

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022

Presentado por:

Hebert Yhon Huancahuiri Sivana

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



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



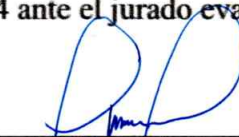
TESIS

**Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad
Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022**

Presentada por **Huanchauri Sivana Hebert Yhon**, para optar el título de Licenciado en
Administración

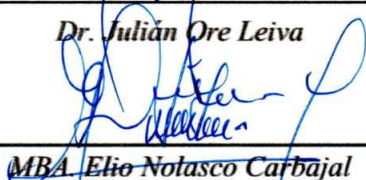
Sustentado y aprobado el 03 de junio de 2024 ante el jurado evaluador:

Presidente:



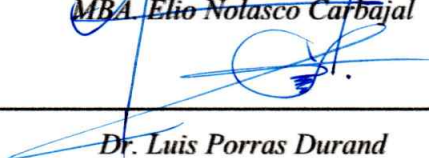
Dr. Julián Ore Leiva

Primer Miembro:



MBA Elio Notasco Carbajal

Segundo Miembro:

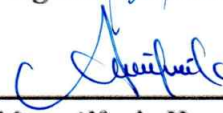


Dr. Luis Porras Durand

Asesores:



Mg. David Barrial Acosta



Mtro. Alfredo Huamán Cuya





UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N°118-2024-D-UIFA-UNAMBA

EL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

HACE CONSTAR:

Que, el Bachiller **HEBERT YHON HUANCACHURI SIVANA**, estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración, ha presentado la tesis titulada: **“Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022”**. Para ser evaluado mediante filtro de similitud de acuerdo al Art. 33 del Reglamento de Investigación vigente, el cual obtuvo un porcentaje del 9% de similitud.


Se expide la presente, a solicitud del interesado, para los fines que estime conveniente.

Tamburco, 17 de diciembre de 2024.

C.c:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.

mccv/sec


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Percy Fritz Fuga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe.



Agradecimiento

Al Mg. Mg. David Barrial Acosta y Mtro. Alfredo Huamán Cuya, por la dedicación y apoyo que me ha brindado en este proceso de investigación, en las sugerencias e ideas y el rigor en el desarrollo de este proyecto, así mismo a la plana de docentes de la Escuela Profesional de Administración Sede Cotabambas – Tambobamba, por su Enseñanza Académico.

Al Sr. Ermitaño Alvis Cuba, alcalde de la Municipalidad Distrital de Llusco, Gestión 2019 – 2022, y todo los servidores públicos quienes me facilitaron para el desarrollo de este proyecto de investigación a través de colaboración en su debido tiempo.

Agradecer, a mi amigo Lennin Huisa Ceballos, que en paz descanse en la gloria de nuestro señor, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles en el transcurso académico en esta carrera.

Agradecer, a los miembros del jurado porque me permitieron a desarrollar de manera correcta este proyecto de investigación.

A todos, muchas gracias.



Dedicatoria

Dedico esta investigación con el cariño y respeto a mis padres Claudio Huancahuiri Villegas, a mi madre Virginia Sivana Anaya, mis hermanos(as) Huber, Eder Eusebio, Graciela Verónica, María Julieta, así mismo a mis abuelos Teodocio Huancahuiri Gomez y, por el apoyo incondicional, que siempre y respetuosamente estaré agradecidos, por todo el esfuerzo, confianza y motivación que me dieron para logra mis objetivos.

Dedico, sobre todo, a mi esposa Shirley Yulisa Yanqqe Meza y mi hija Grethell Shulla Huancahuiri Yanqqe, por su paciencia, comprensión y solidaridad, que se realizó sueño hecho en realidad, para lograr mi objetivo, que ellos son el motor de me da fuerza e inspiro a llegar mucho más lejos.



Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022

Línea de investigación: Gestión Pública

Esta publicación esta bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
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 de la investigación	8
1.3.1 Justificación teórica	8
1.3.2 Justificación metodológica	9
1.3.3 Justificación práctica	9
1.4 Ubicación y contextualización	9
CAPÍTULO II	11
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	11
2.1 Objetivos de la investigación	11
2.2.1 Objetivo general	11
2.2.2 Objetivos específicos	11
2.2 Hipótesis de la investigación	11
2.2.3 Hipótesis general	11
2.2.4 Hipótesis específicas	11
2.3 Operacionalización de variables	13
CAPÍTULO III	14
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	14
3.1 Antecedentes	14
3.1.1 A nivel internacional	14
3.1.2 A nivel nacional	15
3.1.3 A nivel local	16
3.2 Marco teórico	18
3.2.1 Teoría relacionada a las habilidades directivas	18
3.2.1.1 Teoría situacional del liderazgo	18
	1



3.2.1.2	Modelo de habilidades directivas	19
3.2.2	Habilidades directivas	20
3.2.3	Habilidades de liderazgo gerencial	21
3.2.3.1	Habilidades técnicas	21
3.2.3.2	Habilidades humanas	21
3.2.3.3	Habilidades conceptuales	21
3.2.4	Importancia de las habilidades directivas	22
3.2.5	Dimensiones de las habilidades directivas	24
3.2.5.1	Habilidades personales	24
3.2.5.2	Habilidades interpersonales	24
3.2.5.3	Habilidades grupales	24
3.2.6	Teorías relacionadas al desempeño laboral	24
3.2.6.1	Jerarquía de necesidades de Maslow	24
3.2.6.2	Teoría ERC de Alderfer	26
3.2.6.3	Teoría de dos factores de Herzberg	26
3.2.6.4	Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland	27
3.2.7	Desempeño laboral	28
3.2.8	Importancia de la evaluación del desempeño laboral	29
3.2.9	Factores del desempeño laboral	30
3.2.10	Métodos de evaluación del desempeño laboral	31
3.2.11	Dimensiones del desempeño laboral	33
3.2.11.1	Orientación a resultados	33
3.2.11.2	Iniciativa	33
3.2.11.3	Calidad de trabajo	33
3.2.11.4	Trabajo en equipo	34
3.3	Marco conceptual	34
CAPÍTULO IV		36
METODOLOGÍA		36
4.1	Tipo y nivel de investigación	36
4.1.1	Tipo de investigación	36
4.1.2	Nivel de investigación	36
4.2	Diseño de la investigación	36
4.3	Descripción ética de la investigación	37
4.4	Población y muestra	37
4.4.1	Población	37
4.4.2	Muestra	42
4.5	Procedimiento	42
4.6	Técnica e instrumentos	42



4.7 Estadístico	43
CAPÍTULO V	44
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
5.1 Análisis de resultados	44
5.1.1 Confiabilidad del instrumento	44
5.1.2 Resultados descriptivos de las variables	45
5.2 Contraste de hipótesis	53
5.2.1 Prueba de normalidad de datos	53
5.2.2 Prueba de hipótesis general	54
5.2.3 Prueba de la primera hipótesis específica	55
5.2.4 Prueba de la segunda hipótesis específica	56
5.2.5 Prueba de la tercera hipótesis específica	57
5.2.6 Prueba de la cuarta hipótesis específica	57
5.3 Discusión	58
CAPÍTULO VI	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
6.1 Conclusiones	62
6.2 Recomendaciones	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	68



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de variables	13
Tabla 2 Un modelo para desarrollar las habilidades administrativas	20
Tabla 3 Número de colaboradores municipales	37
Tabla 4 Fiabilidad del cuestionario	44
Tabla 5 Percepción de las habilidades personales	45
Tabla 6 Percepción de las habilidades interpersonales	46
Tabla 7 Percepción de las habilidades grupales	47
Tabla 8 Percepción de la dimensión habilidades directivas	48
Tabla 9 Percepción de la dimensión orientación a resultados	49
Tabla 10 Percepción de la dimensión iniciativa	50
Tabla 11 Percepción de la dimensión calidad de trabajo	51
Tabla 12 Percepción de la dimensión trabajo en equipo	52
Tabla 13 Percepción de la variable desempeño laboral	53
Tabla 14 Prueba de normalidad de datos con Kolmogorov-Smirnov ^a	54
Tabla 15 Correlación entre las habilidades directivas y desempeño laboral	54
Tabla 16 Correlación entre las habilidades directivas y orientación a resultados	55
Tabla 17 Correlación entre las habilidades directivas y la iniciativa	56
Tabla 18 Correlación entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo	57
Tabla 19 Correlación entre las habilidades directivas y trabajo en equipo	58



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Ubicación geográfica del distrito de Llusco	10
Figura 2 Continuum de los patrones del liderazgo	18
Figura 3 Las tres habilidades del administrador	22
Figura 4 Un modelo de habilidades administrativas esenciales	23
Figura 5 Jerarquía de necesidades de Maslow relacionado con el trabajo	25
Figura 6 Fuentes de satisfacción y de insatisfacción en el puesto	27
Figura 7 Comparación gráfica de las cuatro teorías de contenido de la motivación	28
Figura 8 Percepción de la dimensión habilidades personales	45
Figura 9 Percepción de la dimensión habilidades interpersonales	46
Figura 10 Percepción de la dimensión habilidades grupales	47
Figura 11 Percepción de la variable habilidades directivas	48
Figura 12 Percepción de la dimensión orientación a resultados	49
Figura 13 Percepción de la dimensión iniciativa	50
Figura 14 Percepción de la dimensión calidad de trabajo	51
Figura 15 Percepción de la dimensión trabajo en equipo	52
Figura 16 Percepción de la variable desempeño laboral	53



INTRODUCCIÓN

A pesar de los cambios vertiginosos y ambiguos, las habilidades directivas siguen constante al igual que su importancia en la gestión de muchas organizaciones. El éxito de las entidades se debe a la capacidad o la habilidad de realizar eficaz y eficientemente las actividades inherentes a los objetivos de la organización. además, su desarrollo es fundamental para generar un ambiente que incite al compromiso y el rendimiento esperado en la ejecución de las tareas y responsabilidades. A pesar de la pandemia mundial, de la audacia de los datos masivos y el surgimiento del uso de las herramientas digitales, las habilidades blandas nunca disminuyeron su protagonismo. Además, su desarrollo permite entender el sentido de la vida y comprender las relaciones sociales.

