos promedio mantienen el estándar de un líder porque carecen de un nivel alto de autoconfianza, es debido a ello que el líder es una persona firme que disponga de las estrategias para direccionar a estos sujetos hacia objetivos.
- e) Inteligencia: un líder gestiona correctamente la data que disponga por medio de la inteligencia, de esa forma la administración de los datos es eficaz, y los procesos para obtenerla y emplearla son



sencillos y de fácil manejo; lo anterior delimitado por la misión del líder, su adecuada intervención para la solución de las dificultades presentadas en los procesos.

- f) Conocimiento relacionado con el puesto: el manejo de la información sobre sus funciones y el funcionamiento de la organización son un requisito indispensable para el líder.

**Modelos de Liderazgo.** A continuación, se presentan algunos modelos de liderazgo citado por los autores Alcázar (2020), Huerta y Rodríguez (2014) los siguientes:

**Modelo de contingencia de Fiedler.** Para el estudioso Fiedler, las actuaciones eficaces de los colaboradores están condicionadas a la forma en la que el líder maneja sus habilidades en relación a los individuos a su cargo; asimismo, sus maneras de dirección, la consecución de sus actos al influenciar. Fiedler y sus colaboradores elaboran un cuestionario del trabajador menos preferido (CCMP), una herramienta que hace una medición con los parámetros de inclinación del colaborador, este último puede mantener su enfoque hacia la actividad o la relación. Según Fiedler, la tipificación adecuada para los líderes se encuentra condicionada al contexto grupal. Las tres dimensiones a cerca de lo anterior son:

*Relaciones entre los líderes y los miembros:* En esta dimensión se vincula con los aspectos por los cuales las personas a cargo de los líderes confían, se mantienen íntegros y respetan a este último.

*Estructura de la actividad:* niveles de las labores de acuerdo a la posición que ocupan los colaboradores son ejecutadas a través de un método.

*Poder de posición:* nivel en que los líderes pueden influir en las implicancias del mando que le permiten emplear, ejecutar el despido, imponer disciplina y decidir sobre asuntos como promociones e incrementos salariales.

**Modelo de trayectoria – meta.** En esencia este modelo especifica las funciones de los líderes, las mismas que tienen que ver con el apoyo

constante al personal de su cargo para que ellos alcancen los resultados deseados, disponer de su asesoría, ser un apoyo necesario, de esa forma afianzar la compatibilización de los fines de los colaboradores direccionados a los de la institución. La conducta de los líderes será recibido por las personas a su cargo, si esto últimos mantienen niveles satisfactorios en el momento y con proyecciones posteriores; estas conductas deben ponderar la motivación, a medida de suplir las necesidades de los empleados, esto condicionado a una labor eficaz, con las pautas necesarias en la ejecución competente de sus funciones.

#### **3.2.6.4. Trabajo en equipo**

Según Winter (2000) citado por Quezada et al. (2020), en las entidades públicas, lo que se pondera es la unión de la totalidad de trabajadores para que la gestión tenga un buen resultado y sea un periodo de éxito, debido a la participación integral y la buena comunicación.

El equipo para Matos et al (2018), es un grupo de personas que conforman una unidad con propósitos comunes y una organización determinada, donde la diversidad de habilidades hace del equipo un agente en potencia para desarrollar labores y tareas que les permita cumplir con los objetivos, donde las tareas se interrelacionan entre sí y no hay agentes aislados.

Para Flores Arévalo (2017) trabajo en equipo es la producción de articulaciones para la posibilitar la potencialización de habilidades que permitan resultados además del alcance de las metas organizacionales. Generar vínculos consistentes para colaborar, afianzar y cooperar constituyen elementos importantes a fin de lograr un resultado óptimo. Las competencias potenciales que cada directivo debe desarrollarlo.

Los autores (Alcázar , 2020) distinguen entre dos conceptos relacionados: los equipos de trabajo y los trabajos en equipo. El primero hace referencia a la conjunción de colaboradores designados o autodesignados, dependiendo de las particularidades de sus facultades y capacidades en el cumplimiento de las metas establecidas con la



supervisión del especialista a cargo. La segunda hace referencia a las pautas estratégicas, procedimentales, así como metodológicas empleadas por la agrupación con el fin de generar resultados eficientes.

Los equipos se integran con una cantidad determinada de colaboradores, cuyas competencias se complementan para acondicionar la división de responsabilidades, que vayan de acuerdo a las metas laborales, las características de los equipos, se detallan a continuación:

- Dentro del conglomerado empresarial, incrementan los niveles de producción, además de potenciar las cualidades laborales.
- En las organizaciones grupales, hay una reducción considerable del conflicto, se incrementan la adaptación, generando colaboradores comprometidos con su trabajo.
- Los trabajadores mejoran aspectos como el respeto a sí mismos, potencializan su participación con la dirección, haciendo de estos mismos colaboradores satisfechos con su trabajo.

### **3.2.7. Teorías del Desempeño Laboral**

#### **3.2.7.1. Teoría del Desempeño: Campbell**

Para esta teoría el desempeño son las conductas bajo control que manejan los trabajadores, estos contribuyen a las metas de la organización (Moreno, 2019).

Modelo Campbell: Factores determinantes en el desempeño laboral

- a) Factor del sistema, comprendidos entre facilitadores e inhibidores
- b) Factores personales: distinguido en dos grupos; Antecedentes (aptitudes y personalidad) y factores determinantes (conocimiento, destrezas, habilidades y la motivación).

#### **3.2.7.2. Teoría de las conductas contraproducentes**

Hernández y Vázquez (2018) afirman que los comportamientos contraproducentes son la agrupación de acciones que se efectúan de manera voluntaria, como consecuencia afecta a las personas que

laboran en las organizaciones y a su vez a los usuarios de estas, de ello se infiere que hay una pérdida por parte de la entidad o empresa.

Moscoso (2019) afirma que las personas que son más propensas a manifestar conductas contraproducentes en el trabajo, son aquellas que tienen problemas de personalidad con carencias afectivas, sus comportamientos evidencian una especie de respuesta inadecuada al estrés y los posibles estresores que se les presenten en el ámbito laboral. Estos comportamientos ya sea que se manifiesten en el ámbito laboral u organizacional son considerados comportamientos discrecionales con impacto positivo y negativo.

### **3.2.7.3. Teoría de la Motivación**

La motivación en el trabajo se basa en un proceso que llega a dinamizar, activar, orientar y mantener el comportamiento de las personas hacia el logro de objetivos institucionales. Acorde con Revuelto (2018) esta motivación se basa en la dirección, intensidad y persistencia.

Puede interpretarse como la disposición de los empleados o servidores públicos en la realización de actividades o tareas con el objetivo de satisfacer las necesidades. Por lo tanto, cuanto más motivados estén los empleados, estos ejecutarán el trabajo con mayor energía. Cuando los programas de motivación que presenten los gerentes permiten mayores ingresos, mayor será el desempeño laboral que puedan esperar

### **3.2.8. Características del Desempeño Laboral**

Para Torres (2022) el desempeño laboral está en función a varios aspectos; en ellos están los tecnológicos, los administrativos (políticas, procesos, etc) culturales (de la empresa y del entorno del trabajador: valores, filosofía, leyes, etc.); respecto al individuo, pueden estar:



- **Conocimiento:** es necesario que los trabajadores manejen aspectos prácticos y conceptuales para realizar un trabajo, es por dicho conocimiento que logra objetivos, planes o estrategias en la entidad (Torres, 2022).
- **Habilidades:** esta referido a la capacidad psicomotriz y mental requerida para llegar a realizar trabajos o ejercer una determinada ocupación (Torres, 2022).
- **Personalidad:** referida a distintos estilos de actuar o percibir en el mundo; estos estilos definen las relaciones interpersonales, las emociones y el pensamiento (incluye energía y tensiones) (Torres, 2022).
- **Compromiso:** implica un involucramiento a nivel afectivo llegando a lograr los objetivos y misiones de la organización; resulta beneficioso contar con este lazo anímico por parte de todos sus miembros (Torres, 2022).
- **Expectativas:** bajo este rubro son catalogadas las consecuencias que se esperan del desempeño, sobre todo aquellas que están referidas a las sanciones o recompensas (Torres, 2022).

### 3.2.9. Tipos de evaluación del desempeño

A la hora de desarrollar evaluaciones del desempeño podemos encontrarnos con varios tipos. En este texto nos vamos a centrar en los tres más habituales y cuyo uso está más extendido en la mayoría de las organizaciones. (Durán, 2020)

**Evaluación de objetivos-resultados:** Durán (2020) menciona que para utilizar este sistema como método de evaluación del desempeño es fundamental que el evaluado conozca desde el primer momento los objetivos que se le establecerán y que deberá conseguir a la finalización del periodo. Sin duda, durante mucho tiempo ha sido uno de los sistemas de evaluación más utilizados por su sencillez, fiabilidad y concreción. Sus principales ventajas son:

- Sistema más objetivo que otros métodos ya que la observación de resultados concretos como datos de ventas, niveles de pérdidas o índices de satisfacción, suponen un menor grado de subjetividad, por lo cual está menos abierto a posibles sesgos u opiniones subjetivas.
- La evaluación está enfocada en logros y no en personas.
- De cara al evaluado es mucho más sencillo llevar un control de su propio desempeño al estar este basado en datos específicos y fácilmente medibles.



- En algunos casos los objetivos a alcanzar pueden estar condicionados por elementos externos que no son controlables por el trabajador pero que si tienen un impacto negativo en sus resultados.
- Para establecer los objetivos objeto de la evaluación es necesario la participación de otros departamentos, así como mayor inversión de tiempo para su determinación, además de ser diferentes para cada periodo.

**Evaluación de competencias:** Durán (2020) indica que el sistema de evaluación del desempeño en base a competencias es uno de los sistemas que con mayor fuerza está irrumpiendo en las organizaciones. Dicho proceso deberá realizarse de forma periódica para poder así obtener información sobre la evolución del empleado en el puesto de trabajo. En este tipo de evaluaciones se miden, por un lado:

- a) **Competencias genéricas:** es decir competencias transversales de la organización. Son competencias que no son específicas del puesto de trabajo en cuestión, sino más bien competencias que el trabajador deberá poseer para poder trabajar de forma adecuada en la organización. Por ejemplo “trabajar en equipo” o “compromiso” serían dos competencias genéricas de cualquier organización en la actualidad. (Durán, 2020)
- b) **Competencias específicas:** es decir aquellas propias del puesto de trabajo y que por tanto serán diferentes para cada puesto. Además, estas competencias específicas, poseerán un nivel de desarrollo diferentes para cada puesto de trabajo. Si tomamos como ejemplo la competencia específica “negociación”, podemos concluir que el nivel exigido no será el mismo para un trabajador del departamento de compras que para un trabajador del departamento de mantenimiento (Durán, 2020).

Entre las ventajas que presenta este sistema de evaluación destacamos:

- Permite pasar de un sistema basado en términos cuantitativos a un sistema basado en términos cualitativos.
- Aporta a los trabajadores un sistema que le permite conocer en profundidad el tipo de perfil competencial que deben desarrollar para adaptarse al puesto al 100%.



**Evaluación mixta:** Con este tipo de evaluación lo que se persigue es reducir al mínimo el sesgo que puede provocar el hecho de enfocarse en un único sistema. De este modo obtenemos información de diversas áreas y por diferentes métodos, lo cual enriquece los resultados obtenidos. Con este tipo de evaluación lo que se persigue es reducir al mínimo el sesgo que puede provocar el hecho de enfocarse en un único sistema. De este modo obtenemos información de diversas áreas y por diferentes métodos, lo cual enriquece los resultados obtenidos (Durán, 2020).

**Evaluación 360°:** Durán (2020) señala que la evaluación 360° es también conocida como evaluación integral consiste en una evaluación en la que la persona evaluada recibe información a través de 4 grupos de colaboradores distintos: 90° Superior inmediato, 180° Colegas, 270° Subordinados y 360° Clientes.

Entre las principales ventajas de un sistema de evaluación del desempeño 360° encontramos:

- Disponer de información sobre el individuo evaluado desde diferentes perspectivas, obteniendo así datos de mayor variedad.
- Mejorar la sensación de transparencia y equidad de la organización al permitir que los trabajadores sean evaluados por diferentes grupos con los que tienen relación, incluidas personas que están a nivel superior, mismo nivel y niveles inferiores dentro de la jerarquía de la empresa.
- Reducción de sensación de parcialidad y los posibles sesgos relacionados con el hecho de que la evaluación sea desarrollada por una sola persona. La riqueza de perfiles que intervienen en el proceso dota a este sistema de un alto valor añadido.
- Fomentar el sentimiento de equipo y la cultura de feedback abierto y directo, al evaluarse entre sí los diferentes componentes de un área o departamento. (Durán, 2020)

### 3.2.10. Métodos de evaluación del desempeño

Durán (2020) considera que a la hora de poner en marcha la evaluación del desempeño debemos decidir que método utilizaremos para la recogida de la información. Seleccionar entre uno u otro depende de las necesidades de cada



caso y de las características que posea la entidad; para ello resulta importante resaltar que estos métodos se clasifican en función de aquello que miden: conductas, características, resultados o comportamientos.

- a) **Métodos basados en características:** Método centrado en medir si los evaluados poseen una serie de características concretas y que la empresa tiene perfectamente identificadas y definidas. (Durán, 2020)
- b) **Métodos basados en comportamientos:** Método centrado en describir que comportamientos se deberían o no dar en el puesto de trabajo. (Durán, 2020)
- c) **Métodos basados en resultados:** se centra en evaluar los logros de los empleados, es decir, si se alcanzan o no los objetivos o resultados esperados. (Durán, 2020)

### 3.2.11. Definición de Desempeño laboral

En toda institución o entidad, el desempeño laboral es parte de una serie de factores que llegan a determinar el logro de objetivos y metas planteadas, por tal motivo resulta fundamental que los colaboradores conserven una serie de relaciones entre las competencias que tengan con el cargo en el que se encuentran; para ello es necesario exigir que los requisitos solicitados sean cumplidos a cabalidad al momento de seleccionar al personal con características que correspondan a los propósitos de la entidad (Santillán y Saavedra, 2021).

Según Ranaweera et al. (2019), el desempeño laboral se basa en una serie de acciones, resultados y comportamientos que los trabajadores requieren desarrollar para asegurar que se encuentren concertados a la empresa y con ello contribuyan al logro de objetivos institucionales.

Gonzáles (2020) por tanto, dentro de una organización se sigue un proceso administrativo para el buen funcionamiento del mismo, dado que es un elemento fundamental dentro de la gestión administrativa, ya que se trata del soporte del desarrollo de la empresa a nivel, social, tecnológico y económico; de modo que resulta un proceso que llega a contemplar ciertas funciones; entre las principales se contempla: la planificación, dirección, organización y control.

Acorde a Cubero et al. (2018) en la actualidad resulta muy complicado llegar a conseguir trabajadores que transformen ciertos comportamientos basados en paradigmas antiguos y pueden ser capaces de adaptarse a nuevos panoramas, por



ello resulta indispensable que el manejo de procesos y técnicas que llegan a cambiar conllevan a adecuar procesos al desarrollarse las instituciones.

Acorde a Chiavenato (2017) el desempeño corresponde al grupo de capacidades y características de rendimiento o comportamiento de la persona, organización o equipo. A partir de la definición de Santillán y Saavedra (2021), sobre el Desempeño Laboral señalando que para tener un adecuado desempeño laboral es necesario que los trabajadores mantengan comportamientos que los ayuden a relacionar las competencias que poseen y el cargo que desempeñan; para lo cual es necesario que se exija ciertas aptitudes para el cumplimiento de requisitos que realmente permitan la selección del personal correcto, con cualidades que correspondan con la finalidad de la institución u organización; es así que los aspectos esenciales del desempeño y que son tomadas como dimensiones son: las aptitudes, el comportamiento y las cualidades.

### **3.2.12. Dimensiones del desempeño laboral**

#### **3.2.12.1. Las aptitudes**

Las aptitudes corresponden a una serie de capacidades manifestadas en mayor o menor medida al realizar algún tipo de actividad; ello implicará tener el talento de desenvolverse en los puestos de labor, convirtiéndose en parte del aprendizaje que favorece a las tareas del puesto laboral (Fondevila, 2018). Las aptitudes ayudan a ser eficiente en las tareas dictadas; pues con las adecuadas que busca continuamente llegar al objetivo con los recursos que posea a su disponibilidad (Rojas & Hidalgo, 2019).

Para Vargas y Flores (2019) determinadas aptitudes conllevarán a ejecutar sus funciones de forma oportuna y con calidad, demostrando la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios, es decir, cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregado. Todos los aspectos mencionados conllevan a la consecución de objetivos, caracterizando a los colaboradores como productivos.

Las aptitudes poseen el propósito de dar a conocer cómo es que se reconoce las emociones en la aptitud personal y limitaciones para



mejorar ciertas habilidades; es así que los estudios referidos a las aptitudes desarrollan los siguientes puntos:

- a) El perfeccionamiento de habilidades de manera continua por parte de los trabajadores de las entidades (Álvarez, Alfonso, & Indacochea, 2018).
- b) La aptitud social se basa en el desarrollo y comunicación asertiva que llegan a influir en competencias laborales (Duque, García, & Hurtado, 2017).
- c) El capital humano se valora de manera favorable en las entidades en aspectos de conocimientos y habilidades (Pedraza, 2020).
- d) El reconocimiento de ciertas capacidades y habilidades de los colaboradores otorga una serie de oportunidades que ayuda a perfeccionarlos (Bravo, Álava, & Álava, 2021).

Al hacer mención a las aptitudes en los trabajadores, se hace mención al tema de “la comunicación asertiva y el desarrollo de habilidades” que destaca su importancia e incidencia en el rendimiento laboral del trabajador (Hernández & Morales, 2017); asimismo la aptitud social referida a la asertividad y la obtención de habilidades llega a influenciar las competencias de los trabajadores; en la actualidad se suma el desarrollo de habilidades digitales y tecnológicas contribuye a la ética profesional y con ello a la empresa. (Ticona, 2020).

### **3.2.12.2. Comportamiento**

Las personas que recién ingresan y se van integrando a una organización llegan a satisfacer sus necesidades con su participación a nivel personal; para llegar a tener tales satisfacciones, las personas estarán dispuestas a realizar una serie de inversiones a nivel personal en la entidad, ello será parte de la capacidad de expresarse innata a las personas, permitiendo su comunicación y con ello la obtención de habilidades (Soto & Inga, 2019).

El comportamiento se centra en una serie de actitudes que muestra el individuo en base a sus valores o principios, los cuales pueden actuar a favor de la empresa, el cumplimiento de tiempos o del



aprovechamiento de la jornada laboral según Aparecida et al. (2019) implica el funcionamiento efectivo de la entidad por parte de sus colaboradores, quienes suelen realizar actividades más allá de sus deberes formales en sus funciones prescritas; aquí también se encuentra el cumplimiento de las normas de seguridad; referida a las condiciones que se dictan a los trabajadores dentro del entorno laboral, este deberá estar bajo condiciones adecuadas además se deberá poner a disponibilidad los elementos necesarios para que sean cumplidas, y vayan acorde al desempeño de la empresa durante la jornada laboral; ello permitirá conservar la armonía de los individuos que trabajan en ese ambiente (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

Las actividades que llega a realizar la empresa requieren de ciertos comportamientos que se encuentran vinculados al proceso de transformación de los recursos en productos o servicios propios de la organización, mientras que el otro tipo de comportamientos comprenden aquellas actividades que actúan como soporte de las actividades técnicas; es así que las tareas en muchas ocasiones dependen del conocimiento, sobre todo si se trata de aspectos técnicos. En efecto el desempeño de cualquier actividad implica una serie de comportamientos que se direccionan a producir servicios o bienes, en las instituciones también acontecen los comportamientos contraproducentes; se tratan de actos deliberados voluntarios que suelen ser de beneficio para el trabajador y con ello para la empresa, superando lo esperado en sus funciones o cargos, este tipo de comportamientos resultan de importancia para la consecución de objetivos planteados por las instituciones; es por ello que el desempeño laboral se le considera como aquellas características individuales como capacidades, cualidades, habilidades que llegan a interactuar en un trabajo, pues este tipo de comportamientos afectan la variabilidad y resultados de la entidad (Bautista, Cienfuegos, & Aguilar , 2020 ).

### 3.2.12.3. Cualidades

Acorde a Faya (2018) la disposición y voluntad de esforzarse para poder tener un adecuado desempeño es demostrar ciertas cualidades



como conocimientos adquiridos o naturales o ciertas habilidades que los lleve a diferenciar de los demás trabajadores.