Por ello, se encaminó la investigación titulada: *Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, Provincia Chumbivilcas, Región Cusco, 2022*. Las razones por cuales se realiza es conocer las habilidades que poseen los directivos y las percepciones referente al desempeño laboral. Además, a través de esta investigación se pretende alcanzar algunas recomendaciones previstas de estrategias preventivas y correctivas. Las habilidades directivas se abordan desde la perspectiva personal, interpersonal y grupal, mientras que el desempeño laboral bajo sus componentes como la orientación a resultados, iniciativa, la calidad de trabajo y trabajo en equipo. El presente proyecto de tesis está compuesto por seis capítulos, los mismos que se desarrollan como sigue: Capítulo I. Comprende el planteamiento y la formulación de la situación problemática, las razones por los cuales se emprende con el presente estudio y la ubicación y contextualización de los hechos fenómenos.

Capítulo II. Desarrolla los fines o propósitos de la investigación, configurado de forma general y específica, las hipótesis dando una respuesta anticipada y el proceso de la operacionalización de las variables que permita medir las mismas.

Capítulo III. Contiene el soporte bibliográfico, en ella se muestra el desarrollo de los antecedentes a nivel internacional, nacional y local, el marco teórico referente a las variables de estudio y la definición de los términos.



Capítulo IV. Presenta la configuración metodológica del trabajo, especificando el tipo y nivel, el diseño de la investigación, la población y muestra de estudio, así como el procedimiento, las técnicas y los instrumentos de investigación.

Capítulo V. Presenta los resultados de la investigación, donde se realizó el análisis estadístico descriptivo e inferencial.

Capítulo VI. Finalmente, se tiene las conclusiones en función a los propósitos de la investigación y las recomendaciones donde se plasma las acciones de mejora.



RESUMEN

Las habilidades directivas se basan en la combinación del conocimiento conceptual y las ocasiones de practicar y emplear comportamientos perceptibles, y se fundamenta en el trabajo conductual y cognoscitivo. A raíz de que algunos de los directivos carecen de las habilidades básicas para efectuar las funciones inherentes al puesto de trabajo; además, persiste falencias en cuanto a la ejecución y cumplimiento oportuna de las tareas y actividades por falta de una política orientada a resultados. Metodológicamente, es de tipo básica de alcance correlacional. Diseño no experimental de corte transversal, donde la captura de los datos se realizó en un solo momento. La población y muestra fue conformada por 83 colaboradores municipales elegidos a través de un muestreo no probabilista por conveniencia. El recojo de datos se llevó a cabo a través de la encuesta y el cuestionario conformado por 46 ítems con categorías de tipo Likert. El procesamiento de datos se realizó en el marco del análisis no paramétrico con el coeficiente de correlación rho de Spearman. La conclusión al cual se arribo es que las habilidades personales, interpersonales y las grupales para el ejercicio de las funciones administrativas para el cumplimiento de los objetivos guardan una relación positiva considerable (.793**) con la capacidad para el cumplimiento de todas las funciones y responsabilidades asignadas dentro de institución. Dicho de otra forma, ante cualquier cambio positivo o negativo en las habilidades directivas, el desempeño laboral sufre cambios en la misma dirección y magnitud.

Palabras clave: *Habilidades directivas, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, desempeño laboral.*



ABSTRACT

Managerial skills are based on the combination of conceptual knowledge and opportunities to practice and use perceptible behaviors, and are based on behavioral and cognitive work. As a result of the fact that some managers lack the basic skills to perform the functions inherent to the job position; in addition, there are still shortcomings in the execution and timely fulfillment of tasks and activities due to the lack of a results-oriented policy. Methodologically, it is of a basic type of correlational scope. Non-experimental cross-sectional design, where data collection was carried out at a single point in time. The population and sample consisted of 83 municipal collaborators chosen through non-probabilistic convenience sampling. Data collection was carried out through a survey and a questionnaire consisting of 46 items with Likert-type categories. Data processing was carried out within the framework of nonparametric analysis with Spearman's rho correlation coefficient. The conclusion reached is that personal, interpersonal and group skills for the exercise of administrative functions for the fulfillment of objectives have a considerable positive relationship (.793**) with the capacity for the fulfillment of all functions and responsibilities assigned within the institution. In other words, in the face of any positive or negative change in managerial skills, job performance undergoes changes in the same direction and magnitude.

Keyword: *Managerial skills, personal skills, interpersonal skills, group skills, job performance.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En tiempos donde el cambio es muy rápido y ubicuo, nadie duda de que el entorno organizacional sufre transformaciones caóticas. A pesar de este tipo de avances vertiginosas, hay algo que sigue permaneciendo constante, las habilidades básicas del ser humano para ejercer sus actividades cotidianas como un agente social. En otros términos, a pesar de nuestro entorno y los recursos tecnológicos disponibles, las mismas habilidades humanas básicas son fundamentales para una interacción humana efectiva (Whetten & Cameron, 2011). De hecho, el big data hace que las relaciones humanas siguen tomando más relevancia a pesar de la transformación digital y los problemas que aqueja la tranquilidad del mundo.

En un panorama cambiante, muchas veces se hace difícil manejar y gestionar de forma exitosa los recursos organizacionales. Si embargo, gracias a las habilidades básicas o directivas se puede tener una perspectiva frente a una situación que representa amenazas o cambios. El desarrollo de las habilidades directivas es fundamental para la administración de la vida misma y las relaciones con los demás. Por lo tanto, ayudar a mejorar permitirá cambiar el comportamiento para llevar la organización por las sendas del éxito. Por otra parte, la existencia de estas habilidades genera un ambiente para el cumplimiento eficaz y eficiente de las tareas y responsabilidades.

De acuerdo con Katz como se cita en Chiavenato (2019) el éxito de un directivo se basa más en cómo se desempeña y en su capacidad para manejar personas y situaciones, en lugar de depender únicamente de sus rasgos de personalidad. Su éxito radica en lo que logra hacer, no en lo que es intrínsecamente. Este desempeño se deriva de habilidades y competencias específicas que posee y utiliza efectivamente. Una habilidad se define como la capacidad de aplicar el conocimiento en la práctica, lo cual se traduce en un desempeño exitoso.

En ese contexto, es importante destacar que la ventaja competitiva de una organización debe estar respaldada por un equipo directivo capacitado en el desarrollo de habilidades de gestión, que contribuya a la gerencia con estrategias y acciones para alcanzar los objetivos y metas de la organización (Ibarra-Morales et al., 2023).



Según el Gestión (2022) a pesar de que las organizaciones requieren personas con habilidades blandes, también es fundamental enfatizar la demanda de las habilidades duras o técnicas. Las habilidades más solicitadas en los procesos de contratación están relacionados a una formación especializada, la capacidad de comprender lo que se lee, las destrezas manuales e intelectuales, la capacidad de redactar de forma coherente y precisa, el razonamiento matemático y lógico, manejo de idiomas, ciertos conocimientos y términos legales vinculados al área de trabajo, analistas de data y, sobre todo, uso de las herramientas digitales.

Por otra parte, referente al desempeño laboral, Andina (2021) refiere que siete de cada 10 trabajadores deciden cambiar de trabajo a pesar de que las tareas y actividades se realizan desde la comodidad de su hogar. El veintiséis por ciento de los empleados dicen que han cambiado de lugar de trabajo debido al estrés y al agotamiento, usan herramientas tecnológicas todos los días y no se toman un descanso ni vacaciones. Además, el 24% renunciará por mal ambiente y cultura organizacional, y el 20% renunciaría por la incertidumbre nacional, la pandemia y la situación política; el 15% por salarios más altos, el 8% por tener su propio negocio y el 7% por tomar en nuevos retos y desarrollo profesional continuo. Resulta que los altos salarios son un factor importante, pero no el único factor para que las empresas retengan el talento. Es hora de conocer los cambios que ha creado la pandemia en el trabajo y las prioridades de los trabajadores. Ahora, retener empleados significa darles lo que realmente necesitan y valoran, que es darle un pago a la altura de las expectativas emocionales.

En las municipalidades, el cumplimiento de las objetivos y metas están sujeto a los planes e instructivos estandarizados, su realización depende crucialmente de un liderazgo gerencial orientado a los resultados. Además, para el éxito de las acciones sociales se requiere de diferentes formas de autoridad y relación con los colaboradores. La capacidad de gestión de los directivos se basa en la eficacia y eficiencia con el cual ejecutan las actividades aunado a un desempeño laboral esperado. Por consiguiente, el desarrollo de las habilidades directivas es indispensable para generar altos indicadores de desempeño para el cumplimiento de las actividades sociales para la satisfacción de las necesidades de los administrados.