Según Codina (2015) resulta importante saber las funciones de los altos directivos en las entidades públicas; si bien es cierto que este tipo de cargos suelen de ocupación bastante variable, resulta importante conocer las cualidades por medio de evaluaciones minuciosas además de seguimientos del desempeño que muestran, ello permitirá saber qué tipo de cualidades deben de cumplir las personas en estos cargos, tales cualidades o habilidades en ocasiones serán conceptuales, técnicas o humanas; lo que permitirá un desarrollo adecuado organizacional.

Para Artieda (2021) en los entornos de talento humano hay distintas cualidades al hablar de aspectos gerenciales, pues aquellas personas que llegan a dirigir una entidad deben de contar con una serie de cualidades que se relacionan al conocimiento y experiencia en el área, además de habilidades humanas con el componente de relaciones con personal interno y externo, trabajo en equipo y cualidades para plantear ideas, resolver problemas y sobre todo en relación a la innovación y creatividad; todas las empresas buscan tener un personal idóneo en todos los puestos creados es por eso que incorporan personal calificado que tengan ciertas cualidades gerenciales, técnicas y de trabajo acorde a la responsabilidad que tiene en satisfacer las demandas de los usuarios o clientes externos.

### 3.3. Marco conceptual

- a) **Aptitud:** Las aptitudes corresponden a una serie de capacidades manifestadas en mayor o menor medida al realizar algún tipo de actividad; ello implicará tener el talento de desenvolverse en los puestos de labor, convirtiéndose en parte del aprendizaje que favorece a las tareas del puesto laboral (Fondevila, 2018).
- b) **Comportamiento:** Hace referencia a las funciones o actividades que realizan los individuos en su puesto de trabajo y que se pueden observar, siendo estas discretas y verificadas. (Briones & Cedeño, 2018)
- c) **Comunicación:** Charry (2018) considera que la comunicación es elemental en toda organización, dado que es la fuente de energía que impulsa a la institución, mediante esta los funcionarios pueden compartir ideas, conocimientos, experiencias y



estrategias de cada individuo, los mismos que dirigen a los trabajadores que laboran en la institución; por ende, la comunicación debe ser efectiva, directa y asertiva con el propósito de evitar ambigüedades en la comprensión del mensaje.

- d) Calidad:** Es la disposición y voluntad para esmerarse en lograr el desempeño laboral, manifestando los conocimientos naturales y adquiridos, habilidades que permiten destacarse entre el resto de sus compañeros. (Vera & Suárez, 2018)
- e) Desempeño laboral:** De acuerdo a Argoti (2020), el desempeño laboral, es el valor que un individuo agrega a la empresa de tantas maneras como sea posible en un período de tiempo determinado, con el fin de perseguir objetivos establecidos, de modo que el desempeño de los empleados pueda medirse y ver el rendimiento.
- f) Habilidades Directivas:** Para Gonzales et al. (2021), vienen a ser un grupo de capacidades y conocimientos que una persona presenta, para ejecutar actividades específicas dentro de la institución, por ello se buscan líderes multifacéticos que posean conocimientos y una extensa gama de habilidades directivas con el fin de lograr un buen desempeño de la institución.
- g) Liderazgo:** El trabajo en equipo posee una relación inversa, en la medida que se desarrolle una labor en equipo sin ser necesario desarrollar habilidades de liderazgo; finalmente, el liderazgo frente a las emociones presenta un vínculo inverso en la que medida que se dirige un grupo de trabajo sin implicarse emocionalmente. (Gonzales, Canós, & Hernández, 2021)
- h) Resolución de conflictos:** El conflicto es un proceso dinámico en que las partes se influyen mutuamente, las condiciones antecedentes recursos compartidos, diferenciación e interdependencia pueden generar percepciones resultantes (Matallana, 2019).
- i) Trabajo en equipo:** Es de ayuda en la comprensión de restricciones, capacidades y razonamientos de los integrantes del equipo en distintas circunstancias, lo que proporciona una ventaja cuando se originan inconvenientes o cuando se desee optimizar los procesos, debido a que cada integrante ayuda en los intereses de la institución con sus destrezas y habilidades. Quezada et al. (2020)



## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1. Tipo y nivel de investigación

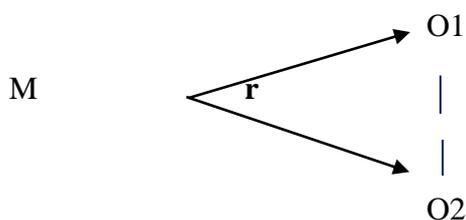
##### 4.1.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio al cual se orientó es básico, dado que se busca incrementar los conocimientos respecto a las variables. Según Sampieri y Mendoza (2018), los estudios básicos denominados también puros o fundamentales, buscan el desarrollo científico, extender los conocimientos teóricos, pero no se interesan de forma directa en sus probables consecuencias prácticas o aplicaciones, debido a que es más formal y persevera en las generalizaciones que se enfocan en el desarrollo de una teoría centrada en las leyes y principios.

Por otra parte, la investigación fue de enfoque cuantitativo, debido a que se efectuará desde una sucesión de procedimientos secuenciales y probatorios. Como señala Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo permite recopilar información para obtener la comprobación de los supuestos, los cuales se basan en mediciones numéricas que comprenden un análisis de tipo estadístico, para precisar el comportamiento que presentan las variables y comprobar las teorías en que se apoyan.

##### 4.1.2. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es relacional, dado que se pretende conocer la asociación que hay entre las variables, encontrándose en un contexto en específico. Por lo cual, se busca el vínculo de las variables habilidades directivas y desempeño laboral.



M: muestra del estudio

O<sub>1</sub>: Habilidades directivas

O<sub>2</sub>: Desempeño laboral

r: relación entre las variables de estudio

#### **4.2. Diseño de investigación**

El diseño de estudio fue de tipo no experimental-transeccional, porque describió al hecho o variable en un momento determinado, debido a que la recopilación de datos se realizará en un solo tiempo, que será en el año 2019. Según Hernandez-Sampieri y Mendoza (2018), las investigaciones no experimentales “son aquellos que se ejecutan sin manipular deliberadamente las categorías y solo se describe el fenómeno como se presenta en el contexto con el fin de analizarlos” (pág. 152). Es decir, ambas categorías de investigación serán observadas tal y como se dan en su condición natural.

#### **4.3. Ética en la investigación**

En la presente investigación, se tomaron en cuenta criterios éticos que permiten brindar una información pertinente a los participantes respecto a las actividades, iniciando con la coordinación con los responsables, además de respetar y guardar la confidencialidad de la muestra a quienes se aplicará el instrumento, dado que la aplicación de los instrumentos se efectuará de acuerdo a lo programado y se tuvo el consentimiento por parte de la Municipalidad Distrital de Quiñota; por otra parte, toda referencia bibliográfica empleada en la investigación se citó adecuadamente acorde a las normas APA y en el reglamento de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac; esto con el fin de evitar incurrir en probables copias y preservar los derechos de autor. Como refiere Salazar et al. (2018), la ética en un estudio comprende de una herramienta que permite efectuar investigaciones objetivas y fundamentadas de valores morales, por ello es elemental que los investigadores manifiesten sus principios morales al diseñar cierto estudio; dicha ética deberá ser respetada a través de estilos normativos de citación y referenciación.

#### **4.4. Población y muestra**

##### **4.4.1. Población**

En toda investigación, para cumplir con los objetivos planteados, siempre se necesitan de fuentes informantes ya sea información primaria o directa, a esas



fuentes de información se les conoce como población, por lo aludido Ñaupas Paitan (2014) señala, “En las ciencias sociales la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación” (p. 246) por su parte Arias F (2016) comenta que la población objetivo “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81) mismo autor indica que la población finita, “es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran, además existe un registro documental de dichas unidades” (p. 82), entonces tomando en cuenta a la definición y/o esclarecimiento por los autores para, esta investigación la población estuvo conformada por 80 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota que se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla 2**  
*Relación de los servidores*

<b>Grupos ocupacionales</b>	<b>Nº servidores</b>
Servidores en plazas ocupadas	35
Servidores en plazas previstas	45
<b>Total</b>	<b>80</b>

*Nota.* Cuadro Para Asignación de Personal Provisional – CAP – 2020

#### 4.4.2. Muestra

Según el autor Vara- Horna (2015) que sugiere, “si la población es pequeña y se puede acceder a ella sin restricciones, entonces es mejor trabajar con toda, por lo que ya no es necesario realizar muestreo” (p. 222) con el mismo perfil Arias F (2016) sugiere que si la población, “por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra, en consecuencia, se investiga o se obtiene datos de toda la población objetivo (p. 83).

Teniendo en claro estas sugerencias y en vista que nuestra población es finita y pequeña para esta investigación se tomó al total de la población 80 servidores públicos, quienes están bajo las siguientes modalidades de contrato; 32



servidores públicos bajo el régimen laboral del D. Leg. 276, D. Leg. 278 y Ley 30057; 8 trabajadores con bajo el D. Leg. 1057 y los 40 trabajadores bajo otras modalidades de contratación, según referencia del registro y CAP en la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad.

#### 4.5. Procedimiento

Según el autor Vara-Horna (2015), el procedimiento de investigación científica es el detalle del proceso que se efectuará en la fase de recopilación de información, el cual comprende cinco principales pasos:

- Proceso de identificación y contacto muestral.
- Proceso de identificación y ajuste del instrumento de recopilación de información.
- Proceso de aplicación de los instrumentos
- Proceso de organización y tabulación de información
- Proceso de análisis de información.

Los procedimientos antes mencionados ayudarán a las técnicas de análisis cuantitativo que se centran en las estadísticas, las cuales servirán para graficar, describir, comparar, resumir y relacionar la información obtenida con los instrumentos con enfoque cuantitativo.

#### 4.6. Técnica e instrumento

##### a) **Técnica:** Encuesta

Según Arias (2021), la encuesta tiene como instrumento al cuestionario y se orienta principalmente en recolectar información sobre el comportamiento de las personas, dado que se enfoca únicamente a personas y brinda información respecto a sus comportamientos, la cual es precisa y tiene un orden lógico con un sistema escalonado de respuestas; es así que los resultados derivan de la información proporcionada mediante las encuestas.

- ##### b) **Instrumento:** Se elaboró dos cuestionarios para ambas variables, en cuanto al cuestionario de habilidades directivas se considerará: 02 ítems para la dimensión 1; 03 ítems para la dimensión 2; 03 ítems para la dimensión 3 y 03 ítems para la dimensión 4; la escala empleada será: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre; siendo en escala de Likert. Por otra parte, el cuestionario para la variable desempeño laboral presenta tres dimensiones, el cual se distribuye en 04 ítems para



la dimensión 1; 04 ítems para la dimensión 2 y 02 ítems para la dimensión 3; también tendrá la misma escala antes mencionada.

**c) Fiabilidad del Instrumento**

Para determinar la fiabilidad del instrumento aplicado se ha utilizado el método estadístico de Alfa de Cronbach, para evaluar los resultados obtenidos se consideró los criterios planteados por Oviedo y Campo (2005) indica que:

El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación. (P. 577).

**Tabla 3**

*Estadísticas de fiabilidad habilidades directivas*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.731	11

**Tabla 4**

*Estadísticas de fiabilidad desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.721	10

**d) Validación de Instrumento.**

La validación “se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 229).



**Tabla 5**  
Resultados obtenidos por los expertos V- aiken

Indicadores	Jueces			V – aiken
	J1	J2	J3	
Metodología	3	5	3	
Coherencia	3	5	4	
Suficiencia	3	5	4	
Consistencia	4	4	5	
Objetividad	4	4	4	0.82
Oportunidad	4	4	4	
Claridad	5	3	3	
Actualidad	5	3	3	
Organización	5	5	5	
Calidad	4	4	5	
	0.82	0.84	0.80	
V- Aiken				
IC 95%*	0.79 - 0.98	0.79 - 0.99	0.79 - 1	0.79 – 1

*Nota:* los rangos IC 95% y otros son rangos para aceptar o rechazar la consolidación de opiniones de cada juez.

Los resultados obtenidos por los expertos, los cuales se ha centralizado con el estadístico de V- Aiken en ello ha localizado un resultado de 0.82 que se encontró ubicado en el rango de porcentaje aceptable para su proceso de aplicación de trabajo de campo, por ello se recomendó ejecutar el levantamiento de datos en función de la muestra localizada.

#### 4.7. Estadístico de investigación

El procesamiento de la información recopilada fue efectuado a través del programa SPSS en su versión 25.0, en la cual se aplicó la estadística descriptiva e inferencial para el análisis y la contrastación de hipótesis, por lo que el procesamiento de los resultados se dio en dos fases:

- Con el uso de la estadística descriptiva se tabuló y organizó los datos en Microsoft Excel; para ello se elaboró tablas de frecuencia que serán analizadas e interpretadas.
- La segunda fase comprende los resultados inferenciales que involucra determinar el grado de correlación para la comprobación de los supuestos, siguiendo el criterio de decisión de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnova, dicha prueba permite conocer que prueba paramétrica se deberá de emplear a partir de una significancia de 0.05 que se representa al 5%.

La siguiente tabla presenta la baremación o recodificación de datos de ambas variables organizado en dimensiones.

**Tabla 6**  
*Categorización de las variables*

Descripción	Determinación del ancho del intervalo	Intervalos
Para determinar habilidades directivas Total 11 ítems	Max = 55 Min = 11 Rango = 44 K= 3 Ancho del intervalo = 14	11 – 26: Bajo 27 – 40: Medio 41 – 55: Alto
Para determinar la dimensión 1: comunicación Total 2 ítems	Max = 10 Min = 2 Rango = 8 K =3 Ancho del intervalo = 2	2 – 5: Bajo 6 – 7: Medio 8 – 10: Alto
Para determinar dimensión 2: resolución de conflictos Total 3 ítems	Max = 15 Min = 3 Rango = 12 K =3 Ancho del intervalo = 4	3 – 7: Bajo 8 – 11: Medio 12 – 15: Alto
Para determinar dimensión 3: liderazgo Total 3 ítems	Max = 15 Min = 3 Rango = 12 K =3 Ancho del intervalo = 4	3 – 7: Bajo 8 – 11: Medio 12 – 15: Alto
Para determinar dimensión 4: trabajo en equipo Total 3 ítems	Max = 15 Min = 3 Rango = 12 K =3 Ancho del intervalo = 4	3 – 7: Bajo 8 – 11: Medio 12 – 15: Alto
Para determinar la variable desempeño laboral Total 10 ítems	Max = 50 Min = 10 Rango =40 K= 3 Ancho del intervalo = 13	10 – 23: Bajo 24 – 37: Medio 38 – 50: Alto
Para determinar dimensión 01: aptitudes Total 4 ítems	Max = 20 Min = 4 Rango = 16 K =3 Ancho del intervalo = 5	4 – 9: Bajo 10 – 15: Medio 16 – 20: Alto
Para determinar dimensión 02: Comportamiento	Max = 20 Min = 4	4 – 9: Bajo 10 – 15: Medio

Total 4 ítems	Rango = 16 K = 3 Ancho del intervalo = 5	16 – 20: Alto
Para determinar dimensión 03: cualidades	Max = 10 Min = 2 Rango = 8 K = 3	2 – 5: Bajo 6 – 7: Medio 8 – 10: Alto
Total 2 ítems	Ancho del intervalo = 2	

Por otro lado, dado el análisis de normalidad, se obtuvo un resultado en el que el valor de  $p$  fue inferior a 0.05. Esta circunstancia llevó a la elección del coeficiente de correlación de Spearman como el método más adecuado para evaluar la relación entre las variables. Esta elección se basó en la premisa de que los datos no exhiben una distribución normal, lo cual a su vez exige la aplicación de un enfoque no paramétrico para el análisis. Asimismo, se utilizó la siguiente tabla para la interpretación de coeficiente Rho.

**Tabla 7**  
*Correlación Spearman*

**Prueba estadística de Rho de Spearman – Rangos o nivel de correlación**

-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota.* Martínez y Campos (2015).

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 5.1. Análisis de resultados

##### 5.1.1. Análisis de los datos generales

##### a) Género de servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota

**Tabla 8**

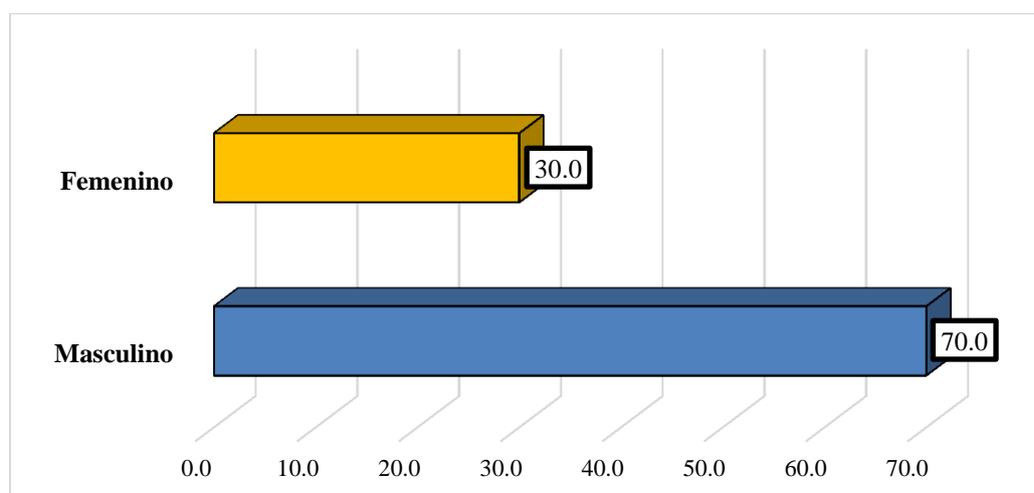
*Género de los servidores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	56	70.0	70.0	70.0
	Femenino	24	30.0	30.0	100.0
Total		80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 3**

*Género de los servidores*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

Se observa en la tabla 7 y figura 6, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 70% pertenecen al grupo masculino y 30% al femenino. Es decir, los varones son quienes predominan en el presente estudio sobre la habilidad directiva y el desempeño laboral.

#### b) Condición laboral de los servidores

**Tabla 9**

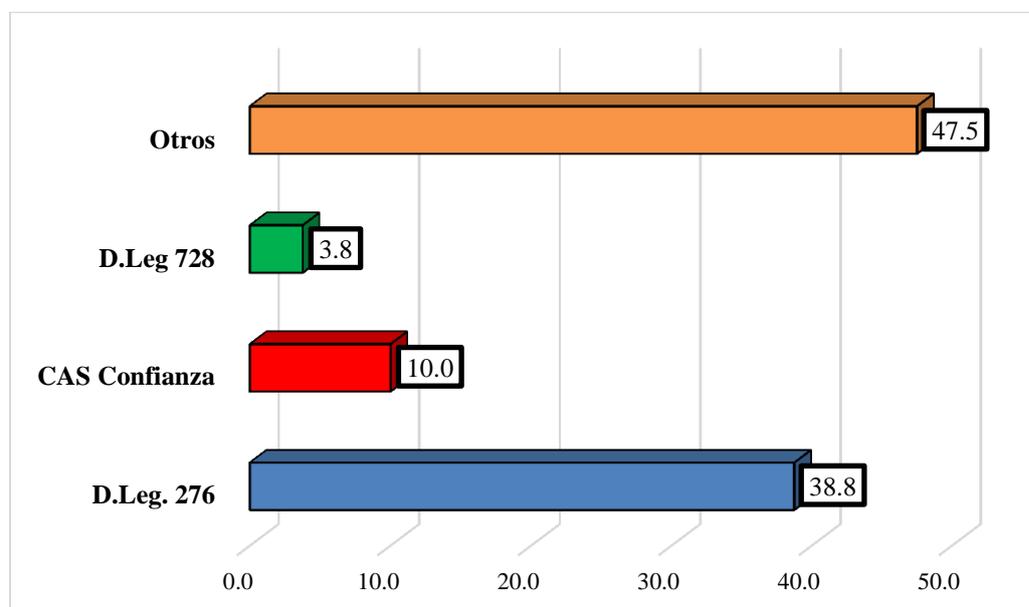
*Condición laboral de los servidores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
D.Leg. 276	31	38.8	38.8	38.8
CAS Confianza	8	10.0	10.0	48.8
D.Leg 728	3	3.8	3.8	52.5
Otros	38	47.5	47.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 4**

*Condición laboral de los servidores*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

La tabla 8 y figura 7 analiza la condición laboral de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, en donde el 47.5%

pertenece a otros, el 38.8% D.Leg. 276, el 10% CAS confianza y 3.8% D.Leg. 728.