En mérito a ello, la Municipalidad Distrital de LLusco, no es ajeno en presentar las falencias relacionados a las habilidades directivas. Muchos de los directivos carecen de las habilidades básicas para efectuar las funciones inherentes a su puesto de trabajo. Muchos de los directivos carecen de una identificación plena tanto de sus fortalezas y las debilidades para el ejercicio de las tareas, en algunos casos, por no tener un buen manejo



de la inteligencia emocional suelen empeorar las diferencias o situaciones críticas dentro de la organización, la capacidad para entender y comprender la magnitud de los hechos implementando un proceso de toma de decisiones oportunas y adecuadas. Así mismo, se percibe un ambiente donde prima una actitud pasiva frente a los nuevos desafíos o cambios, muchas veces no son capaces de gestionar idóneamente el estrés individual y colectivo en los trabajadores; aún persiste la resistencia al cambio por falta de información y sobre todo por una planificación prospectiva.

De igual forma, los directivos se cohiben en explotar todas las potencialidades para una solución analítica y creativa de los problemas internos y externos de la organización, generalmente el ambiente no provee las concisiones para promover una cultura innovadora y flexible. Además, las relaciones interpersonales muchas veces no dan los resultados esperados, puesto que no se percibe los mecanismos idóneos para motivar, aún persiste algunas barreras que dificulta una comunicación efectiva y muchas veces, se ve el papel de jefe y más no de un líder por parte de los directivos. El empoderamiento y la delegación de tareas y decisiones son cruciales para agilizar el logro de los objetivos municipales, desarrollar equipos efectivos y autoadministrados que sean capaces de liderar un cambio, son cuestiones que carecen los directivos de la municipalidad objeto de estudio.

Por otra parte, el desempeño laboral es la predisposición de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales bajo un estándar o indicador a través de los esfuerzos personales y colectivos. En función a ello, en la Municipalidad Distrital de Llusco, se percibe una serie de situación que afectan el desempeño esperado de los trabajadores. Persiste falencias en cuanto a la ejecución oportuna de las tareas, el cumplimiento de estas y la cantidad de actividades por falta de una política orientada a resultados. Así mismo, se muestra un ambiente pasivo limitando a una iniciativa basada en la proactividad, participación y resolución de problemas para el logro de los propósitos planteados. Además, las actividades frecuentemente no cumplen con las expectativas de los responsables debido a la ineficiencia, la dependencia y poco criterio de los trabajadores. Finalmente, para demostrar una gestión basado en resultados, carecen de la implementación de un trabajo en equipo que incentive la integración multifacética de los integrantes, generar el compromiso hacia los objetivos y la colaboración.

Tal como se expone, la Municipalidad Distrital de Llusco, presenta una serie de problemas que requieren la intervención oportuna a través de acciones o estrategias preventivas y correctivas. Sin embargo, de persistir los hechos o fenómenos detallados, podría disminuir su potencial institucional frente a los demás ayuntamientos. El desarrollo y reconocimiento de las habilidades directivas es necesario para fortalecer el talento humano capaces de



entender el comportamiento de su contorno y de los usuarios. En consecuencia, un equipo con capacidades blandas y técnicas suficientes podrá contribuir efectivamente al logro de los objetivos institucionales a través de la ejecución oportuna de actividades.

Por lo tanto, se emprende con la presente investigación para conocer el comportamiento cada una de las variables para posteriormente realizar un contraste y determinar la asociación entre las habilidades directivas y desempeño laboral.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco?
- ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco?
- ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco?
- ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco?

1.3 Justificación de la investigación

La justificación es la explicación o argumentación que se proporciona para demostrar la importancia y relevancia del estudio. En ella se establece las razones claras y fundamentadas que respaldan la necesidad de llevar a cabo la investigación. En síntesis, la justificación sirve para fundamentar por qué es importante realizar la investigación. Considerando a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la justificación del presente trabajo se basó en los siguientes criterios:

1.3.1 Justificación teórica

Uno de los propósitos de esta investigación es profundizar y fortalecer el conocimiento existente acerca de las habilidades directivas y el desempeño laboral, mediante una reflexión y debate académico, realizando una confrontación



epistemológica de los postulados y las teorías acerca de los fenómenos estudiados. Así mismo, en base al soporte teórico se contrastará los resultados para generalizar e incorporar al conocimiento científico.

1.3.2 Justificación metodológica

El presente escrito académico, se sujeta al proceso del método científico. Es decir, se desarrollará en función a la configuración metodológica que posee. Tanto la técnica y el instrumento diseñado y/o adaptado para el recojo de datos, serán sometidos a una prueba de confiabilidad y serán validados a través del juicio de expertos con el fin de garantizar la calidad de los resultados. Además, se podrán emplear en otras investigaciones y se deduce que puede estandarizarse. Por otro lado, a través de la operacionalización de variables busca medir correctamente las variables de estudio y posee un diseño para estudiar de forma adecuada a la población objetiva.

1.3.3 Justificación práctica

A través de la planificación y desarrollo del presente escrito académico, se pretende alcanzar las estrategias y acciones correctivas para la resolución oportuna del problema identificado. Así mismo, con la descripción de las habilidades directivas y el desempeño laboral, se caracterizará o diagnosticará el comportamiento real de los hechos y, también a través de una prueba de correlación se medirá el grado o nivel de aposición de las variables con la finalidad de brindar una información oportuna para una toma de decisión adecuada que mejore la gobernabilidad del objeto de estudio. En síntesis, se describió y se analizó los hechos que plantean estrategias para solucionar la situación problemática.

1.4 Ubicación y contextualización

La investigación acerca de las habilidades directivas y el desempeño laboral se realizó en la Municipalidad Distrital de Llusco, teniendo como elementos de estudio a todos los trabajadores. Es uno de los ocho distritos de la provincia Chumbivilcas, adscrito al departamento de Cusco. Actualmente, el ayuntamiento está a cargo de la gestión del alcalde Ermitaño Alvis Cuba (2019-2022). Geográficamente posee las siguientes características:

- Elevación: 3469 msnm
- Superficie: 315.42 km²
- Coordenadas: 14°20'19"S 72°06'54"O / -14.3386234, -72.1149552



Figura 1

Ubicación geográfica del distrito de Llusco



Nota. La imagen satelital fue extraída de Google Earth

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022.

2.2.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.
- Establecer la relación entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.
- Establecer la relación entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.
- Establecer la relación entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.3 Hipótesis general

Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022.

2.2.4 Hipótesis específicas

- Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco



- Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.
- Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.
- Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.



2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
V1: Habilidades directivas	“Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (Whetten & Cameron, 2011, pág. 9).	Es el conjunto de nociones y acciones para efectuar una actividad determinada; entre ellas se puede considerar las habilidades personales, interpersonales y grupales.	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento Manejo del esteres personal Solución analítica y creativa de problemas
			Habilidades interpersonales	Comunicación Poder e influencia Motivación Manejo de conflictos
			Habilidades grupales	Empoderamiento y delegación Trabajo de equipo efectivo Agente de cambio
V2: Desempeño laboral	Se refiere al desarrollo de cada persona que cumple la jornada laboral dentro de una organización y debe adaptarse a las necesidades y requerimientos de la empresa para poder realizar el trabajo de manera eficiente, eficaz y efectiva. Así mismo, efectuar las funciones asignadas para alcanzar las metas propuestas, en consonancia con el éxito de la organización. (Palmar & Valero, 2014)	Hace referencia a los esfuerzos que realiza una persona para cumplir con los propósitos de su trabajo, se mide en función a la orientación hacia los resultados, la iniciativa, calidad de trabajo y el trabajo en equipo.	Orientación a resultados	Ejecución oportuna de tareas Cumplimiento de tareas Volumen de trabajo
			Iniciativa	Proactividad Participación Resolución de problemas
			Calidad de trabajo	Eficiencia Autonomía Criterio
			Trabajo en equipo	Integración Compromiso con los objetivos del equipo Colaboración

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 A nivel internacional

Méndez y Bedoya (2018) desarrollaron la investigación titulada “Habilidades directivas y su influencia en la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional en instituciones públicas del sector eléctrico y en empresas privadas del sector comercio exterior de la ciudad de Guayaquil” para optar el Grado de Maestro en Economía y Dirección de Empresas en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador. Cuyo objetivo se basó en determinar el tipo de relación entre las habilidades directivas y la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional en la muestra. Respecto a la metodología, se trabajó bajo la investigación descriptiva. El tamaño muestral conformó 167 personas elegidos a través de un muestreo probabilístico de aleatorio simple de un total de 2061 personas, así mismo, el recojo de datos se efectuó a través de un cuestionario configurados bajo la escala de Likert. La conclusión al cual se arribó es la siguiente: Se demostró que la habilidad directiva relacionado al liderazgo es uno de los elementos que influyen en las relaciones humanas y por ende en el clima organizacional. Es decir, a mayor liderazgo por parte de los directivos se percibe un ambiente o clima adecuado. Además, a través de ANOVA se demostró que existe diferencias significativas en las medias poblacionales, por lo tanto, el clima organizacional es mucho mejor en empresas privadas que en las empresas públicas. Pérez (2020) presentó la investigación intitulada “Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de ciencias de la educación, Universidad Libre” para optar el Grado de Maestro en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas en la Universidad de la Sabana, Colombia. El propósito de la investigación fue establecer las habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional desde el desempeño de los cargos Directivos y Docentes. Metodológicamente, se efectuó bajo la ruta cuantitativo con alcance descriptivo, se tomó como muestra de estudio a 36 personas a los cuales se administró un



instrumento de 32 preguntas para el acopio de los datos. La conclusión al cual arribó es la siguiente:

Se demostró que las habilidades mejor desarrolladas por los directivos son de comunicación y formación de equipos de trabajo, y las que se deben mejorar está relacionada a la motivación y manejo de conflictos.

Ramírez (2018) desarrolló la investigación acerca de “Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz” para optar el Grado de Doctor en Alta dirección en la Universidad del Valle Puebla, México. Con la finalidad de conocer la importancia de las habilidades directivas para la alta dirección.

Las habilidades directivas son indispensables para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, se necesita desarrollar un estilo de liderazgo vigoroso, implementar la toma de decisiones racionales, pero también intuitivos, promover el trabajo colaborativo, con la finalidad de mejorar la ejecución de las actividades y alcanzar las metas y objetivos.

3.1.2 A nivel nacional

Gonzales (2021) desarrolló la tesis titulada “Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque” para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública en la Universidad Cesa Vallejo, Chiclayo. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en la Municipalidad de Lambayeque. Metodológicamente, se efectuó bajo la ruta cuantitativa de alcance correlacional y diseño no experimental con corte transversal; por otra parte, para el recojo de los datos se empleó la encuesta y el cuestionario. La muestra de estudio estuvo conformada por 72 trabajadores, donde se arribó a la siguiente conclusión:

Del total de los encuestados, solo el 6% manifestaron tener desarrollada las habilidades directivas para su desenvolvimiento, además, solo el 11% de los trabajadores demuestran un alto desempeño en la ejecución de sus tareas. Por lo tanto, según el resultado de correlación de Pearson, se denota una correlación positiva moderada de un 55% entre las habilidades directivas y el desempeño laboral. Es decir, a mejor gestión de las habilidades se percibe un mejor desempeño. Así mismo, los componentes de las habilidades como son los personales, interpersonales, grupales y de comunicación coadyuba positivamente en el cumplimiento de metas a través de un desempeño esperado.

Robles (2019) efectuó una investigación acerca de “Las habilidades directivas y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Huaura, 2017”



para optar el Grado de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Nacional José Fausto Sánchez Carrión, Huacho. El propósito fue determinar la influencia de las habilidades directas en el desempeño laboral en la municipalidad. Se efectuó bajo el diseño no experimental de corte transversal, correlacional causal. La muestra representativa fue de 216 trabajadores y para el recojo de datos se empleó la encuesta y el cuestionario. La conclusión al cual arribó es la siguiente:

Según los resultados, el 71.7% de los gerentes no se preocupan por capacitarse en relación a autoconocimiento, 75.5% no poseen la habilidades para una gestión efectiva de los conflictos laborales, 71.7% de los participantes demostraron no tener la habilidad para realizar presentación escritas y orales; así mismo, respecto al desempeño laboral, el 48.1% de los gerentes no demuestran poseer la preparación y los conocimientos necesario para ejercer su rol y 55.5% demostraron no tener las cualidades de un líder. Sin embargo, existe una asociación significativa con $p < .05$ entre las habilidades directivas y el desempeño laboral. Así mismo, las habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación poseen una relación positiva con el desempeño del directivo.

Cadillo (2020) realizó la investigación titulada “Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional De Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima – 2019” para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, Lima. Cuyo objetivo fue determinar la influencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral de los trabajadores. Metodológicamente, se realizó bajo el enfoque cuantitativo con diseño no experimental transversal, alcance descriptivo correlacional y de tipo básica. La muestra de estudio fue conformada por 83 trabajadores seleccionados de forma intencional, de los cuales se recogió la información a través de la encuesta y cuestionario. Cuya conclusión que obtuvo es la siguiente:

Según el coeficiente de Nagalkerke, el desempeño laboral depende de las habilidades directivas en un 29.7% y el desenvolvimiento laboral en un 23.9%, por otra parte, la capacidad laboral se debe de las habilidades directivas en un 23.3%, la variabilidad de la eficiencia de los trabajadores se debe a 18.4% y la variabilidad del perfil de los trabajadores se debe al 16.2% de las habilidades directivas de los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero.

3.1.3 A nivel local

Achahuanco y Fuentes (2019) desarrollaron la tesis intitulada “Estrés y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San



Jerónimo del Cusco, 2016 – 2017” para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El propósito del escrito académico fue determinar los niveles de estrés y desempeño laboral de los trabajadores administrativos. Se elaboró bajo el tipo aplicada, a nivel descriptivo, con diseño no experimental transeccional y a través de la ruta cuantitativa. Se trabajó con 125 participantes elegidos a través de un muestreo censal de los cuales se recolectaron los datos a través de la encuesta y cuestionario. La conclusión al cual arribó es la siguiente:

La mayoría de los trabajadores municipales presentan un nivel moderado de estrés laboral, así mismo, la mayoría de ellos demuestran un nivel medio de desempeño laboral en el marco del cumplimiento de sus responsabilidades y funciones. Además, el nivel de competencias laborales es medio, debido a la ausencia de programas o capacitaciones que enriquezca y mejore sus capacidades. Finalmente, referente a la eficiencia, no siempre se utiliza de forma idónea los recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ramos y Rivas (2020) elaboraron la tesis intitulada “Habilidades directivas y el desempeño de los colaboradores del Ministerio Público de la Unidad Ejecutora 006 del distrito de Wanchaq – provincia Cusco, periodo 2018” para optar el Título Profesional de Licenciados en Administración. Cuyo objetivo fue determinar la influencia de las habilidades directivas en el desempeño de los colaboradores. Metodológicamente, se laboró bajo el enfoque cuantitativa, tipo básica con alcance descriptivo correlacional y en el marco del diseño no experimental transeccional. La población de estudio fue conformada por 48 colaboradores de los cuales se recopiló datos para el contraste de las hipótesis por medio del cuestionario. La conclusión al cual arribó es la siguiente:

Se pudo denotar que el efecto de las habilidades directivas en el desempeño de los colaboradores es positivo, puesto que a un buen manejo de las habilidades directivas se percibe un mejor desempeño por parte de los colaboradores. Por lo contrario, si el directivo no realiza una adecuada programación de actividades, tampoco orienta de forma clara, concisa y asertiva la información, el desempeño de los trabajadores será inadecuado.



3.2 Marco teórico

3.2.1 Teoría relacionada a las habilidades directivas

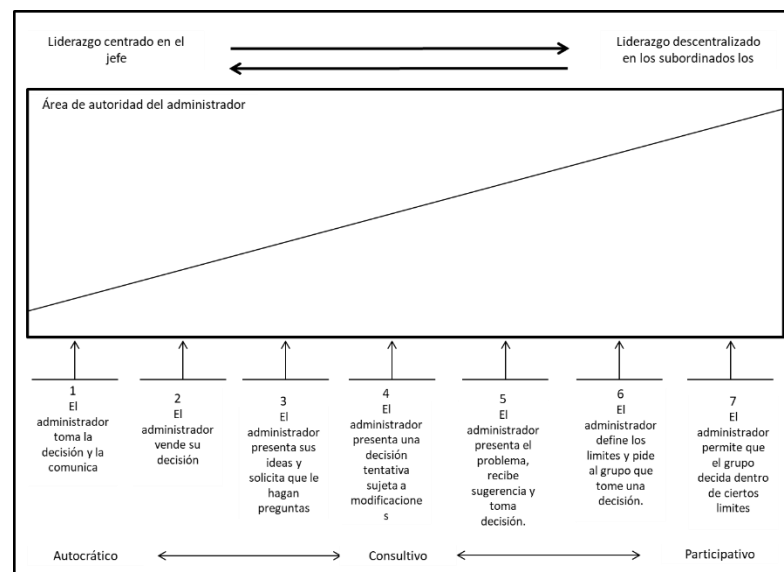
3.2.1.1 Teoría situacional del liderazgo

La habilidad de un directivo también debe ir de la mano con la predisposición para adaptarse a diferentes situaciones en función a las demandas de los colectivos. Cuando se habla de las habilidades directivas es inevitable abordar algunas teorías relacionadas al liderazgo. Ya que esta, refiere a la capacidad de influir en la actitud de los demás para conseguir objetivo y metas a través de un cambio. Según Chiavenato (2006) la teoría de liderazgo situacional comprende un contexto más amplio puesto que establece diferentes estilos de dirigir o influir en función a diversas situaciones. El éxito de liderar o dirigir depende del estilo de liderazgo que requiere la situación. Los líderes tienen que adaptarse a un grupo de personas en diferentes condiciones. Las fortalezas de un líder dependen más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicación que de sus rasgos de personalidad.

Tannenbaum y Schmidt, presentan un enfoque contingencial del liderazgo y proponen una variedad de modelos de comportamiento que el directivo puede elegir y relacionarse con los colaboradores.