### c) Grupo ocupacional de los servidores

**Tabla 10**

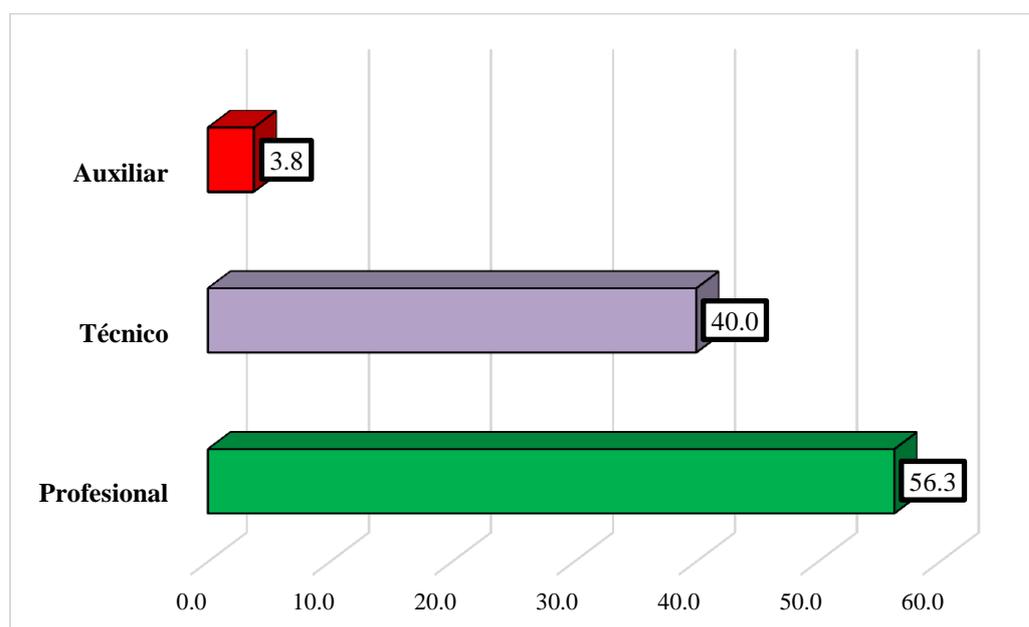
*Grupo ocupacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Profesional	45	56.3	56.3	56.3
Válido Técnico	32	40.0	40.0	96.3
Auxiliar	3	3.8	3.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 5**

*Grupo ocupacional*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

En relación a la tabla 9 y figura 8 respecto al grupo ocupacional de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, 56.3% son profesionales, 40% técnicos y 3.8% auxiliares.

## 5.1.2. Análisis de las dimensiones

### a) Análisis dimensión comunicación-habilidades directivas

**Tabla 11**

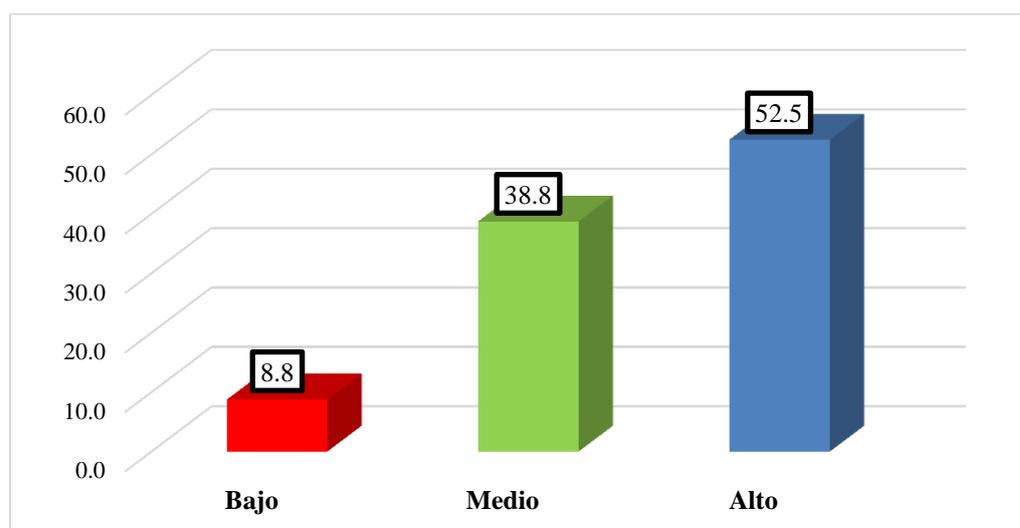
*Análisis dimensión comunicación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	7	8.8	8.8	8.8
Válido Medio	31	38.8	38.8	47.5
Alto	42	52.5	52.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 6**

*Análisis dimensión comunicación*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

En cuanto tabla 10 y figura 9, sobre la dimensión comunicación de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 52.5% considera que el nivel de comunicación es alto, el 38.8 medio y 8.8% bajo. Es decir, entre servidores de la entidad existe buena comunicación sin embargo con tendencia a medio, asimismo, desde la percepción de los servidores a veces se da el intercambio de información entre colegas y casi siempre practican la comunicación consigo mismo para tomar las decisiones en

función a su puesto de trabajo. Sin embargo, existe ciertas áreas en las que la calidad de la comunicación podría mejorar.

#### b) Análisis dimensión resolución de conflictos-habilidades directivas

**Tabla 12**

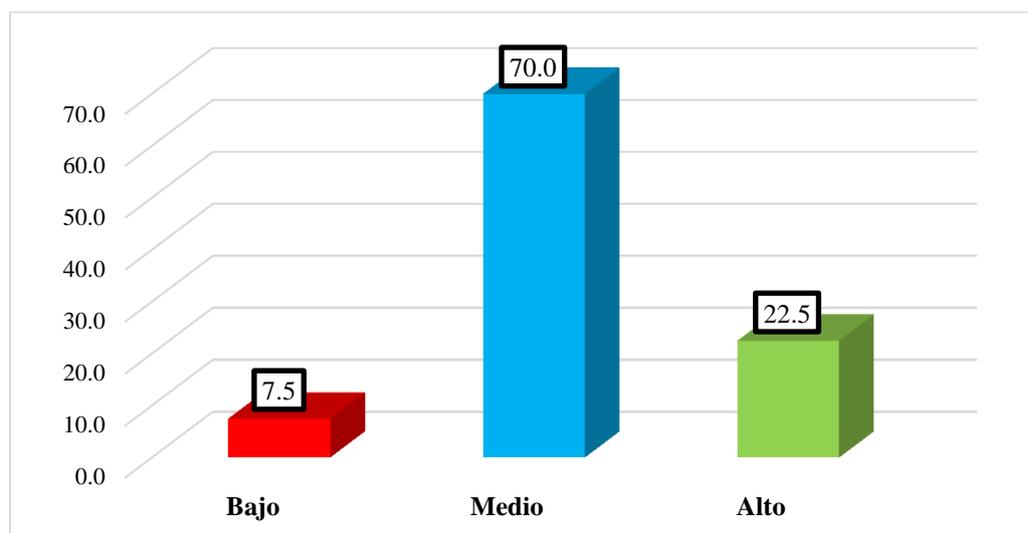
*Análisis dimensión resolución de conflictos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	7.5	7.5	7.5
Válido Medio	56	70.0	70.0	77.5
Alto	18	22.5	22.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 7**

*Análisis dimensión resolución de conflictos*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

En relación a la tabla 11 y figura 10 respecto a la dimensión resolución de conflictos de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 70% percibe que la capacidad para resolver conflictos está en un nivel medio, para el 22.5% es alto y 7.5% opina que es bajo. En otras palabras, esta capacidad se encuentra en un nivel intermedio porque los encuestados consideran que a veces contribuyen a la resolución de conflictos entre servidores, mientras que casi siempre contribuyen con soluciones técnicas a los problemas suscitados y toman decisiones que contribuyen al logro de metas institucionales. Asimismo, un nivel intermedio en esta capacidad

significa que se logró ciertos éxitos en resolver problemas, pero también hay espacio para mejorar y desarrollar mejores enfoques y técnicas.

### c) Análisis dimensión liderazgo-habilidades directivas

**Tabla 13**

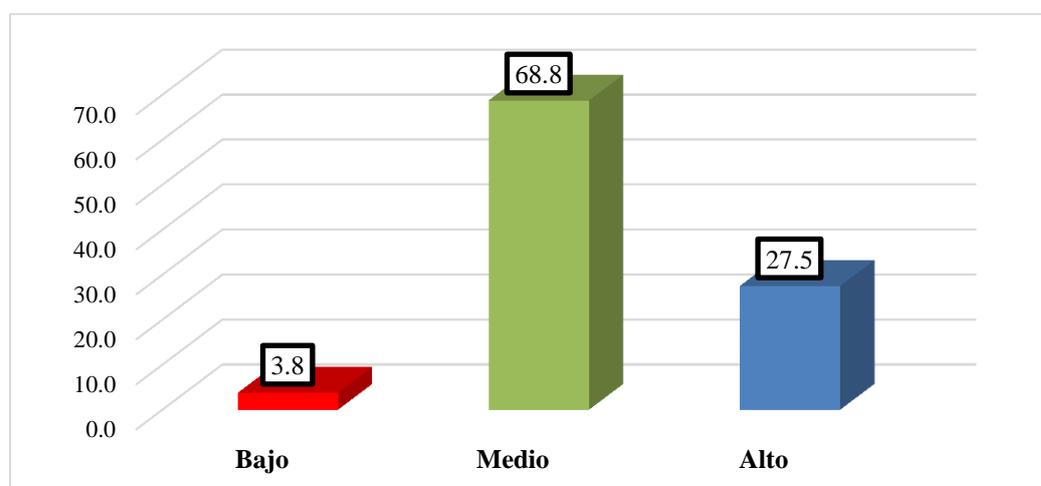
*Análisis dimensión liderazgo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	3.8	3.8	3.8
Válido Medio	55	68.8	68.8	72.5
Alto	22	27.5	27.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 8**

*Análisis dimensión liderazgo*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS.

Con respecto a la tabla 12 y figura 11 sobre la dimensión liderazgo, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 68.8% percibe que el nivel de liderazgo es medio, mientras que el 27.5% opina que es alto y 3.8% bajo. Es decir, el liderazgo que se ejerce en la entidad municipal se encuentra en un punto intermedio porque los servidores opinan que a veces perciben una relación armónica entre los directivos y funcionarios en el ejercicio de sus funciones, asimismo, solo a veces los directos motivan a los servidores por sus logros individuales y colectivos, mientras que casi

siempre se da la delegación de funcionales por parte de los directivos para lograr fines en común. Claramente los directivos de la entidad no sobresalen en las habilidades de liderazgo, pero tanto es bajo, por tanto, deja margen para un mayor desarrollo y mejora.

#### d) Análisis dimensión trabajo en equipo-habilidades directivas

**Tabla 14**

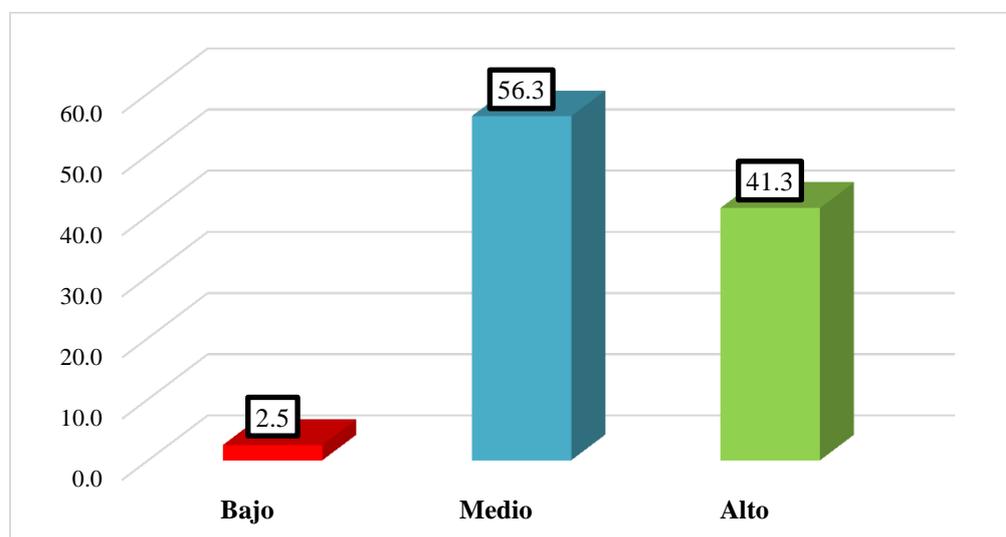
*Análisis dimensión trabajo en equipo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2.5	2.5	2.5
Válido Medio	45	56.3	56.3	58.8
Alto	33	41.3	41.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 9**

*Análisis dimensión trabajo en equipo*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

A partir de la tabla 13 y figura 12 sobre la dimensión trabajo en equipo, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 56.3% percibe que el nivel de trabajo en equipo medio, mientras que el 41.3% opina que es alto y 2.5% bajo. Dicho en otras palabras, la capacidad de trabajar en equipo está en nivel intermedio porque según los funcionarios en su centro

de trabajo solo a veces los directivos les comunican de forma oportuna algún acontecimiento, sin embargo, casi siempre entre servidores existe compromiso con el trabajo y confianza para interactuar para cumplir con las funciones de su puesto. Es decir, un nivel medio de esta capacidad, sugiere que la entidad municipal en cuanto al trabajo en equipo funcionando adecuadamente, pero también hay margen para un mayor desarrollo y mejora.

#### e) Análisis dimensión aptitudes-desempeño laboral

**Tabla 15**

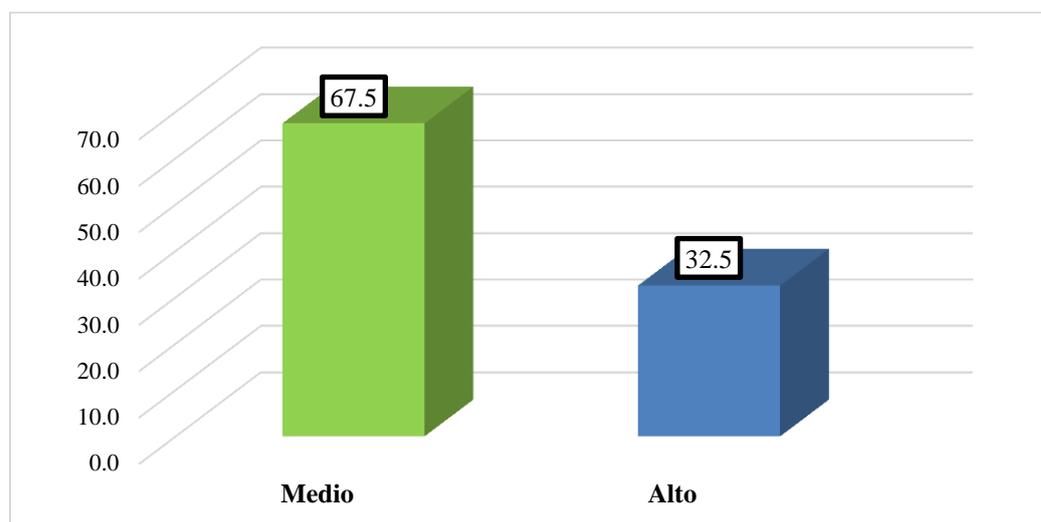
*Análisis dimensión aptitudes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	54	67.5	67.5	67.5
	Alto	26	32.5	32.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 10**

*Análisis dimensión aptitudes*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

Con respecto a la tabla 14 y figura 13 sobre la dimensión aptitudes de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 67.5% consideran que las aptitudes están en un nivel medio y 32.5% alto. Es

decir, las aptitudes se encuentran en un punto medio en términos de desempeño laboral porque, los servidores a veces poseen capacidades generales para desempeñar las funciones del puesto y especializan de acuerdo a las competencias laborales de la municipalidad, pero casi siempre desempeñan sus funciones con calidad y calidez. Esto sugiere que hay cierto grado de competencia y habilidad en las aptitudes evaluadas, pero también existe espacio para un mayor desarrollo y mejora.

#### f) Análisis dimensión comportamiento-desempeño laboral

**Tabla 16**

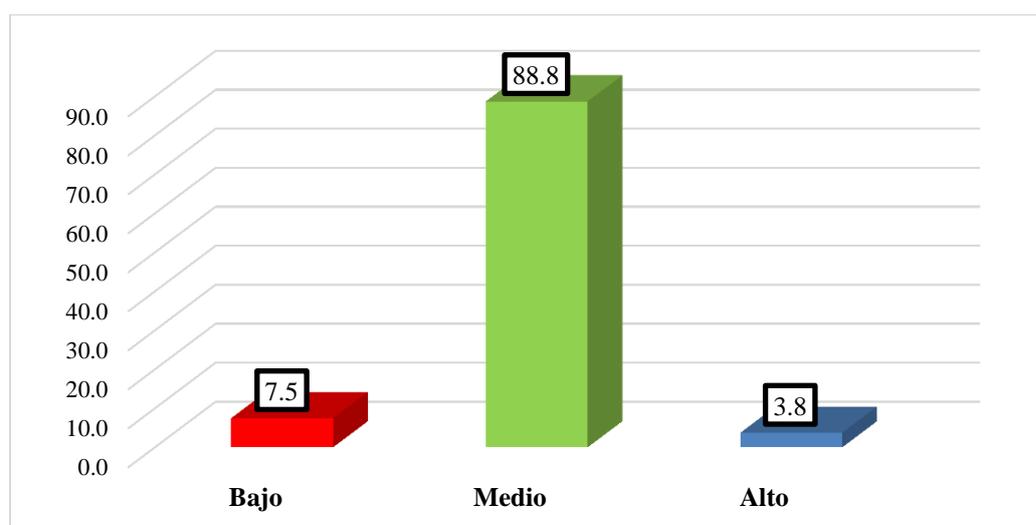
*Análisis dimensión comportamiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	7.5	7.5	7.5
Válido Medio	71	88.8	88.8	96.3
Alto	3	3.8	3.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 11**

*Análisis dimensión comportamiento*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

En relación a la tabla 15 y figura 14 sobre la dimensión comportamiento, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 88.8% percibe como medio, el 7.5% bajo y 3.8% alto. Es decir, el comportamiento en términos desempeño de los servidores se encuentra en un punto intermedio porque a veces cumplen con los protocolos de bioseguridad con fines de salvaguardar la salud de sus compañeros, sin embargo, casi siempre registran su asistencia de ingreso y salida, por otra parte, la entidad solo a veces promueve programas de motivación interna y externa para mejorar el desempeño de los servidores. Asimismo, un nivel medio en esta dimensión sugiere que existen ciertas conductas y actitudes laborales que son adecuadas y satisfactorias, pero también podría haber áreas en las que se podría mejorar o perfeccionar.

#### g) Análisis dimensión cualidades-desempeño laboral

**Tabla 17**

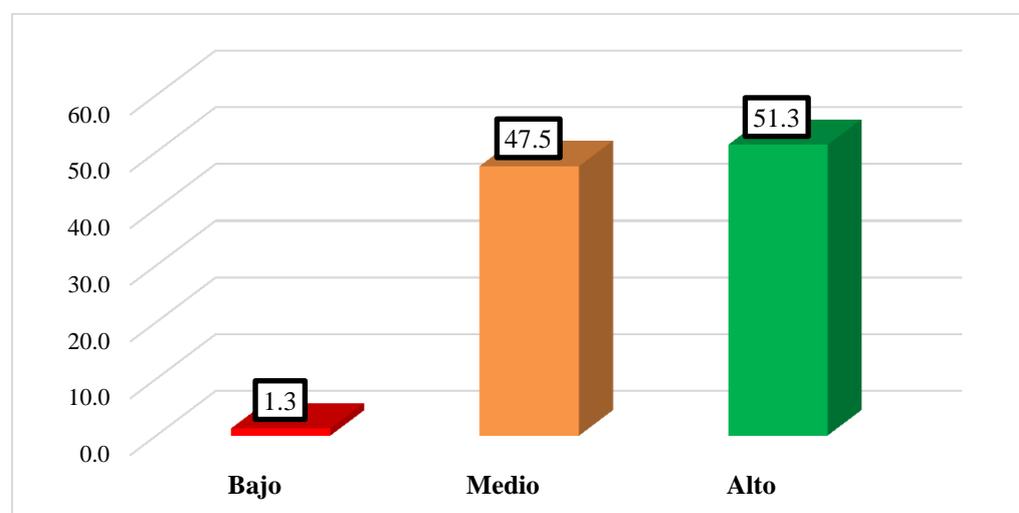
*Análisis dimensión cualidades*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1.3	1.3	1.3
Válido Medio	38	47.5	47.5	48.8
Alto	41	51.3	51.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 12**

*Análisis dimensión cualidades*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

En relación a la tabla 16 y figura 15 sobre la dimensión cualidades, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 51.3% considera que las cualidades están en un nivel alto, mientras que para el 47.5% es medio y 1.3% bajo. Es decir, las cualidades en términos de desempeño laboral están en un punto intermedio porque los servidores a veces demuestran cualidades de responsabilidad durante el cumplimiento de las funciones asignadas conforme al plan de trabajo de igual forma a veces demuestran cualidades de tolerancia durante la atención a los administrados. Cabe indicar, que hay ciertas cualidades y atributos que están presentes en un grado moderado, pero también hay espacio para un mayor desarrollo y fortalecimiento.