Figura 2

Continuum de los patrones del liderazgo



Nota. Cada comportamiento se sujeta al grado de autoridad del administrador y la libertad de los colaboradores en la toma de decisiones, adaptado de Chiavenato 2006.



De este enfoque, se tiene las siguientes proposiciones: (a) cuando las actividades son habituales y se repiten, el liderazgo es restringido puesto que está a cargo del jefe, (b) el líder puede tomar diferentes estilos en función a cada uno de los subordinados y, (c) el líder puede tomar diferentes estilos con relación a un colaborador dependiendo de las situaciones. Conforme demuestre mayor eficiencia, el líder puede otorgar la libertad para la toma de decisiones, caso contrario realiza sus trabajos bajo el control del jefe.

3.2.1.2 Modelo de habilidades directivas

A juicio de Whetten y Cameron (2011) el desarrollo de las habilidades directivas es más complejo al desarrollo de las habilidades relacionadas a un trabajo de oficio o deporte. Las habilidades administrativas conllevan a tener un conocimiento básico pero sofisticada en comparación con otras habilidades y están ligados estrechamente a la interacción con los demás colaboradores. Sin embargo, las habilidades son proclives a una mejora continua en base a la práctica. Aunque para ello, se debe poseer con un conocimiento conceptual. Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades está asociado al aprendizaje conceptual y práctico.

La teoría del aprendizaje social fue uno de los métodos más resultantes para ayudar en el desarrollo de las habilidades directivas de los individuos. Se basa en la combinación del conocimiento conceptual y las ocasiones de practicar y emplear comportamientos perceptibles, y se fundamenta en el trabajo conductual y cognoscitivo.

Este modelo de aprendizaje, originalmente sujeta a cuatro pasos: (a) a través de un método de instrucción tradicional se presenta los principios de conducta y guías de acción, (b) se demuestra los principios a través de los casos, proyección de películas, incidentes o guiones, (c) un espacio para ejercer los principios a través de una representación de roles y ejercicios y, (d) efectuar un proceso de retroalimentación por parte de profesores, compañeros o expertos participantes (Bandura, 1977; Boyatzis et al., 1995; Davis y Luthans, 1980, como se cita en Whetten y Cameron, 2011). En síntesis, para desarrollar efectivamente las habilidades directivas, se requiere de bastante entrenamiento teniendo como materia prima los conocimientos conceptuales y otros estándares.

Siguiendo la misma línea, (Cameron y Whetten, 1984; Kolb, 1984; Vance, 1993; Whetten y Cameron, 1983 como se cita en Whetten y Cameron, 2011) sugieren un modelo eficaz para el desarrollo de las habilidades directivas en los individuos:

Tabla 2

Un modelo para desarrollar las habilidades administrativas

Componentes	Contenido	Objetivos
Evaluación de habilidades	Instrumentos de encuesta Representación de roles	Evaluar el nivel actual de competencia y conocimiento; crear disposición para cambiar.
Aprendizaje de habilidades	Textos escritos Guías de comportamiento	Enseñar los principios correctos y presentar fundamentos para las guías de comportamiento.
Análisis de habilidades	Casos	Brindar ejemplos de desempeño de habilidades adecuadas e inadecuadas. Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan.
Practica de habilidades	Ejercicios Simulaciones Representación de roles	Practicar guías de comportamiento. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación y ayuda.
Aplicación de habilidades	Tareas (conductuales y escritas)	Transferir el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal constante.

Nota. Un resumen del modelo de aprendizaje para el desarrollo de las habilidades directivas, adaptado de Whetten y Cameron, 2011.

3.2.2 Habilidades directivas

Todas las personas son capaces de realizar cualquier actividad en función a sus capacidades y potencialidades. Se refiere a la habilidad, la capacidad o la pericia para efectuar una cierta actividad. El desempeño esperado es el resultado de la capacidad de convertir el conocimiento en acciones (Chiavenato, 2006). “Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (Whetten & Cameron, 2011, pág. 9). Estas son observables y varía en función a las características de la persona.



3.2.3 Habilidades de liderazgo gerencial

A juicio de Kats (como se cita en Chiavenato, 2006) existen tres habilidades importantes para el desempeño exitoso de los directivos. Además, se consideran como competencias centrales del liderazgo gerencial.

3.2.3.1 Habilidades técnicas

Se refiere a la capacidad de usar métodos y procedimientos para efectuar una actividad o tarea; comprende el conocimiento acerca de las metodologías, procesos y técnicas para poner en marcha un equipo o herramienta en la ejecución de las tareas, por ejemplo, el uso de Microsoft Excel para la gestión presupuestal (Lussier & Achua, 2016). Por otra parte, Chiavenato (2006) menciona que este tipo de habilidades se relaciona con el hacer, relativamente es sencillo trabajar con cifras u objetos ya que no muestran resistencia a la intervención humana, por ello, es realizar un trabajo con objetos como los procesos materiales.

3.2.3.2 Habilidades humanas

También conocidas como habilidades interpersonales o blandas, “están relacionadas con la capacidad para comprender; comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas” (Lussier & Achua, 2016, pág. 10). Estas habilidades son importantes para éxito de las relaciones interpersonales. Mientras que Chiavenato (2006) es la habilidad para generar una interacción personal y grupal y trabajar con personas y a través de ellas, además, comprende la capacidad de comunicación, de motivación, de coordinar, dirigir y solucionar los problemas personales y grupales. Además, “incluye un amplio arsenal de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad, y mostrar compasión y apoyo para las personas que lo requieren” (Newstrom, 2011, pág. 172).

3.2.3.3 Habilidades conceptuales

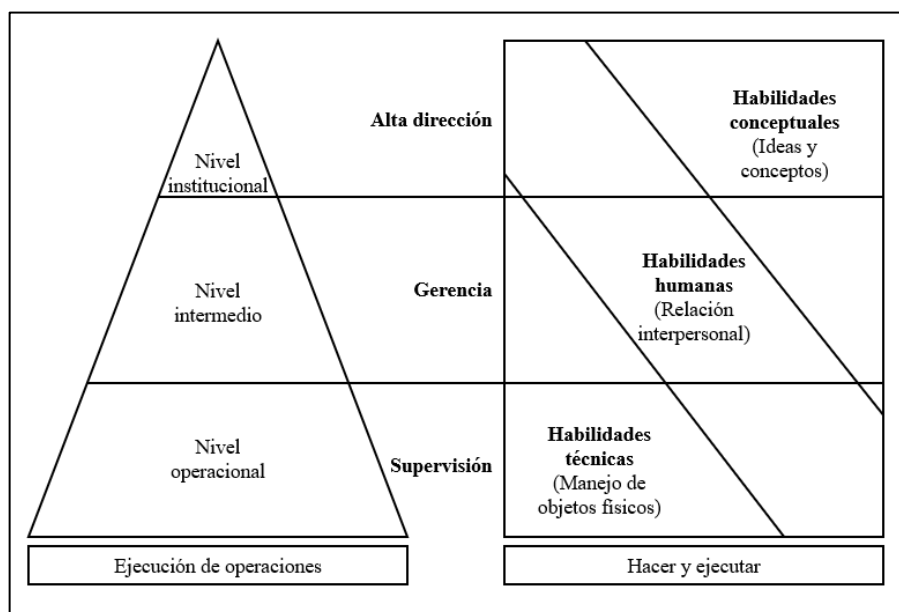
Comprende las capacidades de describir las situaciones y elegir opciones o alternativas de solución para la resolución de problemas, además incluye la capacidad para aprovechar las oportunidades. Las habilidades para la toma de decisiones se basan en muchas otras habilidades, incluido el pensamiento conceptual, de diagnóstico, analítico y crítico, el razonamiento cuantitativo y las habilidades de gestión del tiempo, así



como la capacidad de ser creativo, percibir tendencias, predecir cambios e identificar problemas y oportunidades (Lussier & Achua, 2016). “Es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes de largo plazo. Adquiere más importancia en puestos superiores de administración” (Newstrom, 2011, pág. 172). Un directivo con este tipo de habilidades “es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006, pág. 3). La habilidad conceptual comprende el abanico de ideas y conceptos, mientras que las habilidades interpersonales se relacionan a la interacción que se lleva a cabo con las personas y las habilidades técnicas con el manejo de las cosas y objetos.

Figura 3

Las tres habilidades del administrador



Nota. Además, consensuando con otros autores, también se conoce como habilidades gerenciales. Adaptado de Chiavenato, 2016.