### 5.1.3. Análisis de las variables

#### a) Análisis variable habilidades directivas

**Tabla 18**

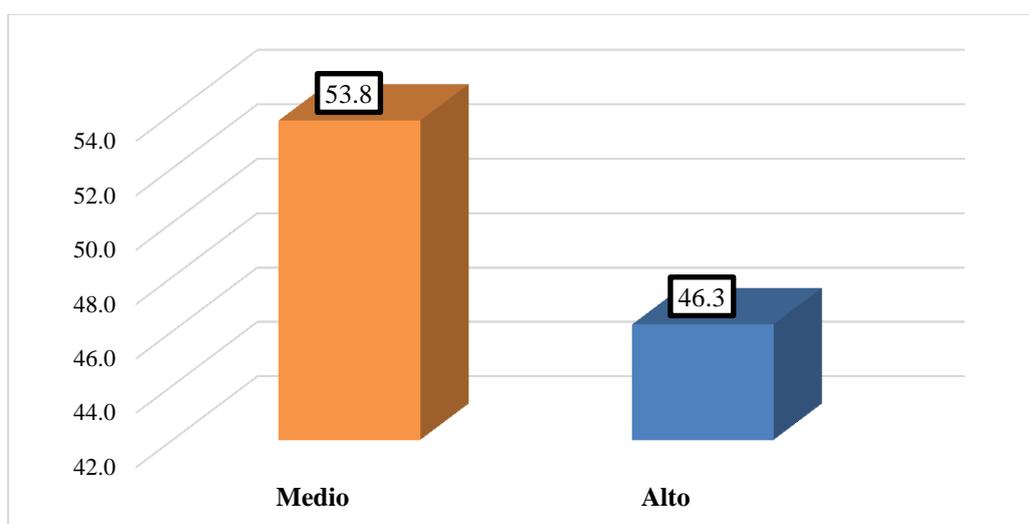
*Análisis variable habilidades directivas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	43	53.8	53.8	53.8
	Alto	37	46.3	46.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 13**

*Análisis variable habilidades directivas*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

En relación a la tabla 17 y figura16 sobre las habilidades directivas de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 53.8% consideran un nivel medio y 46.3% alto. Es decir, las habilidades directivas en la entidad municipal está un grado moderado en los aspectos de resolución de conflictos, liderazgo trabajo en equipo y resolución de conflicto, mientras que un nivel bueno en comunicación. Estos resultados implican que los directivos y servidores en la entidad poseen cierto grado de habilidad para liderar y administrar, pero podría haber margen para mejorar y crecer en este aspecto para lograr la efectividad.

#### b) Análisis variable desempeño laboral

**Tabla 19**

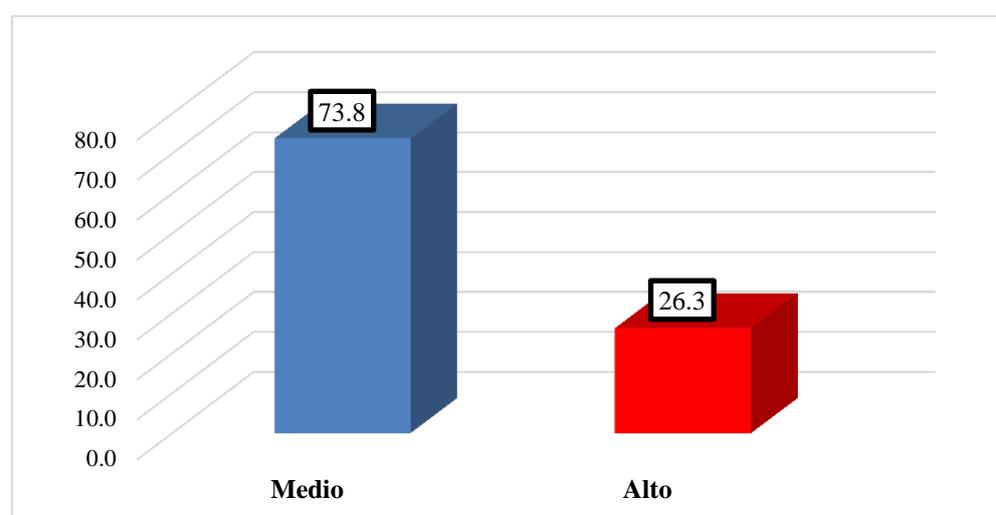
*Análisis variable desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	59	73.8	73.8	73.8
	Alto	21	26.3	26.3	100.0
Total		80	100.0	100.0	

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 14**

*Análisis variable desempeño laboral*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

En relación a la tabla 18 y figura 17 sobre el desempeño laboral, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 73.8% consideran un nivel medio y 26.3% alto. En otras palabras, el desempeño laboral de servidores en términos de aptitudes y comportamientos alcanza un grado moderado, mientras que las cualidades son altas. Asimismo, este nivel de desempeño sugiere que se necesita una atención adicional para lograr un desempeño más destacado.

#### 5.1.4. Análisis de las tablas cruzadas

##### a) Análisis tabla cruzada de variables habilidades directivas y desempeño laboral

**Tabla 20**

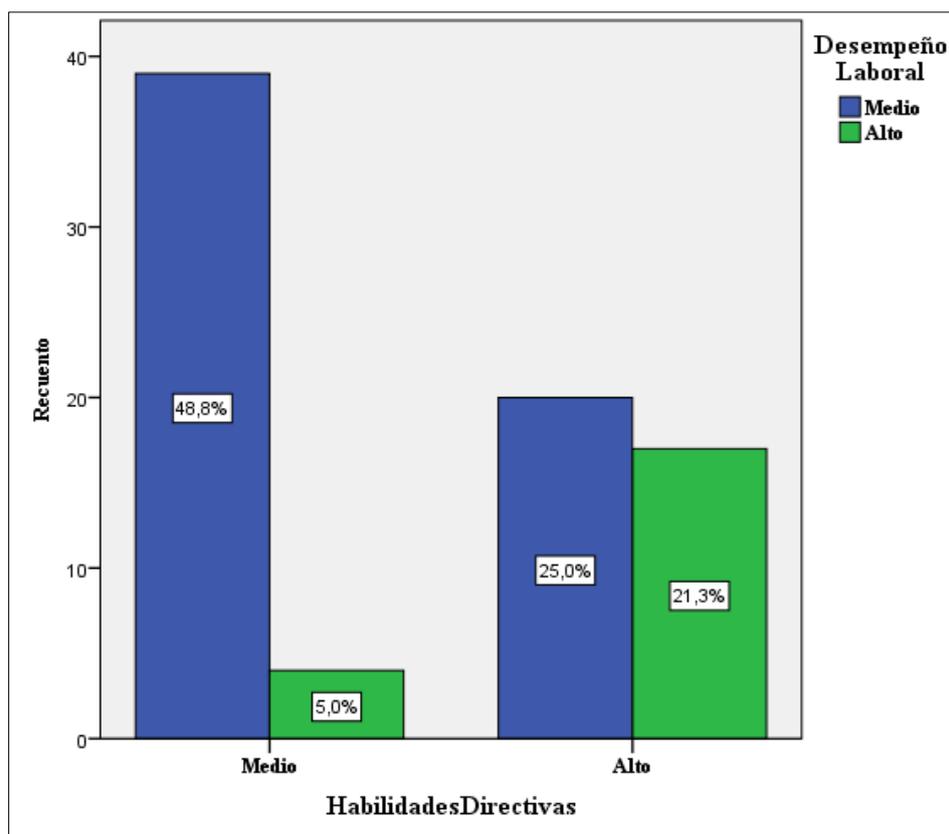
*Análisis de frecuencia variables habilidades directivas \* desempeño laboral*

		Desempeño Laboral		Total
		Medio	Alto	
Habilidades Directivas	Medio	39 48.8%	4 5.0%	43 53.8%
	Alto	20 25.0%	17 21.3%	37 46.3%
Total		59 73.8%	21 26.3%	80 100.0%

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 15**

*Análisis de frecuencia variables habilidades directivas \* desempeño laboral*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

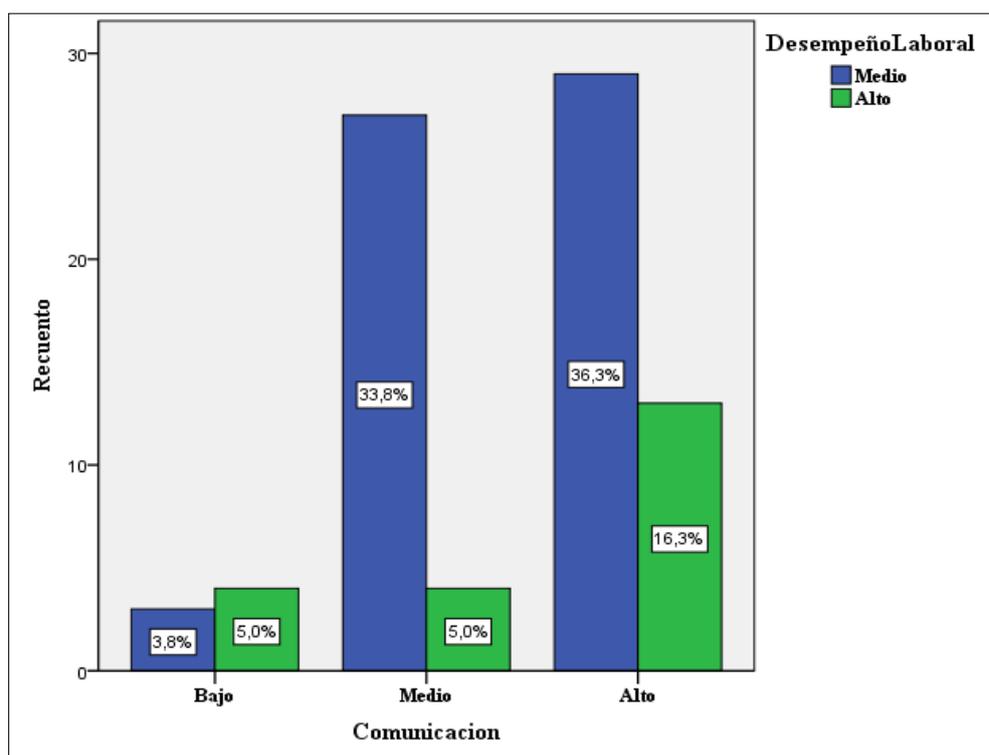
Observando la tabla 19 y figura 18, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 48.8% coinciden en que las habilidades directivas y el desempeño laboral se encuentra en nivel medio, mientras que para 25% las habilidades directivas son altas, el desempeño laboral medio y 21.3% concuerdan que ambas variables están en un nivel alto.

## b) Análisis tabla cruzada dimensión comunicación y desempeño laboral

**Tabla 21***Análisis de frecuencia comunicación \* desempeño laboral*

		Desempeño Laboral		Total
		Medio	Alto	
Comunicación	Bajo	3 3.8%	4 5.0%	7 8.8%
	Medio	27 33.8%	4 5.0%	31 38.8%
	Alto	29 36.3%	13 16.3%	42 52.5%
Total		59 73.8%	21 26.3%	80 100.0%

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 16***Análisis de frecuencia comunicación \* desempeño laboral*

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

Observando la tabla 20 y figura 19, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 36.3% coinciden en que la comunicación está en un alto y el desempeño laboral en un nivel medio, mientras que para el 33.8% ambas variables llegan a un nivel medio y 16.3% alto.

c) **Análisis tabla cruzada dimensión resolución de conflictos y desempeño laboral**

**Tabla 22**

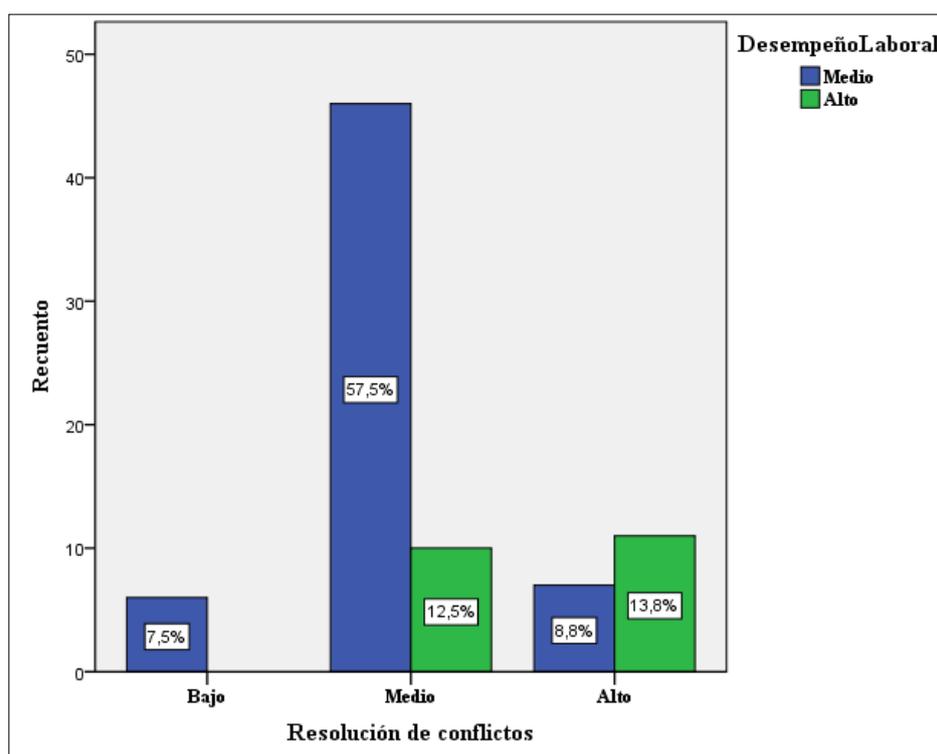
*Análisis de frecuencia resolución de conflictos \* desempeño laboral*

		Desempeño Laboral		Total
		Medio	Alto	
Resolución de conflictos	Bajo	6 7.5%	0 0.0%	6 7.5%
	Medio	46 57.5%	10 12.5%	56 70.0%
	Alto	7 8.8%	11 13.8%	18 22.5%
Total		59 73.8%	21 26.3%	80 100.0%

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 17**

*Análisis de frecuencia resolución de conflictos \* desempeño laboral*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

Observando la tabla 21 y figura 20, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 57.5% concuerdan que la resolución de conflictos y desempeño laboral es medio, 13.8% alto, y para el 12.5% la resolución de conflictos es medio y el desempeño laboral alto.

## d) Análisis tabla cruzada dimensión liderazgo y desempeño laboral

Tabla 23

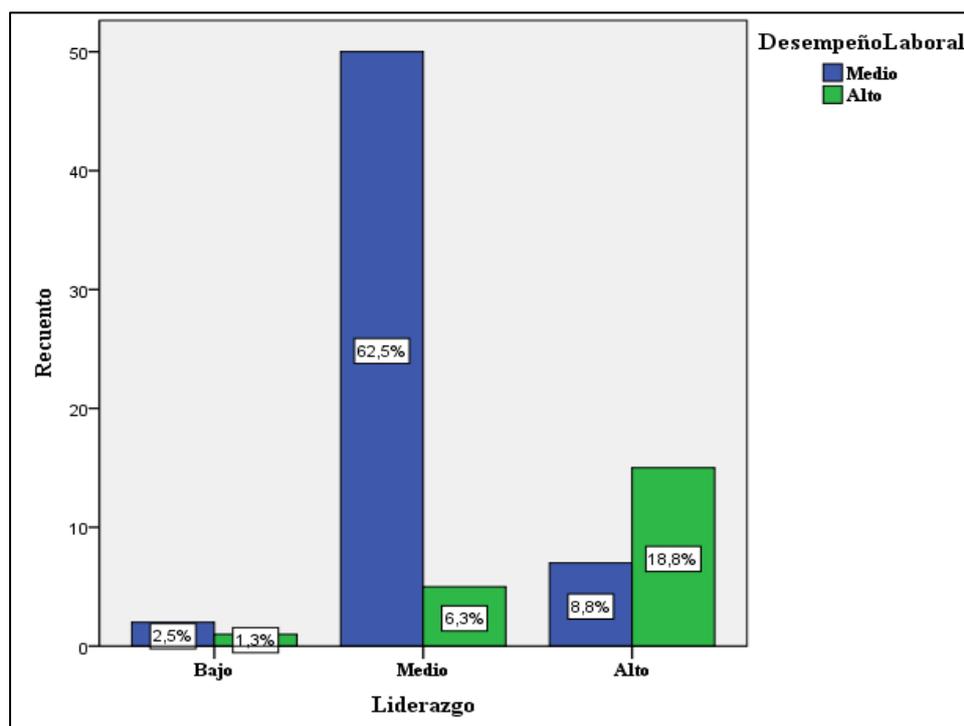
Análisis de frecuencia liderazgo \* desempeño laboral

		Desempeño Laboral		Total
		Medio	Alto	
Liderazgo	Bajo	2 2.5%	1 1.3%	3 3.8%
	Medio	50 62.5%	5 6.3%	55 68.8%
	Alto	7 8.8%	15 18.8%	22 27.5%
Total		59 73.8%	21 26.3%	80 100.0%

Nota. Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

Figura 18

Análisis de frecuencia liderazgo \* desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS.

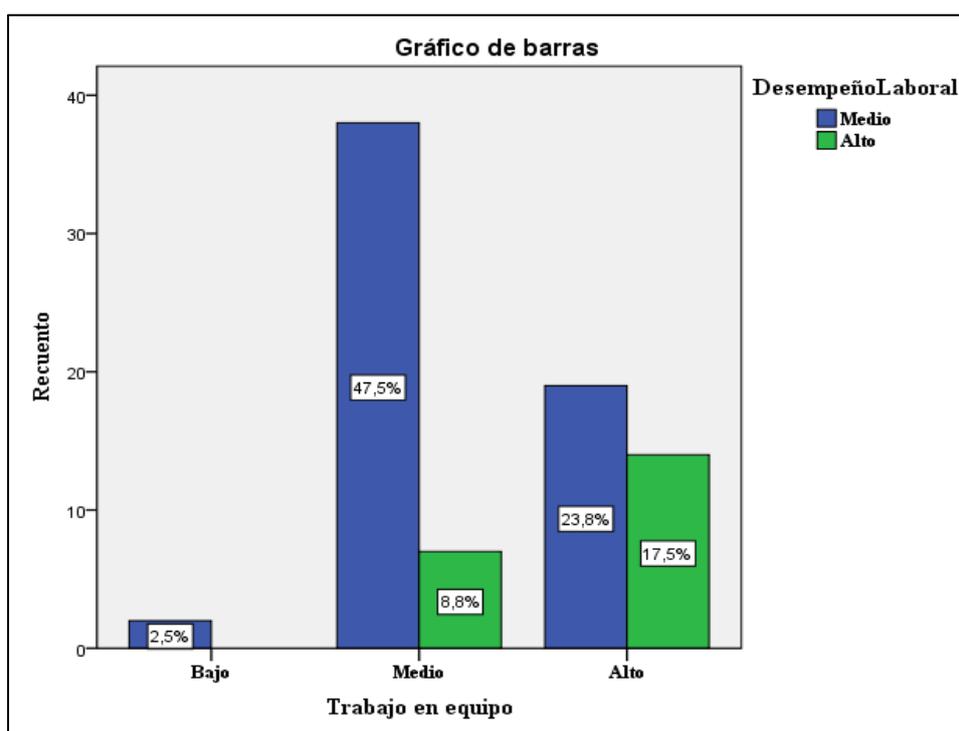
Observando la tabla 22 y figura 21, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 62.5% alinean el liderazgo y desempeño laboral en un nivel medio, 18.8% alto, y 8.8% considera el liderazgo en un nivel alto y el desempeño en nivel medio.

## e) Análisis tabla cruzada dimensión trabajo en equipo y desempeño laboral

**Tabla 24***Análisis de frecuencia trabajo en equipo \* desempeño laboral*

		Desempeño Laboral		Total
		Medio	Alto	
Trabajo en equipo	Bajo	2 2.5%	0 0.0%	2 2.5%
	Medio	38 47.5%	7 8.8%	45 56.3%
	Alto	19 23.8%	14 17.5%	33 41.3%
Total		59 73.8%	21 26.3%	80 100.0%

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

**Figura 19***Análisis de frecuencia trabajo en equipo \* desempeño laboral*

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

Observando la tabla 23 y figura 22, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 47.5% concuerdan un nivel medio de trabajo en equipo y desempeño laboral, mientras que para el 23.8% el trabajo en equipo es alto, el desempeño laboral es medio, y un 17.5% coinciden en un nivel alto de trabajo en equipo y desempeño.

## 5.2. Contrastación de hipótesis

### 5.2.1. Prueba de normalidad

#### a) Planteamiento

$H_0$ : La muestra sigue una distribución normal

$H_1$ : La muestra no sigue una distribución normal

#### b) Significancia

5% (0.05).

#### c) Regla de decisión

$P < 0.05$ : se rechaza la  $H_0$  y acepta  $H_1$

$P > 0.05$ : se acepta la  $H_0$  y rechaza la  $H_1$

#### d) Tabla estadística

**Tabla 25**

*Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnova*

	Kolmogorov - Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Directivas	.157	80	.000
Desempeño Laboral	.076	80	,200*

#### e) Decisión

Tomando en cuenta los resultados de la tabla 24 conocida como prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov se observa un p-valor = 0.000 (habilidades directivas) inferior al 5% margen de error para afirmar que la muestra no sigue una distribución normal en cuanto a las habilidades directivas, por otro lado, se halló un p-valor=0.200 (desempeño laboral) mayor al 5% margen de error, en este caso se acepta la hipótesis nula para afirmar que la muestra sigue una distribución normal en el desempeño laboral. Frente a estos resultados y la categorización de las variables, para el análisis inferencial es recomendable utilizar la prueba estadística Rho Spearman.



## 5.2.2. Contrastación de la hipótesis general

### a) Hipótesis estadística

$H_0$ : Las Habilidades Directivas no se relacionan de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019.

$H_1$ : Las Habilidades Directivas se relacionan de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019.

### b) Tabla estadística

**Tabla 26**

*Correlación de variables: habilidades directivas y desempeño laboral*

			Habilidades Directivas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coefficiente de correlación	1.000	,580**
		Sig. (bilateral)		.000
	Desempeño Laboral	N	80	80
		Coefficiente de correlación	,580**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	80	80

*Nota.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### c) Nivel de significancia

En la tabla 25 se observa que el valor  $p=0.000$  es inferior al nivel de significancia de 0.05 (5%) por consiguiente se rechaza la hipótesis nula, para aceptar la hipótesis alterna.

### d) Región crítica o decisión

Por lo tanto, con 95% de confianza se afirma, las Habilidades Directivas se relacionan de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019. Asimismo, en la tabla 25 se constata el coeficiente de correlación Rho Spearman (0.580\*\*) permitiendo afirmar que la relación es moderada y positiva.

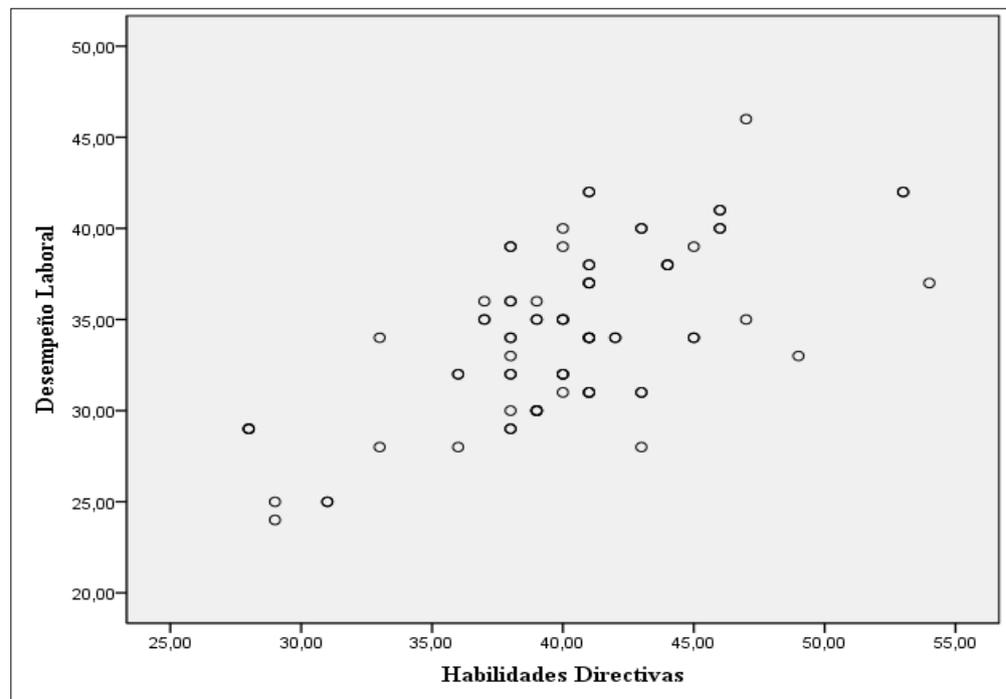
### e) Gráfico dispersión

Por otro lado, en la figura 23 sobre la dispersión se observa que los puntos están agrupados en una alineación imaginaria ascendente, por lo tanto, se

confirma que las variables habilidades directivas y desempeño laboral está en una relación positiva.

**Figura 20**

*Gráfico dispersión habilidades directivas y desempeño laboral*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

### 5.2.3. Contrastación hipótesis específica 1

#### a) Hipótesis estadística

$H_0$ : La comunicación no se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.

$H_1$ : La comunicación se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.

## b) Tabla estadística

**Tabla 27***Correlación entre dimensión comunicación y desempeño laboral*

		Comunicación	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,317**
	Desempeño Laboral	N	80
		Coefficiente de correlación	,317**
	Comunicación	Sig. (bilateral)	1.000
		N	80

*Nota.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## c) Nivel de significancia

En la tabla 26 se observa que el valor  $p=0.004$  es inferior al nivel de significancia de 0.05 (5%) por consiguiente se rechaza la hipótesis nula, para aceptar la hipótesis alterna.

## d) Región crítica o decisión

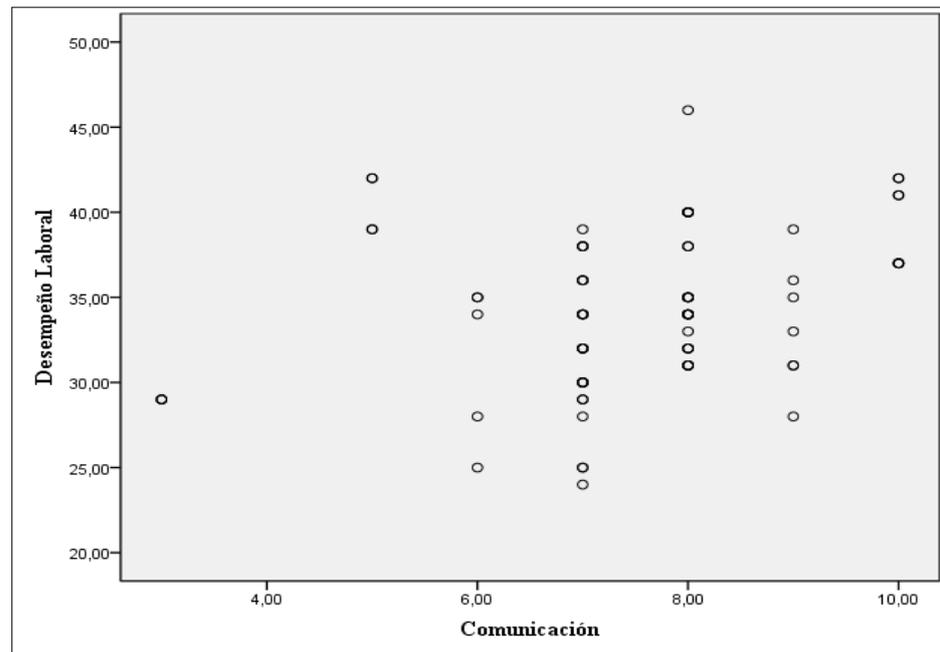
Por consiguiente, con 95% de confianza se afirma, la comunicación se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019. Asimismo, en la tabla 26 se visualiza un coeficiente de correlación Rho Spearman (0.317\*\*) permitiendo enunciar que la relación es positiva y baja.

## e) Gráfico dispersión

En relación a la figura 24 sobre la dispersión se observa que los puntos están agrupados en una alineación imaginaria ascendente, por lo tanto, se confirma que la dimensión comunicación y desempeño laboral establece una conexión positiva.

**Figura 21**

*Gráfico dispersión comunicación y desempeño laboral*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

#### 5.2.4. Contrastación hipótesis específica 2

##### a) Hipótesis estadística

$H_0$ : La resolución de conflictos no se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.

$H_1$ : La resolución de conflictos se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.

## b) Tabla estadística

Tabla 28

*Correlación entre dimensión resolución de conflictos y desempeño laboral*

		Resolución de conflictos	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Resolución de conflictos	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,251*
		N	80
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,251*
		Sig. (bilateral)	.025
		N	80

*Nota.* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

## c) Nivel de significancia

En la tabla 27 se observa que el valor  $p=0.025$  es inferior al nivel de significancia de 0.05 (5%) por consiguiente se rechaza la hipótesis nula, para aceptar la hipótesis alterna.

## d) Región crítica o decisión

Por consiguiente, con 95% de confianza se afirma, la resolución de conflictos se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019. Asimismo, en la tabla 27 se visualiza un coeficiente de correlación Rho Spearman (0.251\*\*) permitiendo enunciar que la relación es positiva y baja.

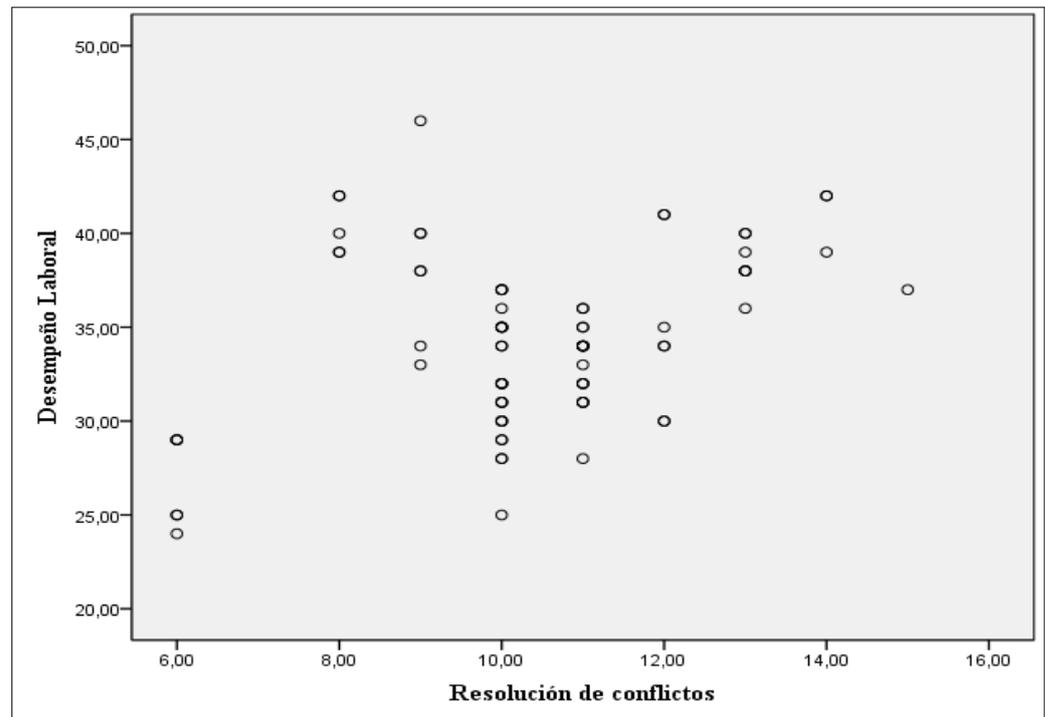
## e) Gráfico dispersión

En relación a la figura 25 sobre la dispersión se observa que los puntos están agrupados en una alineación imaginaria ascendente, por lo tanto, se confirma que la dimensión resolución de conflictos y desempeño laboral establece una conexión positiva.



**Figura 22**

*Gráfico dispersión resolución de conflictos y desempeño laboral*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

### 5.2.5. Contratación hipótesis específica 3

#### a) Hipótesis estadística

HE<sub>0</sub>: El liderazgo no se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.

HE<sub>1</sub>: El liderazgo se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.



## b) Tabla estadística

Tabla 29

*Correlación entre dimensión liderazgo y desempeño laboral*

		Liderazgo	Desempeño Laboral
Liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000	,581 **
	Sig. (bilateral)		.000
Rho de Spearman	N	80	80
	Coefficiente de correlación	,581 **	1.000
Desempeño Laboral	Sig. (bilateral)	.000	
	N	80	80

*Nota.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## c) Nivel de significancia

En la tabla 28 se observa que el valor  $p=0.000$  es inferior al nivel de significancia de 0.05 (5%) por consiguiente se rechaza la hipótesis nula, para aceptar la hipótesis alterna.

## d) Región crítica o decisión

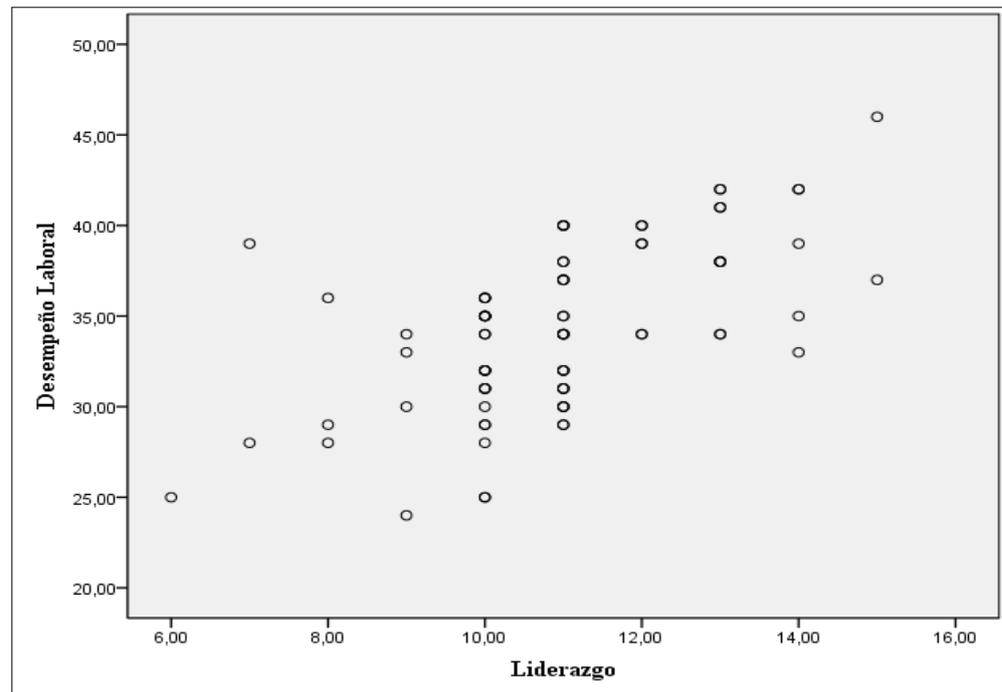
Por lo tanto, con 95% de confianza se afirma, el liderazgo se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019. Asimismo, en la tabla 28 se aprecia un coeficiente de correlación Rho Spearman (0.581\*\*) permitiendo enunciar que la relación es positiva y moderada.

## e) Gráfico dispersión

En relación a la figura 26 sobre la dispersión se observa que los puntos están agrupados en una alineación imaginaria ascendente, por lo tanto, se confirma que la dimensión liderazgo y desempeño laboral establece una conexión positiva.

**Figura 23**

*Gráfico dispersión liderazgo y desempeño laboral*



*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

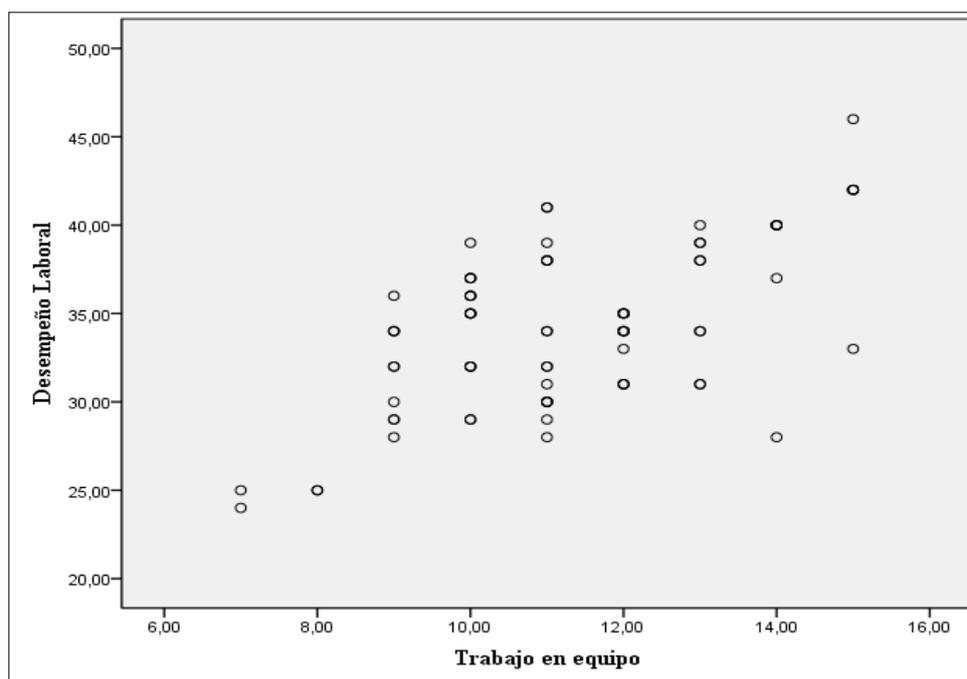
#### 5.2.6. Contrastación hipótesis específica 4

##### a) Hipótesis estadística

$H_0$ : El trabajo en equipo no se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.

$H_1$ : El trabajo en equipo se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019.



**Figura 24***Gráfico dispersión trabajo en equipo y desempeño laboral*

*Nota.* Datos obtenidos después del tratamiento de datos en SPSS

### 5.3. Discusión

La presente pesquisa tuvo como objetivo determinar la relación de las habilidades directivas con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019.

Entre las limitaciones de esta investigación tenemos: el tiempo de los encuestados (servidores de la municipalidad de Quiñota) para llenar el cuestionario debido a las funciones que implica su puesto de trabajo. Por ello, se aplicó una encuesta piloto, luego de ser procesada en el SPSS de obtuvo un alfa de Cronbach de 0.833 y es una confiabilidad buena, por consiguiente, se procedió a la aplicación y los resultados fueron analizados de la siguiente manera.

Iniciando con el análisis de la variable habilidades directivas se llegó a identificar que de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 53.8% consideran un nivel medio de las habilidades directivas y 46.3% alto. Es decir, las habilidades directivas en la entidad municipal está un grado moderado en los aspectos de resolución de conflictos, liderazgo trabajo en equipo y resolución de conflicto, mientras que un nivel bueno en comunicación. Estos resultados implican que los directivos y servidores en la entidad poseen cierto grado de habilidad para liderar y

administrar, pero hay un margen para mejorar y crecer en este aspecto para lograr la efectividad.