3.2.4 Importancia de las habilidades directivas

En un entorno competitivo y cambiante, es necesario llevar y mantener a la organización en una posición ventajosa. Ello, implica gestionar de forma oportuna, adecuada, en base a un liderazgo transformacional todos los elementos

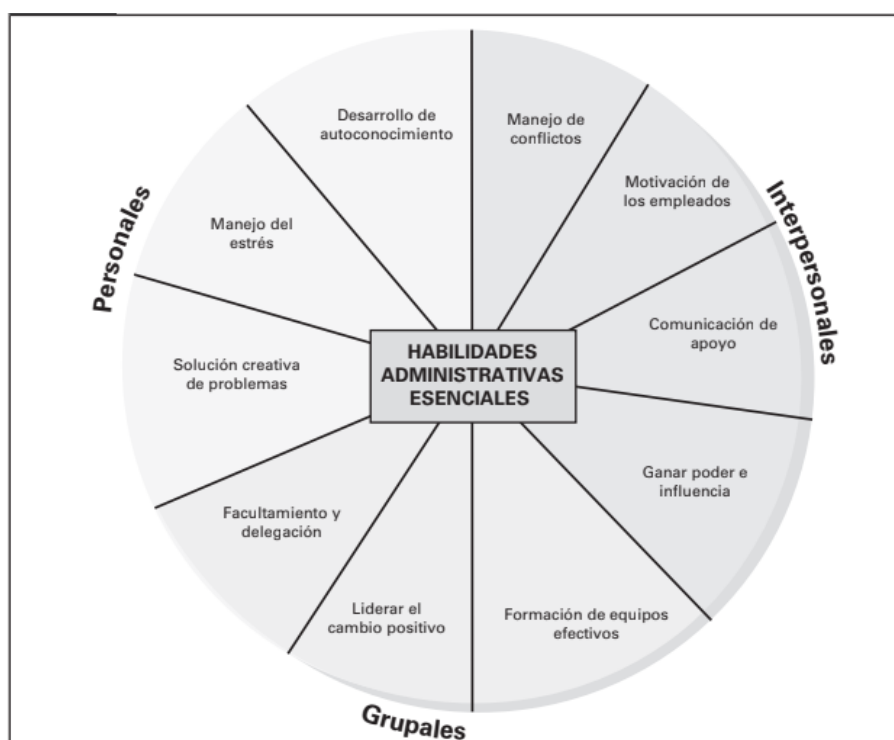


corporativos. Por lo tanto, el directivo debe poseer las habilidades suficientes para ello, caso contrario fortalecer a través de un entrenamiento continuo. Para ello, las habilidades del gerente son cruciales, ya que le permitirán determinar el rumbo de la empresa y su persistencia en el sector empresarial que desarrolla. Por lo tanto, las herramientas adquiridas durante su preparación ayudarán a orientar su gestión de la manera más adecuada para obtener buenos resultados (Aguilar, 2009).

Los directivos desempeñan diversas funciones en las organizaciones. Su accionar, frecuentemente, se ve afectado por los entornos internos y externos. Sin embargo, es importante alinear las estrategias organizacionales a las oportunidades que esta le brinda para mejorar el desarrollo organizacional. También es importante que el directivo, sepa inspirar confianza a través de un liderazgo efectivo, entender las necesidades de los demás y poseer las cualidades para la resolución de conflictos particulares y/u organizacionales. Por ende, poseer la capacidad de planificar cada objetivo y trabajar en función a ello bajo los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad (Bonifaz, 2012).

Figura 4

Un modelo de habilidades administrativas esenciales



Nota. Adaptado de (Whetten & Cameron, 2011, pág. 19).

3.2.5 Dimensiones de las habilidades directivas

3.2.5.1 Habilidades personales

Incluye el proceso de autoconocimiento, para medir la inteligencia emocional del directivo, las prioridades y los valores que practica, el estilo cognoscitivo y la actitud frente a los diferentes cambios; seguidamente, la capacidad de gestionar el estrés identificando los factores estresores, la capacidad para administración de las actividades en función al tiempo y la habilidad para solucionar los problemas de forma creativa y racional a través de un proceso innovador (Whetten & Cameron, 2011).

3.2.5.2 Habilidades interpersonales

Comprende la capacidad de manejo de conflictos, motivación de los trabajadores para la realización de las funciones, establecer una comunicación activa y efectiva en toda la organización y fortalecer la capacidad de influir en los demás a través del cambio (Whetten & Cameron, 2011).

3.2.5.3 Habilidades grupales

Consiste el desarrollo de la capacidad para facultar tareas o funciones y el empoderamiento, liderar como agente de cambio hacia un rumbo conocido y positivo y, la capacidad para formar y desarrollar equipos efectivos y autoadministrados (Whetten & Cameron, 2011).

3.2.6 Teorías relacionadas al desempeño laboral

3.2.6.1 Jerarquía de necesidades de Maslow

Esta teoría fue desarrollada por Abraham Maslow donde expone que las necesidades humanas toman una jerarquía. Parte desde el nivel inferior que son las fisiológicas hasta el nivel superior donde se ubica las necesidades de autorrealización. A juicio de Hellriegel y Slocum (2009) e Ivancevich et al. (2006) la escala de necesidades es:

- a. Fisiológicas. Son carencia que representan el deseo de poseer alimentación, aire, bebidas, cubijo. Se ubica en la parte inferior de la jerarquía. La satisfacción de esta escala de necesidad no garantiza la concentración del trabajador en sus tareas, puesto que su interés está en satisfacer sus necesidades básicas.
- b. Salud y seguridad. Se refiere al deseo de poseer la estabilidad, encontrarse fuera de amenazas, tener seguridad frente a los hechos o entornos que representan como amenazas. Para ello, es fundamental



que el empleador brinde todos los implementos de protección para que realice su trabajo, así como la seguridad psicológica a través de los seguros.

- c. Pertenencia social y amor. La carencia de amistad, interacción, sentimiento de afiliación, amistad y amor. Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, dan lugar a la necesidad de afiliación. Los gerentes y los líderes, deben entender que las personas como agentes sociales siempre buscan establecer relaciones entre ellos, por ello, se debe gestionar un ambiente donde prime la calidez y la amistad como fuente de motivación.
- d. Estima. Se refiere al deseo de poseer sentimientos de realización, el mérito personal, reconocimiento, respeto y la autoestima. Es fundamental que los gerentes motiven a sus colaboradores en base a los reconocimientos y recompensas públicas.
- e. Autorrealización. Es el deseo de satisfacer sus necesidades en base al aprovechamiento al tope las capacidades, las habilidades y el potencial humano que posee. Las personas que persiguen la autorrealización siempre buscar mejorar sus capacidades para resolver cualquier situación problemática.

Figura 5

Jerarquía de necesidades de Maslow relacionado con el trabajo



Nota. Adaptado de Ivancevich et al. 2006.



3.2.6.2 Teoría ERC de Alderfer

Esta teoría guarda una coincidencia con las de Maslow y fue desarrollada por Alderfer. Expone que las necesidades respetan a una jerarquía. Sin embargo, su propuesta solamente comprende a tres conjuntos de carencias. Que, según Ivancevich et al. (2006) son:

- a. Existencia. Comprende a las necesidades que son satisfechas por factores como alimentación, agua, aire, la remuneración y condiciones o ambientes laborales.
- b. Relaciones. Se refiere a las carencias satisfechas por el establecimiento de relaciones interpersonales y sociales significativas.
- c. Crecimiento. Son carencias percibidas satisfechas por una persona que efectúa aportaciones productivas y sobre todo creativas.

En síntesis, las necesidades de existencia (E) guardan relación con las necesidades fisiológicas y seguridad de Maslow; por otra parte, las necesidades de relación (R) se asemejan a las categorías de pertenencia social y amor; y las carencias de crecimiento (C) a las necesidades de poseer estima y conseguir la autorrealización.

Además, Alderfer explica que la satisfacción de estas necesidades no necesariamente puede darse de forma ordinal o escalonada. Si existe frustración frente a las necesidades de orden superior, se puede fortalecer las necesidades sociales o interpersonales.

3.2.6.3 Teoría de dos factores de Herzberg

Herzberg es el que creo esta teoría, conocida como teoría de dos factores motivacionales. Según Hellriegel y Slocum (2009) Frederick Herzberg y los demás investigadores emprendieron una ruta para indagar acerca de qué les motiva a los trabajadores. Bajo este estudio, desarrollaron el modelo de factores higiénicos y motivadores; donde la satisfacción y la insatisfacción del trabajador está sujeto a dos factores.

- a. Factores motivadores o intrínsecos. Son factores que están relacionadas estrechamente con el trabajo mismo. Así mismo, comprende el reconocimiento, el logro o avance y la responsabilidad. Son condiciones para generar sentimientos positivos en los trabajadores y motivar para el cumplimiento de las tareas.



- b. Factores higiénicos o extrínsecos. Son condiciones que están fuera del trabajo mismo. Como es la administración y la política de la empresa, la supervisión técnica, las políticas salariales, las prestaciones, los ambientes laborales y las relaciones interpersonales. Son condiciones que generan sentimientos negativos frente al trabajo y se encuentra ligado al contexto donde se desempeña la persona.

Figura 6

Fuentes de satisfacción y de insatisfacción en el puesto

FACTORES MOTIVADORES QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN LABORAL	FACTORES DE LA HIGIENE QUE AFECTAN LA INSATISFACCIÓN LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Logros • Avance • Autonomía • Retos • Retroalimentación • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas y políticas de la organización • Relaciones con los compañeros de trabajo • Relaciones con los supervisores • Sueldo • Seguridad • Condiciones de trabajo

Nota. Muestra el sentimiento de las personas frente a los diferentes factores que afecta su satisfacción en su puesto laboral. Adaptado de Hellriegel y Slocum, 2009.

3.2.6.4 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Esta teoría fue desarrollada por McClelland y está relacionada a los conceptos de aprendizaje. La cultura es una de las fuentes que da origen a las necesidades. Según (Hellriegel y Slocum, 2009) las necesidades aprendidas son: (a) las necesidades de logro (n Log); (b) las necesidades de afiliación (n Afl) y; (c) las necesidades de poder (n Pod). Si la necesidad es intensa, la impulsa a alcanzar un comportamiento que proporcione satisfacción. Así mismo, estas necesidades son aprendidas al momento de interactuar con el entorno.