Siguiendo con el análisis de sus dimensiones, sobre la primera *dimensión comunicación* de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 52.5% considera que el nivel de comunicación es alto, el 38.8 medio y 8.8% bajo. Es decir, entre servidores de la entidad existe buena comunicación sin embargo con tendencia a medio, asimismo, desde la percepción de los servidores a veces se da el intercambio de información entre colegas y casi siempre practican la comunicación consigo mismo para tomar las decisiones en función a su puesto de trabajo. Sin embargo, existe ciertas áreas en las que la calidad de la comunicación podría mejorar. En cuanto a la segunda *dimensión resolución de conflictos* de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 70% percibe que la capacidad para resolver conflictos está en un nivel medio, para el 22.5% es alto y 7.5% opina que es bajo. En otras palabras, esta capacidad se encuentra en un nivel intermedio porque los encuestados consideran que a veces contribuyen a la resolución de conflictos entre servidores, mientras que casi siempre contribuyen con soluciones técnicas a los problemas suscitados y toman decisiones que contribuyen al logro de metas institucionales. Asimismo, un nivel intermedio en esta capacidad significa que se logró ciertos éxitos en resolver problemas, pero también hay espacio para mejorar y desarrollar mejores enfoques y técnica. En cuanto a la *dimensión liderazgo*, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 68.8% percibe que el nivel de liderazgo es medio, mientras que el 27.5% opina que es alto y 3.8% bajo. Es decir, el liderazgo que se ejerce en la entidad municipal se encuentra en un punto intermedio porque los servidores opinan que a veces perciben una relación armónica entre los directivos y funcionarios en el ejercicio de sus funciones, asimismo, solo a veces los directos motivan a los servidores por sus logros individuales y colectivos, mientras que casi siempre se da la delegación de funcionales por parte de los directivos para lograr fines en común. Claramente los directivos de la entidad no sobresalen en las habilidades de liderazgo, pero tanto es bajo, por tanto, deja margen para un mayor desarrollo y mejora. Y sobre la *dimensión trabajo en equipo*, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 56.3% percibe que el nivel de trabajo en equipo es medio, mientras que el 41.3% opina que es alto y 2.5% bajo. Dicho en otras palabras, la capacidad de trabajar en equipo está en nivel intermedio porque según los funcionarios en su centro de trabajo solo a veces los



directivos les comunican de forma oportuna algún acontecimiento, sin embargo, casi siempre entre servidores existe compromiso con el trabajo y confianza para interactuar para cumplir con las funciones de su puesto. Es decir, un nivel medio de esta capacidad, sugiere que la entidad municipal en cuanto al trabajo en equipo funcionando adecuadamente, pero también hay margen para un mayor desarrollo y mejora.

Por otra parte, sobre la variable desempeño laboral, de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 73.8% consideran un nivel medio y 26.3% alto. En otras palabras, el desempeño laboral de servidores en términos de aptitudes y comportamientos alcanza un grado moderado, mientras que las cualidades son altas. Asimismo, este nivel de desempeño sugiere que se necesita una atención adicional para lograr un desempeño más destacado.

Llevando el análisis al plano de las dimensiones del desempeño laboral, sobre la *dimensión aptitudes* de un total de 80 servidores encuestados de la Municipalidad Distrital de Quiñota, el 67.5% consideran que las aptitudes están en un nivel medio y 32.5% alto. Es decir, las aptitudes se encuentran en un punto medio en términos de desempeño laboral porque, los servidores a veces poseen capacidades generales para desempeñar las funciones del puesto y especializan de acuerdo a las competencias laborales de la municipalidad, pero casi siempre desempeñan sus funciones con calidad y calidez. Esto sugiere que hay cierto grado de competencia y habilidad en las aptitudes evaluadas, pero también existe espacio para un mayor desarrollo y mejora. En cuanto, a la *dimensión comportamiento*, el 88.8% percibe como medio, el 7.5% bajo y 3.8% alto. Es decir, el comportamiento en términos desempeño de los servidores se encuentra en un punto intermedio porque a veces cumplen con los protocolos de bioseguridad con fines de salvaguardar la salud de sus compañeros, sin embargo, casi siempre registran su asistencia de ingreso y salida, por otra parte, la entidad solo a veces promueve programas de motivación interna y externa para mejorar el desempeño de los servidores. Asimismo, un nivel medio en esta dimensión sugiere que existen ciertas conductas y actitudes laborales que son adecuadas y satisfactorias, pero también podría haber áreas en las que se podría mejorar o perfeccionar. Y sobre la *dimensión cualidades*, el 51.3% considera que las cualidades están en un nivel alto, mientras que para el 47.5% es medio y 1.3% bajo. Es decir, las cualidades en términos de desempeño laboral están en un punto intermedio porque los servidores a veces demuestran cualidades de responsabilidad durante el cumplimiento de las funciones asignadas conforme al plan de trabajo de igual forma a veces demuestran cualidades de tolerancia durante la atención a



los administrados. Cabe indicar, que hay ciertas cualidades y atributos que están presentes en un grado moderado, pero también hay espacio para un mayor desarrollo y fortalecimiento.

Pérez (2022) encontró que, las habilidades gerenciales están al nivel medio en un 48,57% de los trabajadores, un 28,57% manifiesta niveles altos referentes a sus habilidades, mientras que un 22,86% afirma que mantienen niveles bajos; por otro lado, en relación al desempeño laboral, los funcionarios refieren tener niveles bajos, medios y altos, con porcentajes de 19,57%, 54,35% y 26,09% respectivamente; por su parte, Zamalloa (2019) concluyó que los funcionarios del área con relación a sus habilidades gerenciales, tienen buenas habilidades con un porcentaje de 46,6% y también tienen un buen desempeño laboral en un 70,7%. Y para Songcayawon et al. (2022) la calificación para las habilidades gerenciales se mantuvo en el ítem “siempre”, que indica un eficiente desempeño de las actividades gerenciales por parte de los directivos de las instituciones en cuestión. Y Maseke (2022) llegó a la resolución que los empleados consideran que el asesoramiento sobre desempeño debería ser introducido en la organización, proveer entrenamiento a los empleados para el balance del estrés en el trabajo y establecer objetivos claros de manera individual porque la falta de claridad es un problema en la entidad, por otra parte, consideran que la gestión del desempeño laboral en cuanto al mérito es injusto, para tener una calificación positiva necesitan ser cercanos o amigos de los directivos. Y Rosas y Kato (2019) encontró, 31 entidades estatales de México existen empleos que ponderan un nivel alto de habilidades, siendo estas de características analíticas e interactivas, lo que a su vez repercute en los colaboradores y su positivo desempeño laboral, además se refiere que la migración es un condicionante para la productividad, puesto que estos manifiestan un nivel superior en el desarrollo de habilidades. Estos antecedentes guardan relación con los resultados encontrado en la presente indagación es específico cuando las habilidades directivas y el desempeño laboral se encuentran en un nivel medio o regular.

Previamente a la contrastación de las hipótesis, se realizó la prueba de normalidad a través de Kolmogórov-Smirnov, donde se determinó un p-valor = 0.000 (habilidades directivas) inferior al 5% margen de error para afirmar que la muestra no sigue una distribución normal en cuanto a las habilidades directivas, por otro lado, se halló un p-valor=0.200 (desempeño laboral) mayor al 5% margen de error, en este caso se acepta la hipótesis nula para afirmar que la muestra sigue una distribución normal en el



desempeño laboral. Frente a estos resultados y la categorización de las variables, para el análisis inferencial se tomó la decisión de utilizar la prueba estadística Rho Spearman.

A partir de los todos los resultados anteriores, se contrastó la hipótesis general que consistió en determinar si *las habilidades directivas se relacionan de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019*. A partir de los resultados, se determinó que estas variables se relacionan de manera positiva moderada tomando en cuenta, que el valor  $p=0.000$  está por debajo de 0.05 y Rho Spearman (0.580\*\*). Dicho de otro modo, a medida que las habilidades directivas aumentan, el desempeño laboral de los servidores tiende a mejorar, pero no es extremadamente determinante. Al respecto, Corpus (2021) en su indagación determinó que las variables tienen un vínculo positivo moderado, el cual concuerda con los resultados de esta investigación, sin embargo, este autor utilizó dimensiones muy diferentes en las habilidades directivas como habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades pesonales. Por otra parte, Quilca (2020) a través de su estado de arte concluyó que las habilidades directivas y el desempeño laboral tiene una relación positiva alta, asimismo, se cree que estos resultados difieren porque empleó diferentes dimensiones para ambas variables, como por ejemplo para medir el desempeño laboral se valió de las dimensiones eficiencia, eficacia y calidad de servicio, mientras que para las habilidades directivas son las mismas que empleó (Corpus, 2021). Cabe indicar que los resultados de la presente pesquisa concuerdan con los resultados encontrados por Pérez (2022) al determinar una correlación positivamente moderada, respaldado por el  $Rho = 0,429$ . Mientras que Ramos y Rivas (2020) manifestaron que las habilidades directivas tienen vínculo con el desempeño de los funcionarios, lo que se traducen en, a mayor calidad de las habilidades directivas mayor será el desempeño de los trabajadores, al contrario, si existen deficiencias en estas habilidades por parte de los directores también se verán reflejas dichas deficiencias en el desempeño de los trabajadores. Asimismo, Aguilar (2020) encontró correspondencia entre las variables estudiadas fue directamente positiva y moderada con un  $(rs = 0.594)$ . De igual Leyva y Sacha (2018) hallaron un Rho Spearman 0.544 en la relación, entonces, infirió que existe una relación positiva media entre habilidades directivas y el desempeño laboral de los directivos según Rho, asimismo, los encuestados opinan que los directivos deben mantener las habilidades técnicas, humanas y conceptuales para lograr altos nivel de desempeño laboral. Por otra

parte, Bemúdez & Bravo (2016) determinaron que las habilidades directivas tienen una relación positiva alta y estadísticamente significativa con el desempeño laboral.

Cabe indicar que existen teorías y enfoques que relacionan las habilidades directivas con el desempeño laboral, como: el modelo de habilidades directivas de Katz Propuesto por Robert L. Katz quien sostenía que una combinación adecuada de las habilidades técnicas, conceptuales y humanas podría contribuir a un mejor desempeño laboral. Según Madrigal (2016) es importante comprender las habilidades directivas y buscar mejorarla porque de ello depende un mejor desempeño en la organización.

Por otra parte, para hipótesis específica 1, se contrastó si *la comunicación se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019*. Teniendo en cuenta los resultados, se determinó que la dimensión comunicación tiene una relación positiva baja con el desempeño laboral, dado que el valor p de 0.004 es menor que el umbral de significancia de 0.05 y Rho de Spearman de 0.317\*\*. En otras palabras, una mejora en la comunicación tiene un impacto beneficioso, aunque no muy determinante debido a un vínculo bajo, en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad. Al respecto, existen postulados teóricos que concuerdan que una comunicación efectiva tiene conexión con el desempeño laboral tanto grupal o individual, el Modelo de Comunicación de Shannon y Weave (2014) sostenían que la comunicación efectiva consiste en transmitir mensajes de forma precisa y comprensibles, esto reduce malentendidos e incrementa la cooperación en el trabajo. Asimismo, una comunicación efectiva es importante para el funcionamiento de una entidad pública porque contribuye a la claridad de roles, responsabilidades, comprensión de los objetivos institucionales y toma de decisiones más informadas.

Asimismo, para la hipótesis específica 2, se contrastó si *la resolución de conflictos se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019*. En función a los resultados, se determinó la dimensión resolución de conflictos tiene un vínculo positivo bajo con el desempeño laboral considerando que el valor p de 0.025 es menor que el nivel de significancia de 0.05 y Rho de Spearman de 0.251\*\*. Es decir, a medida que la capacidad de resolver conflictos mejora, el desempeño laboral de los servidores tiende a mejorar en cierta medida porque el vínculo no es fuerte o determinante. Al respecto, existe aportes teóricos donde la capacidad de resolución de conflictos tiene un vínculo significativo en el desempeño laboral, entre ellos tenemos, el modelo de resolución de

conflictos de Thomas-Kilmann (2021) quien plantea cinco estilos para manejar conflictos: competir, colaborar, comprometerse, evitar y acomodarse, entonces, el estilo que se elija puede influir en la eficacia de la resolución de conflictos, al mismo tiempo, en la dinámica del desempeño laboral de los servidores. Según García (2015) la Teoría de la Comunicación en la Resolución de Conflictos plantea la importancia de la comunicación clara y abierta para resolver conflictos y de esa forma evitar la hostilidad y la confusión en situaciones de conflicto, lo que podría mejorar la colaboración y el desempeño laboral. Por otra parte, tenemos a Polanco (2019) quien plantea la teoría de la administración de conflictos en donde los gerentes de las entidades públicas pueden gestionar y facilitar la resolución de conflictos dentro de equipos y organizaciones creando entornos donde los desacuerdos se manejen de manera constructiva, lo que puede impactar significativamente en el desempeño del equipo.

De igual manera, para la hipótesis específica 3, se contrastó si *el liderazgo se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019*. De acuerdo a los resultados del procesamiento, se determinó una relación positiva moderada entre la dimensión liderazgo y trabajo en equipo, dado que el valor p de 0.000 es menor que el umbral de significancia de 0.05 y Rho de Spearman de 0.581\*\*. En otras palabras, a medida que los directivos mejoran positivamente la habilidad del liderazgo, el desempeño laboral de los servidores tiende a mejorar, aunque no forma determinante. Al respecto, existen diversas teorías que sustentan el vínculo del liderazgo con el desempeño laboral, Fernández (2017) afirma que la teoría del liderazgo transformacional y transaccional, el primero consiste en motivar e inspirar a los empleados a lograr metas, mientras que el segundo implica recompensas y castigos para lograr objetivo, ambos tipos de liderazgo tienen impacto en el desempeño laboral. Por otro lado, la teoría del Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard (citado en Santa, 2010) sostiene que el liderazgo efectivo depende de la situación y las necesidades de los seguidores. Los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según el nivel de madurez y competencia de los empleados. La elección del estilo correcto puede influir en el desempeño laboral. Asimismo, Madrigal (2016) enfatiza que el liderazgo es un proceso que permite a los directivos de la entidad pública influir en sus colaboradores para realizar un trabajo eficiente y lograr un desempeño adecuado mediante la motivación, organización, dirección y conciliación.



Y finalmente, para la hipótesis específica 4, se contrastó si *el trabajo en equipo se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco-2019*. A partir de los resultados se terminó que la dimensión trabajo en equipo tiene una conexión moderada con el desempeño laboral, considerando que, el valor  $p=0.000$  está por debajo de umbral de 0.05 significancia y un Rho Spearman (0.490\*\*). Es decir, a medida que la capacidad de trabajar en equipo mejora en los servidores y directivos, el desempeño laboral tiene a aumentar en cierta medida porque esta relación no es extremadamente fuerte. Al respecto, existen teorías que vinculan el trabajo en equipo y el desempeño laboral, según Treviño (2012) la Teoría de la eficiencia en equipos de Hackman y Oldham, propone que la combinación adecuada de habilidades individuales y la interdependencia entre los miembros del equipo podría aumentar la eficiencia y el desempeño laboral. Asimismo, existe la teoría de etapas de desarrollo de equipos de Tuckman (citado en Cortés, 2020) que sostiene el trabajo en equipo pasa por diferentes etapas como la formación, tormenta, normalización, desempeño y disolución, el cual mejora la cohesión y el desempeño en equipo. Y de acuerdo con Taberner (2019) la teoría de la efectividad en equipos de McGrath expone que una alineación adecuada entre las condiciones de tarea (estructura de roles y claridad de los objetivos) y las condiciones de grupo (como la cohesión y la comunicación) mejoran el desempeño laboral.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

En esta sección, se presentan las conclusiones fundamentales que emergen del estudio exhaustivo realizado en torno al tema habilidades directivas y desempeño laboral en una municipalidad.

**Primera:** Las habilidades directivas se relacionan de manera positiva moderada con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019; tomando en cuenta, que el valor  $p=0.000$  está por debajo de 0.05 y Rho Spearman (0.580\*\*). Dicho de otro modo, a medida que las habilidades directivas aumentan, el desempeño laboral de los servidores tiende a mejorar, pero no es extremadamente determinante.

**Segunda:** La comunicación se relaciona de manera positiva baja con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019; dado que el valor  $p$  de 0.004 es menor que el umbral de significancia de 0.05 y Rho de Spearman de 0.317\*\*. En otras palabras, una mejora en la comunicación tiene un impacto beneficioso, aunque no muy determinante debido a un vínculo bajo, en el desempeño laboral de los servidores de la municipalidad.

**Tercero:** La resolución de conflictos se relaciona de manera positiva baja con el desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019. Considerando que el valor  $p$  de 0.025 es menor que el nivel de significancia de 0.05 y Rho de Spearman de 0.251\*\*. Es decir, a medida que la capacidad de resolver conflictos mejora, el desempeño laboral de los servidores tiende a mejorar en cierta medida porque el vínculo no es fuerte o determinante.

**Cuarto:** El liderazgo se relaciona de manera positiva moderada con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019; dado que el valor  $p$  de 0.000 es menor que el umbral de significancia de 0.05 y Rho de Spearman de 0.581\*\*. En otras palabras, a medida que los directivos mejoran



positivamente la habilidad del liderazgo, el desempeño laboral de los servidores tiende a mejorar, aunque no forma determinante.

**Quinto:** El trabajo en equipo se relaciona de manera positiva moderada con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019; considerando que, el valor  $p=0.000$  está por debajo de umbral de 0.05 significancia y un Rho Spearman (0.490\*\*). Es decir, a medida que la capacidad de trabajar en equipo mejora en los servidores y directivos, el desempeño laboral tiene a aumentar en cierta medida porque esta relación no es extremadamente fuerte.

## 6.2. Recomendaciones

Tomando en cuenta los resultados analizados y las conclusiones detallados se derivan las siguientes recomendaciones para abordar los desafíos identificados y fomentar el avance en el área de habilidades directivas y desempeño laboral en las municipalidades periféricas y en la investigación académica.

**Primera.** A las municipalidades periféricas se recomienda implementar programas de desarrollo como capacitaciones enfocadas en ética, en la gestión pública, innovación en el sector público, automatización y trámites administrativos por mesa de partes digital.

**Segundo.** A los gerentes de las municipalidades fomentar canales de comunicación abierta enfocados en la transparencia, ética e integridad en la gestión pública y la transformación digital en la gestión municipal.

**Tercero.** A los Gerentes implementar programas de entrenamiento en Resolución de Conflictos para todos los servidores en general orientado en técnicas de comunicación no violentas, negociación y empatía, este tipo de programa garantizará soluciones constructivas a los problemas o conflictos, por otro lado, diseñar políticas de solución de conflictos, las políticas deben tomar en cuenta desde la identificación temprana hasta la implementación de estrategias de solución, garantizando un proceso coherente y justo, los gerentes tienen que fomentar ambiente de trabajo pacífico y colaborativo. Todo lo antes, permitirá llevar el desempeño laboral en la municipalidad a un nivel alto.

**Cuarto.** A gerentes de las municipalidades, ejemplificar un estilo de liderazgo ético e inspirador orientado a resultados, para lograr una profunda motivación en los trabajadores es importante que las acciones y palabras de los gerentes sean coherentes, esto a su vez permitirá fomentar un ambiente laboral que practique la delegación de



funciones permitiendo eliminar la duplicidad de labores y asegurar que los objetivos individuales se alineen con los objetivos, visión y misión de la entidad.

**Quinto.** A los estudiantes de pregrado de programas similares a las ciencias administrativas, desarrollar investigaciones académicas de la variable de habilidad directivas donde se dimensione ética e integridad pública, transformación digital y resiliencia de los servidores públicos para tener personal apto en los organizaciones municipales.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H., & Bonales, J. (2021). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 41-49.
- Aguilar, M. (2020). *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis*. Chimbote: Universidad César Vallejo Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Administración.
- Alatrística, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio Vol. 23 - N.º 46*, 89 - 98. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Alcázar , P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de coyuntura y perspectiva*, 89-122. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es).
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: Un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, IX(2), 147-158.
- Álvarez, J., & Ruvalcaba, F. (2021). Comportamiento antisocial en las organizaciones: Una revisión y análisis conceptual. *Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social*, 7(1), 23-40. doi:<https://doi.org/10.22402/j.rdiipycs.unam.7.1.2021.330.23-41>
- Apac, C. (2022). *Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral del personal administrativo del Gobierno Regional Huanuco, 2022*. Huanuco: Universidad de Huanuco. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/3810?show=full>
- Aparecida, M., Costa da Silva , V., & Constancio, J. (2019). Effects of job involvement, managerial attitudes, and information sharing on controllers › performance in the budgetary context. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(3), 540-562. Obtenido de <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>
- Aparicio Valdez, M. R., & Medina Caicay, J. (2015). Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un analisis comparativo.



- Argoti, J. (2020). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia y Salud*, 5(1), 41-46. Obtenido de <http://revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505>
- Arias, F. G. (2016). *El Proyecto de Investigacion, Introduccion a la metodología Científica* (7ª ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, J. (2021). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Perú: Enfoques Consulting EIRL. Obtenido de ISBN: 978-612-48444-0-9
- Artieda, J., Guarnizo, W., Del Rocio Caiza, M., & Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Investigación y Negocios vol.14 no.24*.
- Ascón, J., & García, M. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Explorador Digital*, 45-56. doi:<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i1.326>
- Ascón, J., García, M., & Lajara, A. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de las habilidades directivas. *Revista Científica ECOCIENCIA Vol. 6, No. 4*, 1-29. Obtenido de ISSN: 1390-9320
- Ascón, J., García, M., & Pedraza, C. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. *Revista científica ECONOCIENCIA Tomo 5, N.º 2*. Obtenido de 13909320
- Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado vol.7 nro 1*, 109-121. doi: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). Habilidades Directivas y Desempeño Laboral del personal docente en escuelas basicas primarias. *Omnia*, 60-70.
- Bravo, G., Álava, W., & Álava, E. (2021). Docentes Universitarios y su desempeño laboral. *Serie Científica de La Universidad de Las Ciencias Informáticas*, 14(3), 167-176.
- Briones, L., & Cedeño, R. (2018). El comportamiento organizacional y su impacto en las actitudes del talento humano en el ámbito universitario. *Revista Caribeña de Ciencias*



- Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/11/comportamiento-organizacional-actitudes.html>
- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work. *Performance. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Canizales, L. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. Obtenido de <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>
- Carrillo, Y., Rojas, S., & Rojas, L. (2018). Estrategias gerenciales para el manejo del conflicto en las instituciones educativas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 13(26), 122-146. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7082632>.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1-20. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Charry, O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de la organizaciones* (Décima ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Codina, A. (2015). *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades requieren para trabajar efectivamente?* La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana).
- Corpus, O. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración.
- Cortés, D. (2020). *Desarrollo y fortalecimiento de equipos de alto desempeño en el nivel directivo y estratégico de las organizaciones*. Bogotá: Univesidad Militar Nueva Granada. Obtenido de



<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37071/CortesPinedaDiana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cubero, H., Visbal, T., & Olivar, J. (2018). Propuesta para gestionar cambios de evaluación del desempeño. Caso: Universidad Simón Bolívar. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 13(39), 19-34. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/709/70953679002.pdf>
- Diario El Peruano. (14 de Septiembre de 2022). *El Peruano*. Obtenido de El Peruano: <https://www.elperuano.pe/noticia/190759-servir-implementara-nuevo-programa-de-habilidades-directivas-para-servidoras-civiles>
- Duque, J., García, M., & Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260. doi:10.1016/j.estger.2017.06.005
- Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. España: Editorial Elearning S.L. Obtenido de <https://es.scribd.com/read/476328922/Gestion-del-puesto-y-evaluacion-del-desempeno#>
- Faya, A., Venturo, C., Herrera, M., & Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una Universidad Peruana. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 8(3), 43-56. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4676/467657107003/html/>
- Fernández, C. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana*, 56-74. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Fondevila, J. (2018). *Manual para la selección de empleados públicos (Segunda ed.)*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=5426608&query=seleccion%2Bforzada>
- García, L. (2015). La teoría de la comunicación como matriz práctica para la resolución de conflictos. *Comunicación y sociedad*, 45-65. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n23/n23a3.pdf>
- Gonzales, C., Marcos, J., & Tumaylla, J. (2023). *Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)*. Lima: ESAN BUSINESS.



- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Gonzales, Y., Canós, L., & Hernández, D. (2021). *Habilidades directivas en función del liderazgo organizacional*. España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. doi:10.4995/INN2021.2021.13487
- González, Y., Canós, L., & Hernández, D. (2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *INNODOCT*, 1-9. doi: <http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11815>
- Guevara, W., & Carrillo, J. (2019). Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador. *Mapa Vol 3. N 17*, 1-24. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/5155>
- Guimac, T. (15 de Octubre de 2022). *El Peruano*. Obtenido de El Peruano : <https://elperuano.pe/noticia/193979-en-busca-de-la-felicidad-organizacional>
- Hernández, I., & Vázquez, J. (2018). El supermultiplicador, la acumulación de capital, las exportaciones y el crecimiento económico. *Super-Multiplier, Capital Accumulation, Exports and Economic Growth*, 85(338), 411-432. doi:<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20430/ete.v85i338.542>
- Hernández, J., & Morales, J. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(2), 107-147.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial: Mc Graw Hill Education. doi:ISBN: 978-1-4562-6096-5
- Huerta, J., & Rodríguez, J. (2014). *Desarrollo de las Habilidades directivas*. Mexico: Pearson Educación.
- Ivancevich M, J., Konopaske, R., & Matteson T, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.



- Lafuente, M., & Manning, N. (2016). Liderazgo y desarrollo de capacidades de los Directivos del sector público; Resumen de la segunda Cumbre de conocimiento y política entre China y América Latina y el Caribe. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 68.
- Larrosa, J., Cruz, G., & Sayay, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas Vol. 2 No. 1*, 1-8.
- Leyva Galván, K. L., & Sacha Pérez, R. (2018). *Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. Huancayo*.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: Segunda edición McGraw Hill.
- Madrigal, B. (2016). *Habilidades Directivas. Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento*. México D.F.: McGraw Hill 3ra edición.
- Martínez, A., & Almeida, L. (2021). Relación entre las habilidades de adaptación conductual y las dificultades emocionales y comportamentales en adolescentes. *Uniandes Episteme*, 364-378. Obtenido de ISSN 1390-9150
- Maseke, B. (2022). eficacia del sistema de gestión del desempeño sobre el desempeño de los empleados. *Internacional Journal of Management and Commerce Innovations*, 440-450. Obtenido de <https://www.researchpublish.com/upload/book/EFFECTIVENESS%20OF%20PERFORMANCE-11022022-2.pdf>
- Matallana, R. (2019). La conciliación laboral: Examen de su funcionalidad como sistema de resolución de conflictos. *THEMIS Revista De Derecho*, (75), 135-147. doi:<https://doi.org/10.18800/themis.201901.011>
- Matallana, R. (2019). La conciliación laboral: Examen de su funcionalidad como sistema de resolución de conflictos. *Themis*, 75, 135-147. doi:<https://doi.org/10.18800/themis.201901.011>
- Matos, Y., Martina, M., Barreto, Y., & Vethencourt, M. (2018). El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales. *Telos*, vol. 20, núm. 2, 1-13. Obtenido de ISSN: 1317-0570 2343-5763



- McCarthy, A. (18 de Enero de 2021). *5 Componentes del liderazgo en el sector público*.  
Obtenido de <https://www.blgroup.com.mx/post/liderazgo-en-el-sector-publico>
- Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales* (4 ed.). Mexico: LIMUSA.
- Mendoza, M., & Villafuerte, J. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación* 11 (3), 467-478. doi:doi:  
<https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13344>
- Ministro, P. d. (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*.  
Lima.
- Moreno, J. (Octubre de 2019). *Terias del Desempeño Laboral*. Obtenido de  
[https://www.academia.edu/40516021/Teor%C3%ADas\\_del\\_desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.academia.edu/40516021/Teor%C3%ADas_del_desempe%C3%B1o_laboral)
- Moscoso, M. (2019). Hacia una integración de mindfulness e inteligencia emocional en psicología y educación. *Liberabit: Revista Peruana de Psicología*, 25(1), 107-117.  
doi:<https://doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n1.09>
- Municipalidad Distrital de Quiñota. (2018). *Ficha de Análisis Multianual de Gestión Fisca*.  
Cuso: Municipalidad Distrital de Quiñota.
- Ñaupas Paitan, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014).  
*Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacciones de Tesis*.  
Bogotá: Ediciones de la U.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo*. Suiza: OIT. Obtenido de  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_686762.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf)
- Paredes, D., Cervantes, G., Ibarra, L., & Cruz, M. (2022). Las habilidades directivas de coaching, comunicación, trabajo en equipo y su relación con la competitividad de las PyMEs de Benito Juárez, Sonora México. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 1-20. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi38.522>
- Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L., & Merchan, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista Científica Mundo de la*



*Investigación y el Conocimiento Vol. 3 núm.3., 682-705.*  
doi:<http://recimundo.com/index.php/es/article/view/633>

- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20). doi:10.23913/ride.v10i20.595
- Perez, B. (2022). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Velille, Provincia de Chumbivilcas – Cusco, 2021*. Lima: Universidad César Vallejo. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública.
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9-25., 9-25. doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Polanco, E. (2019). Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 199-224. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1701/170114929011.pdf>
- Quezada, M., Quevedo, M., & Torres, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, ISSN: 2542-3088. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Quezada, M., Torres, M., & Quevedo, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748-778. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Quilca Coronacio , P. D. (2020). *Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de los funcionarios de la Municipalidad de El Tambo*. Lima.
- Quilca, P. (2020). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias e Informatica.
- Quílez, A., & Lozano, R. (2020). Modelos de inteligencia y altas capacidades: una revisión descriptiva y comparativa. *Enseñanza & Teaching*, 69-85. doi:<https://doi.org/10.14201/et20203816985>



- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación&Negocios*, 23-30. Obtenido de ISSN ONLINE 2521-2737
- Ramos, E., & Rivas, V. (2020). *Habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores del Ministerio Público de la Unidad Ejecutora 006 del Distrito de Wanchaq-Provincia Cusco, periodo 2018*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Ranaweera, C., Office, C., & Dharmasiri, A. (21 de Enero de 2019). *Generation Y and Their Job Performance*. Obtenido de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/330358965\\_Generation\\_Y\\_and\\_Their\\_Job\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/330358965_Generation_Y_and_Their_Job_Performance)
- Real Academia de la Lengua Española. (2022). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de Real Academia de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>
- Revuelto, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271533001.pdf>
- Rojas, I., & Hidalgo, H. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección territorial de policía de Huancayo 2018. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 5, 1-22. Obtenido de <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/113/102>
- Rosas, B., & Kato, E. (2019). Habilidades laborales y desempeño regional en México. *Economía, sociedad y territorio*, vol. XIX, núm. 60, 203-239. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.22136/est20191330>
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería Volumen 7, Número 2*, 62-67. doi:10.15649/2346030X.543
- Rrodríguez , J. (2021). El sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia: Un caso de alta formalización con baja institucionalización. *Administración & Desarrollo*, 19-38.



- Salazar, M., Icaza, M., & Alejo, O. (2018). La importancia de la ética en la investigación. *Revista Universidad y Sociedad* 10(1), 305-311. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Santa, E. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25-39. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Santillán, K., & Saavedra, R. (2021). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 1-11. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1227](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1227)
- Santillán, K., & Saavedra, R. (2021). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 1-11. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1227](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1227)
- Shanon, C., & Weaver, W. (10 de Junio de 2014). *Modelo de la comunicación*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/CelesteRamirez30/modelo-de-comunicacin-de-shannon-y-weaver-35718244>
- Songcayawon, L., Prieto, N., Ucag, D., Tunguia, J., Hechanova, K., Candelario, E., . . . Malabarbas, G. (2022). Managerial skills of schools' heads and the performance of teachers: The case of public schools in Antique, Philippines. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, 77-85. doi:<https://doi.org/10.56556/jssms.v1i2.167>
- Soto, C., & Inga, A. (2019). Revisión sitemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 8(4), 95-117. doi:<http://doi.org/10.17993/3cemp.2019.080440.95-117>
- Sullca, P. (2022). *Habilidades gerenciales, proyectos de inversión y desempeño laboral en trabajadores de Gerencia en una Municipalidad de Lima, 2021*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Taberero, C. (2019). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 47-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231316501004.pdf>



- Thomas, K., & Kilmann, R. (13 de Julio de 2021). *Instrumento de modo de conflicto*. Obtenido de [https://eu.themyersbriggs.com/-/media/Files/PDFs/Book-Previews/TKSP0003e\\_preview.pdf](https://eu.themyersbriggs.com/-/media/Files/PDFs/Book-Previews/TKSP0003e_preview.pdf)
- Ticona, J. (2020). Uso de las TIC y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades nacionales. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado*, 9(3), 1782-1791.
- Tomastika, M., Strohmandlb, J., & Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 3964 – 3969. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.1141
- Torres, W. (2022). Motivación y desempeño laboral en la Dirección de Operaciones Agrarias Tarapoto. *UNAAA Ciencia Perú*, 1(2), 1-13. doi:<https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i2.24>
- Treviño, L. (2012). *Aplicación de la teoría de Hackman & Oldham: las características laborales del puesto de trabajo; en mandos medios de una institución pública*. NuevoLeón Mexico: Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3379/1/1080256516.pdf>
- Valenzuela, N., Buentello, C., Villarreal, V., & Ruíz, C. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 129-141. Obtenido de ISSN: 2346-3910 en línea
- Vara- Horna, A. A. (2015). *7 pasos para elaborar tesis* (3ª ed.). Lima: Macro.
- Vargas, S., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 33(79), 149-176. doi:10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-180.pdf>



- Vergara, A., Márquez, F., Sorhegu, R., & Olalla, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, núm. 93, 1-9. Obtenido de ISSN: 1315-9984
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de las Habilidades Directivas* (Octava edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Ynzunza, C., & Izar, J. (2021). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPyMES en el estado de Querétaro, México. *Contaduría y Administración* 66 (1), 1-26. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2327>
- Zamalloa, T. (2019). “*Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco norte- 2018*” para optar el Grado Académico de Maestra en Administración de Negocios. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Zulfiqar, A., Zwetsloot, I., & Nada, N. (2019). Operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs. *Procedia Computer Science*, 260–269. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.050>



## ANEXOS



## Anexo 01: Matriz de Consistencia

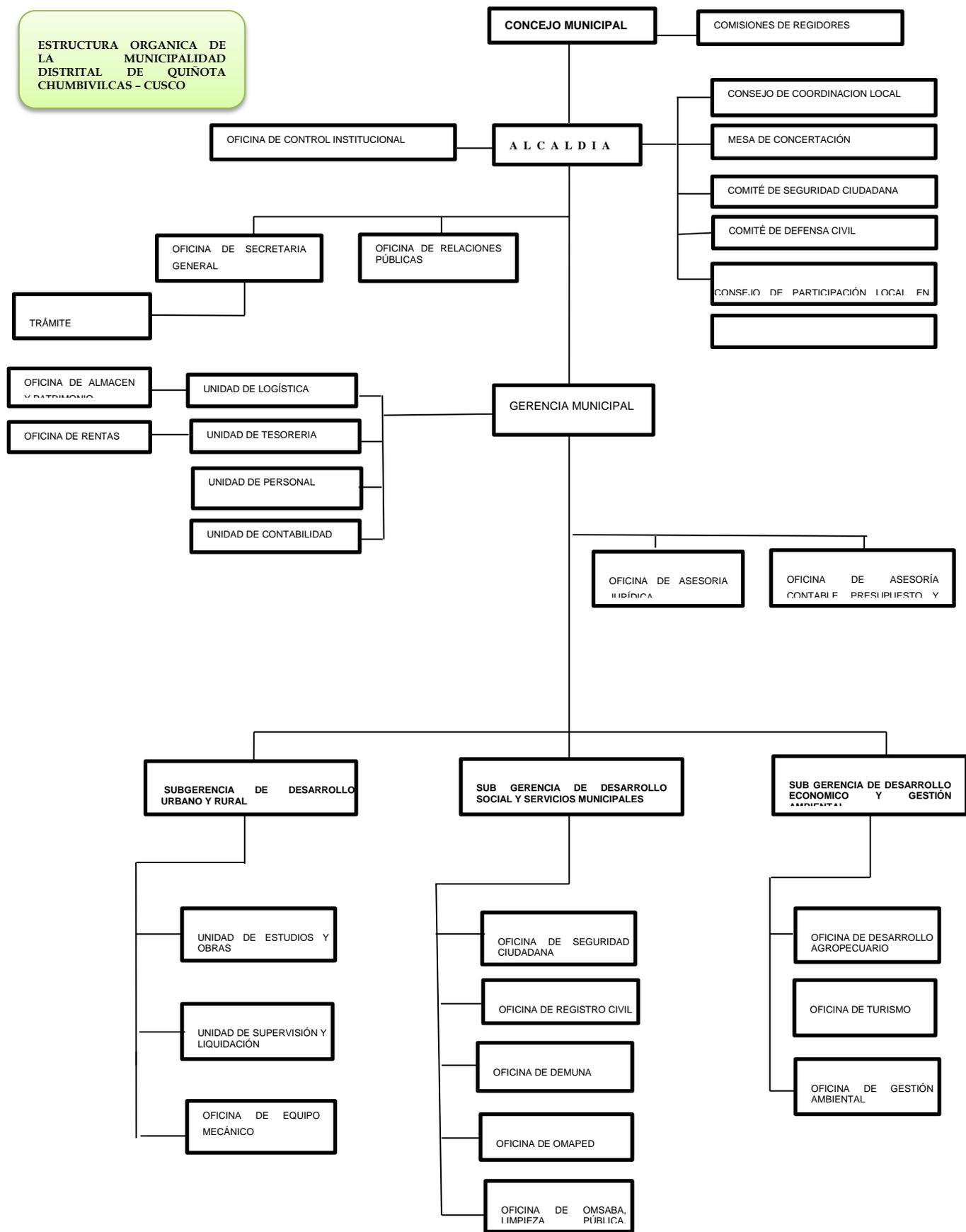
Tabla 31

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODOS
<p><b>PG:</b> ¿Cómo se relacionan las habilidades directivas con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019?</p> <p><b>PE<sub>1</sub>:</b> ¿Cómo la comunicación de los directivos se relaciona con el desempeño laboral de servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019?</p> <p><b>PE<sub>2</sub>:</b> ¿Cómo la resolución de</p>	<p><b>OG:</b> Conocer la relación de las habilidades directivas con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019.</p> <p><b>OE<sub>1</sub>:</b> Conocer como la Comunicación de los directivos se relaciona con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019.</p> <p><b>OE<sub>2</sub>:</b> Conocer la relación de la</p>	<p><b>HG:</b> Las Habilidades Directivas se relacionan de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019.</p> <p><b>HE<sub>1</sub>:</b> La comunicación se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019.</p> <p><b>HE<sub>2</sub>:</b> La resolución de conflictos se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral</p>	<p><b>1. Habilidades Directivas</b></p>	<p><b>Comunicación</b></p> <p><b>Resolución de conflictos</b></p> <p><b>Liderazgo</b></p> <p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p>1 Interpersonal 2 Intrapersonal</p> <p>1 Toma de decisiones 2 Gestión de conflictos 3 Estrategias de solución</p> <p>1. Relación entre líder y miembro 2. Delegación de funciones 3. Motiva a otros servidores</p> <p>1 Comunicación 2 Compromiso 3 Confianza</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Investigación científica Básica.</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> Relacional</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No Experimental, transversal</p> <p><b>Población:</b> 80 trabajadores de la Municipalidad</p>

<p>conflictos se relaciona con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019?</p> <p><b>PE<sub>3</sub>:</b> ¿Cómo el liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019?</p> <p><b>PE<sub>4</sub>:</b> ¿Cómo el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019?</p>	<p>resolución de conflictos con el Desempeño Laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019.</p> <p><b>OE<sub>3</sub>:</b> Conocer como el liderazgo se relaciona con el Desempeño Laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019.</p> <p><b>OE<sub>4</sub>:</b> Conocer la relación de trabajo en equipo con el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019.</p>	<p>de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019.</p> <p><b>HE<sub>3</sub>:</b> El liderazgo se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019.</p> <p><b>HE<sub>4</sub>:</b> El trabajo en equipo se relaciona de manera positiva con el Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019.</p>	<p><b>2. Desempeño Laboral</b></p>	<p><b>Las aptitudes</b></p> <p><b>El comportamiento.</b></p> <p><b>Las cualidades</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad para el cargo</li> <li>2. Calidad de trabajo</li> <li>3. Productividad</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cumplimiento de las horas de la jornada laboral</li> <li>2. Cumplimiento de los protocolos de seguridad</li> <li>3. Motivación para el logro de metas</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad</li> <li>2. Tolerancia</li> <li>.</li> </ol>	<p>Distrital de Quiñota.</p> <p><b>Muestra:</b> El 100% de la población que son los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Quiñota.</p> <p><b>Técnica:</b> - encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p>
--	---	--	------------------------------------	---	--	---

### Anexo 02: Organigrama de la Municipalidad de Quiñota



**Anexo 03: Instrumento**

**Encuesta dirigida a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Quiñota**

**Adoptado por:** Mariluz, TOMAYA CONDORI

Estimado (a) participante:

El presente forma parte de una tesis de investigación universitaria de pregrado, siendo el propósito la recopilación de datos para su análisis del informe de tesis titulada **“Habilidades directivas y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019”**; la encuesta de percepción es anónima y voluntaria, basado en un cuestionario de preguntas.

-----

**A. Datos generales:**

Género: F ( ) M ( )

Grupo etario del servidor

- a) 18 a 25 años ( ) b) 26 a 40 años ( ) c) 41 a más años ( )

Condición laboral

Nombrado D. Leg. 276 ( ) CAS confianza ( ) CAS administrativos ( ) D. Leg. 728 ( )  
Otros ( )

Grupo ocupacional

Profesional ( ) Técnico ( ) Auxiliar ( ) personal obrero ( )

Tiempo de servicio en la municipalidad

- a) 0 -1 años b) 1 a 2 años c) 2 a 3 años d) 3 a 4 años e) 4 años a mas

Cargo: .....