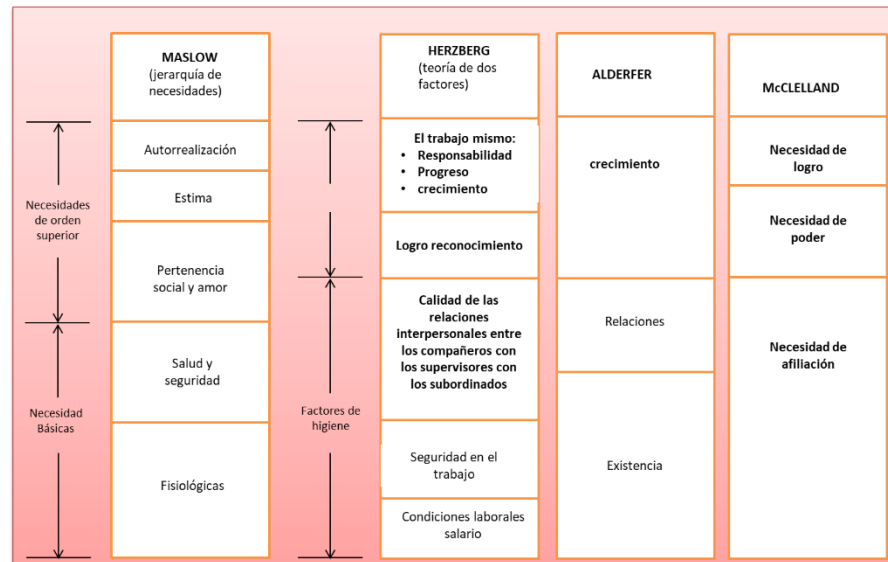
- a. Necesidad de logro. Para la resolución de problemas, existe una predisposición de asumir responsabilidades. Establece metas de logro moderadas y también tiene la capacidad para asumir riesgos. Para mejor el desempeño, la persona desea ser retroalimentada.
- b. Necesidad de afiliación. Comprende el deseo de construir una relación interpersonal trascendentales. El cumplimiento de las tareas, en muchas ocasiones, depende de la responsabilidad social.



- c. Necesidad de poder. Es el deseo de conseguir y desplegar poder y la autoridad. Poseer la capacidad de influir en los demás y realizar negociaciones.

Figura 7

Comparación gráfica de las cuatro teorías de contenido de la motivación



Nota. Adaptado de Ivancevich et al., 2006.

3.2.7 Desempeño laboral

El cumplimiento de los objetivos organizacionales y el logro de las ventajas competitivas muchas veces depende del desempeño demostrado por los colaboradores. En mérito a los postulados expuestos anteriormente, uno de los impulsores para un buen desempeño en el trabajo es la motivación. Esta puede surgir de diferentes fuentes y factores; por lo tanto, los directivos deben preocuparse en entender las necesidades de cada trabajador y motivar en función a ello para el logro de los objetivos organizacionales. El desempeño laboral “está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia, es decir, que cumpla con las funciones asignadas sin ningún tipo de limitación más que las derivadas de la empresa” (Chiavenato, 2001, como se cita en Palmar & Valero, 2014, p. 166).

Se refiere a la capacidad que tiene el trabajador para el cumplimiento o no de todas las funciones y responsabilidades asignadas dentro de la organización siguiendo los criterios de eficiencia y eficaz; para lograr las metas organizacionales sin descuidar su desarrollo personal. Es decir, ejecutar todas las funciones dentro de una organización para garantizar el éxito individual y corporativo (Palmar & Valero,



2014). Por otra parte, Bohlander (2003) manifiesta que es la ejecución de las tareas organizacionales de forma eficiente con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos. Es decir, el esfuerzo o empeño responsable que pone el colaborador para cooperar en el cumplimiento del objeto social de la organización.

En la misma línea, la administración del desempeño laboral es fundamental para realizar el diagnóstico y proponer estrategias y acciones de mejora. El mismo que consiste en “el proceso de crear un ambiente o entorno de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades” (Bohlander et al., 2018, p. 300). De la misma forma, Mondy (2012) define como el “proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realizan oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización” (p. 238).

3.2.8 Importancia de la evaluación del desempeño laboral

El talento humano es uno de los elementos pilares que integra la organización. Conocer sus fortalezas y las debilidades es fundamental para gestionar programas o acciones que permita mejorar sus potencialidades como persona y colaborador. A juicio de Werther y Davis (2008) uno de los retos de los directivos es conocer el valor añadido que proporciona cada trabajador en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En consecuencia, para tener una referencia a cerca del desempeño laboral, es necesario contar con un sistema de evaluación de desempeño donde se pueda revisar los avances, las dificultades y los logros que obtiene cada trabajador en su puesto laboral. Los beneficios que se consiguen con la evaluación del desempeño laboral son:

- Aclarar las metas y objetivos del departamento al que pertenece el empleado.
- Los colaboradores saben hacia dónde se dirige la empresa y las áreas.
- Identificar nuevos proyectos y oportunidades para los empleados.
- Definir de forma clara y colaborativa metas, objetivos y métricas para el puesto.
- Identificar los recursos que están disponibles o serán necesarios para lograr la meta.
- Documentar por escrito los resultados de cada colaborador para poder tomar decisiones sobre planificación de carrera, promociones y compensación.
- Promover una mejor comunicación y entendimiento entre gerentes y empleados y crear un buen ambiente de trabajo.
- Cree oportunidades de interacción entre gerentes y empleados para intercambiar puntos de vista sobre la organización y el trabajo diario.



De la misma forma, Dessler (2009) enfatiza las razones por las cuales se debe realizar el seguimiento o monitoreo del desempeño laboral dentro de una organización:

- Aun preexiste la idea de que los pagos y ascensos están basados en las evaluaciones.
- El desempeño se debe revisar periódicamente para convertir los metas estratégicos en objetivos específicos.
- A través de la evaluación del desempeño, los directivos plantean programas o planes para corregir las dificultades y potenciar las habilidades.
- Es una oportunidad para impulsar los planes de promoción o carrera dentro de la organización en función a las fortalezas y debilidades de cada trabajador.

3.2.9 Factores del desempeño laboral

El grado de productividad del trabajador depende de muchos factores, condiciones que puede influir directa o indirectamente en desempeño de sus labores. Para la evaluación del desempeño, es fundamental establecer estándares, los cuales pueden ser los factores actitudinales y operativos. El primero se refiere al conjunto de valores intrínsecas como la disciplina, actitud cooperativa, responsabilidad, la capacidad de realización y entre otros que determinan el desempeño. Por otra parte, está el factor operativo que comprende las habilidades y técnicas para realizar una tarea, así como el trabajo en equipo y el liderazgo (Chiavenato, 2001).

Aunado a ello, según Davis (como se cita en Palmar & Valero, 2014) los factores que facilitan tener un desenvolvimiento adecuado en el trabajo son:

- Ambiente de trabajo. Significa que los empleados se encuentran en un ambiente agradable, caracterizado por buenas condiciones, y los elementos están configurados de acuerdo con el desempeño y desarrollo de la empresa durante la jornada laboral, a fin de lograr un trabajo armonioso entre los empleados y el lugar de trabajo, y los empleados tienen las condiciones mínimas requeridas para el desarrollo sus tareas.
- Salario. En la medida en que el trabajador sea remunerado de acuerdo con el trabajo y el desempeño, satisfaciendo las necesidades individuales y colectivas, buscará su propio desempeño y creará valor a su trabajo, sabiendo que está aceptando la equidad en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa.
- Relaciones interpersonales. Conforme existe un ambiente armonioso, relaciones interpersonales extraordinarias y la colaboración entre ellas para la



realización de tareas, los trabajadores se sentirán más satisfechos y dispuestos a corresponder por los objetivos organizacionales.

- Jornada laboral. Comprende el número de horas que trabaja y las responsabilidades que cumple dentro de ella. La satisfacción del trabajador va conforme al cumplimiento de las actividades dentro de su horario laboral buscando mayor eficiencia y eficacia.
- Horario de trabajo. Se refiere al momento idóneo dentro de su jornada laboral para completar cualquier tipo de actividades y tareas. Puesto que hay tareas que se deben realizar en horarios diurnos, pero el trabajo en la oficina no sería adecuado para ese horario
- Pago puntual del salario. El pago oportuno es uno de los factores que satisface las necesidades de los trabajadores puesto que apremia la resolución de carencias personales y familiares. Además, bajo este precepto su desempeño será mejor ya que su esfuerzo no será en vano.
- Incentivos y motivaciones dentro de la organización. Incluye incentivos para que los empleados realicen sus funciones de manera más eficiente, eficaz y efectiva, sabiendo que, dentro de los límites de sus capacidades, sus esfuerzos también serán recompensados.