**B. Cuestionario:**

<b>Marcar con una X, considerando la escala de valor que se indica a continuación:</b>					
<b>1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Variable: Habilidades directivas</b>					
<b>Dimensión:</b> Comunicación					
<b>1.</b> En su centro de trabajo existe intercambio de información entre dos o más servidores ya sea mediante mensajes escritos o telefónicos.					
<b>2.</b> En su centro de trabajo practica la comunicación consigo mismo para tomar las decisiones en función a su puesto de trabajo.					
<b>Dimensión:</b> Resolución de conflictos					



3. En su puesto de trabajo toma decisiones complejas para contribuir al logro de las metas institucionales.					
4. Contribuye a la resolución de conflictos, cuando es ocasionado entre los servidores en su puesto de trabajo y/o institución.					
5. Contribuye a los problemas suscitados en su puesto de trabajo y/o institución con soluciones técnicos y razonables.					
<b>Dimensión: Liderazgo</b>					
6. Percibe la interacción armónica entre los directivos funcionarios y los servidores de la entidad durante el desempeño de las funciones.					
7. En su puesto de trabajo percibe la delegación de funciones de parte de los directivos hacia los servidores para lograr fines en común.					
8. En su puesto de trabajo percibe a los directivos funcionarios motivar a los servidores por sus logros individuales y colectivas.					
<b>Dimensión: Trabajo en equipo</b>					
9. Percibe en su centro de trabajo comunicación oportuna de parte de los directivos funcionarios a los servidores de los órganos del segundo y tercer nivel.					
10. Percibe en su centro de trabajo el compromiso entre compañeros de trabajo para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo.					
11. Percibe en su centro de trabajo la confianza entre compañeros de trabajo para interactuar durante el desempeño de las funciones de su puesto de trabajo.					
<b>Variable: Desempeño laboral</b>					
<b>Dimensión: Las aptitudes</b>					
1. Los servidores actualmente poseen capacidades generales para desempeñar las funciones del puesto de trabajo para cumplir las expectativas de los administrados.					
2. Los servidores se especializan de acuerdo a las competencias laborales de la Municipalidad					

para contribuir al logro de los objetivos institucionales.					
3. Los servidores administrativos desempeñan funciones con calidad y calidez para cumplir las expectativas de los administrativos.					
4. Se percibe resultados aparentes en la institución en función al número de servidores asignados actualmente.					
<b>Dimensión:</b> El comportamiento					
5. Usted preferentemente cumple en registrar su asistencia de ingreso y salida de manera oportuna.					
6. Usted alguna vez ha cometido fraude en el registro de asistencia en su centro de trabajo.					
7. Usted cumple los protocolos de bioseguridad en su centro de trabajo con fines de salvaguardar la salud de sus compañeros.					
8. La entidad promueve programas de motivación interna y externa para un mejor desempeño laboral de los servidores.					
<b>Dimensión:</b> Las cualidades					
9. Los servidores demuestran cualidades de responsabilidad durante el cumplimiento de las funciones asignadas conforme al plan de trabajo.					
10. Los servidores demuestran las cualidades de la tolerancia durante la atención a los administrados sin distinción social.					

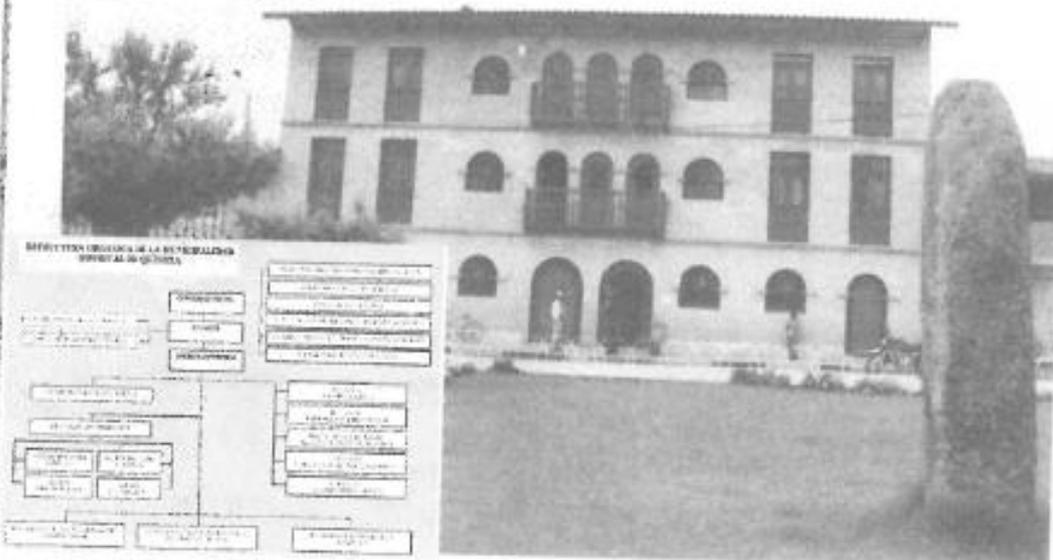
Gracias por la predisposición de su tiempo

**Anexo 04: Cuadro Para Asignación Provisional (CAPp) 2020**

Estimado (a) participante:

**MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE QUIÑOTA**  
**PROVINCIA DE CHUMBIVILCAS**

**CUADRO DE ASIGNACION DE  
PERSONAL-CAP**



**APROBADO MEDIANTE,**  
**ORDENANZA MUNICIPAL N° 02-2020-MDQ**  
**ACUERDO DE CONCEJO MUNICIPAL N° 001-2020-MDQ-CM.**  
**OSCAR TORCUATO CHAHUA MARQUEZ**  
**ALCALDE**  
**Quiñota, Marzo 2020.**

**RESUMEN CUANTITATIVO  
DEL CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL-CAP**

<b>ENTIDAD</b>	<b>MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUINOTA</b>
<b>SECTOR</b>	<b>GOBIERNOS LOCALES</b>

ORGANOS O UNIDADES ORGANICAS	CLASIFICACION							TOTAL
	FP	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	RE	
ALCALDIA	1	0	0	0	0	1	0	2
GERENCIA MUNICIPAL	1	0	0	0	0	0	0	1
OFICINA DE ASESORIA JURIDICA	0	1	0	0	0	0	0	1
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	0	0	1	0	0	0	0	1
OFICINA DE PROGRAMACION MULTIANUAL DE INVERSIONES-GPMI	0	0	1	0	0	0	0	1
OFICINA DE SUPERVISION, EVALUACION Y LIQUIDACION DE OBRAS	0	0	1	0	1	0	0	2
OFICINA DE LA UNIDAD FORMULADORA	0	0	1	0	0	0	0	1
OFICINA DE SECRETARIA GENERAL	0	0	1	0	0	2	0	3
OFICINA DE ADMINISTRACION	0	0	1	3	0	6	0	10
SUBGERENCIA DE OBRAS Y DESARROLLO URBANO- RURAL	0	1	0	4	4	20	0	29
SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y SERVICIOS PUBLICOS	0	1	0	7	0	16	0	24
SUBGERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO	0	1	0	2	0	2	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>80</b>
<b>TOTAL OCUPADOS</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>32</b>
<b>TOTAL PREVISTOS</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>48</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>80</b>

## Anexo 05: Ficha de validación por jueces expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
Facultad de Administración  
Escuela Profesional de Administración

### FICHA DE VALIDACIÓN

**Datos del Experto:** Mg. Washington Ferro Tillca

**A Titulado de la Investigación:** Habilidades directivas y el desempeño de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019

**Objetivo:** Determinar la relación de las habilidades directivas con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019.

**Unidad de análisis:** Municipalidad Distrital de Quiñota

**Investigador:** Bach. Mariluz Tomaya Condori

**Instrumento:** Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología			X		
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
<b>TOTAL</b>			<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (09+16+15) / 50 = 80\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 20 de diciembre de 2022

Sello y firma del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
 Facultad de Administración  
 Escuela Profesional de Administración

### FICHA DE VALIDACIÓN

**Datos del Experto:** Dr. Luis Porras Durand

**A Titulado de la Investigación:** Habilidades directivas y el desempeño de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019

**Objetivo:** Determinar la relación de las habilidades directivas con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019.

**Unidad de análisis:** Municipalidad Distrital de Quiñota

**Investigador:** Bach. Mariluz Tomaya Condori

**Instrumento:** Cuestionario

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (06+16+20) / 50 = 84\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 20 de diciembre de 2022

  
 Luis Porras Durand  
 Experto



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
Facultad de Administración  
Escuela Profesional de Administración

### FICHA DE VALIDACIÓN

**Datos del Experto:** Mg. Félix Antero Mendoza Enríquez

**A Titulado de la Investigación:** Habilidades directivas y el desempeño de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco - 2019

**Objetivo:** Determinar la relación de las habilidades directivas con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco -2019.

**Unidad de análisis:** Municipalidad Distrital de Quiñota

**Investigador:** Bach. Mariluz Tomaya Condori

**Instrumento:** Cuestionario

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología			X		
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (09+16+15) / 50 = 80\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 20 de diciembre de 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL  
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
  
Félix Antero Mendoza Enríquez  
DOCENTE

Sello y firma del experto

Anexo 06: tabulación de datos

N°	Habilidades directivas											Desempeño laboral										Datos Generales		
	Comunicación		Resolución de conflictos			Liderazgo			Trabajo en equipo			Aptitudes				Comportamiento				Cualidades		Género	Condición laboral	Grupo ocupacional
	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	d11	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10			
1	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	1	3	4	3	3	1	1	1
2	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1
3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	1	5	2
4	3	2	1	3	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	3	5	4	2	5	1
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	3	5	5	1	1	2
6	5	5	2	5	5	3	5	5	3	5	3	5	4	5	4	4	1	5	4	4	5	1	2	1
7	3	5	3	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	3	4	4	2	5	4	3	3	1	1	2
8	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	2	4	1	3	3	2	1	2
9	1	2	4	1	1	3	3	2	4	3	4	3	2	4	2	5	1	3	2	3	4	2	5	2
10	5	4	5	5	4	2	2	3	4	1	5	4	2	3	4	4	5	4	5	4	4	1	2	1
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	1	4	3	4	4	1	5	1
12	5	4	4	2	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	1	3	3	3	4	1	1	2
13	4	5	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	1	5	1
14	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	1	4	3	3	3	1	2	1
15	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	5	3
16	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4	2	2	1
17	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	1	5	3	4	4	1	5	2
18	3	3	4	2	4	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	5	1
19	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	1	5	1
20	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	1	2	3	3	3	1	1	1
21	3	4	4	1	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	1	3	2	3	3	2	5	2
22	5	3	3	2	3	5	3	3	3	5	5	4	4	5	5	4	1	5	3	5	4	1	1	2
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	2	4	3	2	5	1
24	3	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	1



25	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	1	3	2	3	3	1	1	1
26	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	2	3	4	1	5	1
27	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	3	1	5	2
28	3	2	1	3	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	1	4	3	5	4	2	5	1
29	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	1	3	3	5	5	1	1	2
30	5	5	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	1	4	3	4	5	1	2	1
31	3	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4	2	5	4	3	3	1	1	2
32	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	2	4	2	3	3	2	1	2
33	1	2	4	1	1	3	4	3	2	4	3	3	2	4	2	5	1	3	2	3	4	2	1	2
34	4	5	4	4	5	2	2	4	4	1	4	4	2	3	3	4	5	4	4	3	4	2	1	1
35	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	3	4	4	2	5	1
36	4	4	4	2	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	1	3	3	4	4	1	1	2
37	4	5	3	3	5	3	4	3	5	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	1	5	1
38	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	1	4	3	3	3	1	1	1
39	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	1	5	3
40	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	3	4	4	5	2	5	1
41	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	1	5	3	4	4	1	5	2
42	3	3	4	2	5	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	1	2	3	3	4	2	5	2
43	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	5	2	3	4	4	4	1	5	1
44	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	1	2	3	4	3	1	1	1
45	3	4	4	1	1	3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	1	1	3	2	3	3	2	5	2
46	5	3	3	2	4	5	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	1	4	3	5	4	1	1	2
47	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	4	3	2	1	1
48	3	5	1	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	1	5	1
49	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	5	2	3	4	4	4	1	5	1
50	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	1	2	3	4	3	1	1	1
51	3	4	4	1	1	3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	1	1	3	2	3	3	2	5	2
52	5	3	3	2	4	5	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	1	4	3	5	4	1	1	2
53	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	4	3	2	1	1
54	3	5	1	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	1	5	1



55	4	4	4	2	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	1	3	3	4	4	1	1	2	
56	4	5	3	3	5	3	4	3	5	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	1	5	1	
57	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	1	4	3	3	3	1	1	1	
58	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	1	5	3	
59	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	3	4	4	5	2	5	1	
60	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	1	5	3	4	4	1	5	2	
61	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	1	3	2	3	3	1	1	1	
62	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	2	3	4	1	5	1
63	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	3	1	5	2	
64	3	2	1	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	1	4	3	5	4	2	5	1
65	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	1	3	3	5	5	1	1	2	
66	5	5	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	1	4	3	4	5	1	2	1	
67	3	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4	2	5	4	3	3	1	1	2	
68	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	2	4	2	3	3	2	1	2	
69	1	2	4	1	1	3	4	3	2	4	3	3	2	4	2	5	1	3	2	3	4	2	1	2	
70	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	
71	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	1	5	2	
72	3	2	1	3	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	3	5	4	2	5	1	
73	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	3	5	5	1	1	2	
74	5	5	2	5	5	3	5	5	3	5	3	5	4	5	4	4	1	5	4	4	5	1	2	1	
75	3	5	3	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	3	4	4	2	5	4	3	3	1	1	2	
76	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	
77	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	1	5	3	4	4	1	5	2	
78	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	1	2	3	4	3	1	1	1	
79	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	3	4	4	5	2	5	1	
80	5	5	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	1	4	3	4	5	1	2	1	



**Anexo 07: resultados obtenidos del SPSS por ítem**

1. En su centro de trabajo existe intercambio de información entre dos o más servidores ya sea mediante mensajes escritos o telefónicos.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	3	3.8	3.8
	A veces	44	55.0	58.8
	Casi siempre	20	25.0	83.8
	Siempre	13	16.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

2. En su centro de trabajo practica la comunicación consigo mismo para tomar las decisiones en función a su puesto de trabajo.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Casi nunca	7	8.8	8.8
	A veces	14	17.5	26.3
	Casi siempre	31	38.8	65.0
	Siempre	28	35.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

3. Su puesto de trabajo toma decisiones complejas para contribuir al logro de las metas institucionales.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	7	8.8	8.8
	Casi nunca	5	6.3	15.0
	A veces	27	33.8	48.8
	Casi siempre	35	43.8	92.5
	Siempre	6	7.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0



4. Contribuye a la resolución de conflictos, cuando es ocasionado entre los servidores en su puesto de trabajo y/o institución.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	6	7.5	7.5	7.5
Casi nunca	8	10.0	10.0	17.5
Válido A veces	28	35.0	35.0	52.5
Casi siempre	30	37.5	37.5	90.0
Siempre	8	10.0	10.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

5. Contribuye a los problemas suscitados en su puesto de trabajo y/o institución con soluciones técnicos y razonables.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	6	7.5	7.5	7.5
Válido A veces	22	27.5	27.5	35.0
Casi siempre	37	46.3	46.3	81.3
Siempre	15	18.8	18.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

6. Percibe la interacción armónica entre los directivos funcionarios y los servidores de la entidad durante el desempeño de las funciones.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Casi nunca	4	5.0	5.0	5.0
Válido A veces	45	56.3	56.3	61.3
Casi siempre	19	23.8	23.8	85.0
Siempre	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

7. En su puesto de trabajo percibe la delegación de funciones de parte de los directivos hacia los servidores para lograr fines en común.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	3.8	3.8
	A veces	32	40.0	43.8
	Casi siempre	36	45.0	88.8
	Siempre	9	11.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0

8. En su puesto de trabajo percibe a los directivos funcionarios motivar a los servidores por sus logros individuales y colectivas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	5.0	5.0
	A veces	27	33.8	38.8
	Casi siempre	30	37.5	76.3
	Siempre	19	23.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0

9. Percibe en su centro de trabajo comunicación oportuna de parte de los directivos funcionarios a los servidores de los órganos del segundo y tercer nivel.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	10	12.5	12.5
	A veces	28	35.0	47.5
	Casi siempre	26	32.5	80.0
	Siempre	16	20.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0

10. Percibe en su centro de trabajo el compromiso entre compañeros de trabajo para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	2	2.5	2.5	2.5
Casi nunca	1	1.3	1.3	3.8
Válido A veces	20	25.0	25.0	28.8
Casi siempre	42	52.5	52.5	81.3
Siempre	15	18.8	18.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

11. Percibe en su centro de trabajo la confianza entre compañeros de trabajo para interactuar durante el desempeño de las funciones de su puesto de trabajo.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Casi nunca	2	2.5	2.5	2.5
Válido A veces	23	28.8	28.8	31.3
Casi siempre	41	51.3	51.3	82.5
Siempre	14	17.5	17.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

12. Los servidores actualmente poseen capacidades generales para desempeñar las funciones del puesto de trabajo para cumplir las expectativas de los administrados.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Casi nunca	4	5.0	5.0	5.0
Válido A veces	39	48.8	48.8	53.8
Casi siempre	30	37.5	37.5	91.3
Siempre	7	8.8	8.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

13. Los servidores se especializan de acuerdo a las competencias laborales de la Municipalidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Casi nunca	7	8.8	8.8
	A veces	40	50.0	58.8
	Casi siempre	23	28.8	87.5
	Siempre	10	12.5	100.0
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

14. Los servidores administrativos desempeñan funciones con calidad y calidez para cumplir las expectativas de los administrativos.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Casi nunca	5	6.3	6.3
	A veces	21	26.3	32.5
	Casi siempre	39	48.8	81.3
	Siempre	15	18.8	100.0
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

15. Se percibe resultados aparentes en la institución en función al número de servidores asignados actualmente.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Casi nunca	6	7.5	7.5
	A veces	28	35.0	42.5
	Casi siempre	34	42.5	85.0
	Siempre	12	15.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

16. Usted preferentemente cumple en registrar su asistencia de ingreso y salida de manera oportuna.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3.8	3.8	3.8
Casi nunca	5	6.3	6.3	10.0
Válido A veces	7	8.8	8.8	18.8
Casi siempre	40	50.0	50.0	68.8
Siempre	25	31.3	31.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

17. Usted alguna vez ha cometido fraude en el registro de asistencia en su centro de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	48	60.0	60.0	60.0
Casi nunca	15	18.8	18.8	78.8
Válido A veces	10	12.5	12.5	91.3
Casi siempre	5	6.3	6.3	97.5
Siempre	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

18. Usted cumple los protocolos de bioseguridad en su centro de trabajo con fines de salvaguardar la salud de sus compañeros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	11	13.8	13.8	13.8
Válido A veces	26	32.5	32.5	46.3
Casi siempre	26	32.5	32.5	78.8
Siempre	17	21.3	21.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

19. La entidad promueve programas de motivación interna y externa para un mejor desempeño laboral de los servidores.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	1	1.3	1.3	1.3
Casi nunca	18	22.5	22.5	23.8
Válido A veces	41	51.3	51.3	75.0
Casi siempre	18	22.5	22.5	97.5
Siempre	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

20. Los servidores demuestran cualidades de responsabilidad durante el cumplimiento de las funciones asignadas conforme al plan de trabajo.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Casi nunca	1	1.3	1.3	1.3
Válido A veces	32	40.0	40.0	41.3
Casi siempre	33	41.3	41.3	82.5
Siempre	14	17.5	17.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

21. Los servidores demuestran las cualidades de la tolerancia durante la atención a los administrados sin distinción social.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
A veces	31	38.8	38.8	38.8
Válido Casi siempre	36	45.0	45.0	83.8
Siempre	13	16.3	16.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	



UNIVERSIDAD NACIONAL  
**MICAELA BASTIDAS**  
DE APURIMAC

Licenciada por SUNEDU

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

N° 017-2024

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la facultad de Administración, declara que, la tesis titulada **“Habilidades directivas y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Quiñota, Chumbivilcas, Cusco – 2019**, para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bach. **Mariluz Tomaya Condori**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el índice de similitud ACEPTABLE (16%), por lo que cumple con los criterios de originalidad establecidos por la Universidad.

Tamburco, 01 de agosto de 2024

  
UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Dra. Silvia S. López Ibañez  
Directora (e) Unidad de Investigación

C.c:

Archivo.  
SSL/D-U.I.F.A.  
Wilson B.