3.2.10 Métodos de evaluación del desempeño laboral

Actualmente, existe muchos métodos para medir el desempeño laboral del trabajador en función a los estándares exigidos por la empresa, incluyendo algunas técnicas o mecánicas que están a la vanguardia de los avances tecnológicos o la transformación digital. Según Bohlander et al. (2018) los métodos de evaluación se agrupan en tres categorías:

- a. **Método de rasgos.** Este método evalúa el desempeño del trabajador en función a las características primordiales para el puesto que ocupa y la organización. La iniciativa, la confiabilidad, la reacción y el liderazgo son algunas de las características que comprende este método. Es uno de los más conocidos y usados a pesar de presentar algunas subjetividades y sesgos.
 - Escalas gráficas de calificación. El rasgo o característica del trabajador se presenta en una escala y la persona encargada de evaluar mide el grado o nivel de desempeño en función a ello. Para mitigar las subjetividades, es necesario entrenar a los evaluadores e incluir paquetes de referencia.
 - Escalas estándar mixtas. Los rasgos o las características son evaluadas en base a tres descripciones o escalas específicas que representan los niveles de



desempeño como superior, promedio e inferior. Finalmente, los encargados de evaluar indican si el desempeño es mejor, igual o peor al estándar de cada comportamiento.

- Método de elección forzada. Pide a los evaluadores que elijan entre declaraciones, generalmente dadas en pares, que parecen ser favorables y desfavorables. Sin embargo, estas declaraciones están diseñadas para diferenciar entre un desempeño exitoso y no exitoso.
 - Método de ensayo. Consiste en que el evaluador escriba la declaración que mejor describa las fortalezas y debilidades del trabajador y haga recomendaciones para su mejoría. Además, brinda una excelente oportunidad para señalar las características únicas del empleado evaluado, como detalles sobre las posibilidades de promoción, talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades.
- b. Métodos conductuales.** A diferencia con los métodos de rasgos, estas se caracterizan por describir objetivamente las acciones que se deben realizar o no en el puesto laboral.
- Método del incidente crítico. Sucesos causales que indican un desempeño exitoso o inferior del trabajador dentro de su ámbito laboral. El directivo lleva registro de todos los incidentes protagonizados por el trabajador y al final utiliza esta información como parte de la evaluación del desempeño.
 - Método de checklists del comportamiento. Consiste en que el evaluador examine las declaraciones de una lista que cree que son características del desempeño o comportamiento del trabajador.
 - Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS). Un enfoque conductual para evaluar el desempeño, que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
 - Escala de observación de comportamiento. Evalúa el desempeño laboral en función a la frecuencia del comportamiento observable.
- c. Métodos de resultados.** Es un método que mide los resultados logrados a través del cumplimiento de las funciones y responsabilidades. Es una de las técnicas más objetivas y facultativas a los trabajadores.
- Medidas de productividad. Mide el desempeño en función a los recursos empleados (entradas) y los resultados obtenidos (salidas). Muchas veces se mide en función a las utilidades generadas y tasa de crecimiento.



- Administración por objetivos. Consiste en establecer metas para cada trabajador y posteriormente hacer una revisión simultaneo para medir el avance y el resultado final. El establecimiento de las metas se da por mutuo acuerdo entre el empleador y el empleado.
- Balance scorecard. Es el cuadro de mando integral generalmente utilizado para evaluar el trabajador, los equipos, las unidades de negocios y la organización misma. Para la evaluación, considera cuatro categorías; los indicadores financieros, indicadores de clientes, indicadores de procesos y del aprendizaje. Este cuadro proporciona información acerca de la vinculación del desempeño personal con el desempeño corporativo.

3.2.11 Dimensiones del desempeño laboral

3.2.11.1 Orientación a resultados

Hace mención del esfuerzo significativo que realizan los trabajadores para el cumplimiento de las metas y objetivos. Es decir, la evaluación del desempeño se basa en la realización de las actividades como para cooperar con el logro de los objetivos organizacionales (Brazzolotto, 2012). Además, cuando se refiere a los resultados organizacionales, se habla de la eficacia con cual se logra los propósitos corporativos (Gutierrez, 2010).

3.2.11.2 Iniciativa

La iniciativa se define como la capacidad de identificar problemas, obstáculos u oportunidades y tomar medidas para abordarlos. Una persona con iniciativa busca realizar el trabajo de manera más eficiente, perfeccionando las tareas normales en las que está involucrada, y tiene la capacidad de proponer soluciones o formas diferentes de realizar el trabajo. Cabe mencionar que la iniciativa es parte de las destrezas de una persona, conocidas como un conjunto de habilidades básicas no cognitivas que se pueden aprender y utilizar al máximo en el trabajo. También pueden llamarse habilidades de "saber hacer", es decir, cómo se supone que una persona debe hacer; considere qué habilidades debe tener para realizar tareas e interactuar con otros (Duoc UC, 2002; Lagos, 2012, como cita en Orbegoso, 2020).

3.2.11.3 Calidad de trabajo

Desde un enfoque de competencias, un buen trabajo será aquel que se configure con un mejor desarrollo de competencias para alcanzar mayores grados de libertad. Como tal, la calidad del trabajo en todas las



dimensiones relacionadas con el trabajo de las personas les permite desarrollar habilidades, ampliar las opciones de vida y obtener una mayor libertad (Pineda & Acosta, 2011).

3.2.11.4 Trabajo en equipo

La conformación de equipos de trabajo es fundamental para hacer frente a las exigencias del entorno. Se refiere a la ejecución conjunta de tareas. Es decir, “es un conjunto de individuos con habilidades complementarias comprometidos con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables” (Koontz, H. y Wehrich, 1998, como se cita en Malpica et al., 2014, pp. 71-72). Por otra parte, Robbins y Judge (2009) refiere que un equipo de trabajo “genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (p. 323).

3.3 Marco conceptual

- a) **Administración del desempeño.** “Adoptar un enfoque integrado y orientado hacia metas para asignar, capacitar, evaluar y retribuir el desempeño del personal” (Dessler, 2009, pág. 761).
- b) **Administración por objetivos.** “Implica establecer metas específicas medibles con cada empleado y después revisar de manera periódica el avance conseguido” (Dessler, 2009, pág. 761).
- c) **Desarrollo.** “Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro” (Werther & Davis, 2008, pág. 547).
- d) **Desempeño laboral.** “Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (Chiavenato, 2002, p. 236).
- e) **Habilidad.** “Capacidad y disposición para algo. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza” (Real Academia Española [RAE], s.f., Párr. 1,3).
- f) **Entorno laboral.** “Suma de las condiciones en que se lleva a cabo la labor de cada individuo, incluyendo el entorno físico y el clima o cultura de la organización, entre otras” (Werther & Davis, 2008, pág. 549).



- g) **Negociación.** “Proceso en el que dos o más partes tienen lo que otros quieren e intentan llegar a un acuerdo” (Lussier & Achua, 2016, pág. 506).
- h) **Motivación.** “Cualquier cosa que afecta la conducta mientras se persigue cierto resultado” (Lussier & Achua, 2016, pág. 506).
- i) **Liderazgo.** “El proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (Lussier & Achua, 2016, pág. 477).
- j) **Productividad.** “Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía” (Werther & Davis, 2008, pág. 556).



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación se realizó en el marco del tipo básica, ya que esta se ocupa de ahondar y aumentar “los conocimientos acerca de la realidad y, dado que el saber que está en construcción es científico, se enfoca en la construcción de generalizaciones cada vez mayores (...) para describir y comprender los objetos o fenómenos estudiados” (Pimienta y De la Orden, 2017, p. 9). Es decir, su finalidad consiste en coadyuvar al caudal de conocimientos referentes a los hechos objetos de estudio sin considerar su posible implementación.

Por lo tanto, la presente investigación se encaminó bajo el tipo básica. Ya que se enfocó en ampliar y profundizar, teorías, conceptos e ideas acerca de las habilidades directivas y el desempeño laboral.

4.1.2 Nivel de investigación

Hecho la revisión de la literatura en relación con las variables de estudio, se procede a determinar el nivel o alcance de investigación, esta se refiere al grado de profundidad con el cual se indaga un hecho o fenómeno (Arias, 2016). Por ende, el presente escrito se realizó a nivel correlacional. A juicio de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) un estudio correlacional se encaminó en la búsqueda de una asociación o correlación entre dos o más variables estimando a través de una prueba de hipótesis y medición estadística.

En mérito a ello, se procedió a recabar información para caracterizar las habilidades directivas y el desempeño laboral y posteriormente estimar la correlación de ambas por medio de un cálculo estadístico.

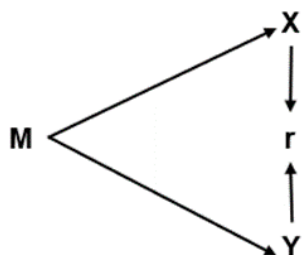
4.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación son actividades o estrategias que permiten arribar a respuestas para alegar a los problemas planteados (Arias, 2016). El diseño no experimental transversal consiste en observar o medir las variables, tomando en cuenta el planteamiento de problema, en su propio contexto natural sin la manipulación intencional del investigador.



Además, el acopio de datos desde la unidad muestral, a través de diversas técnicas e instrumentos, se realizan en un tiempo único (Hernández-Sampieri et al., p, 154).

En consecuencia, el presente estudio se sujeta en el diseño no experimental de corte transversal, por lo tanto, examinará los hechos ya existentes relacionados a las habilidades directivas y desempeño laboral sin establecer ninguna situación que altere su comportamiento. Así como el recojo de datos se realizará en un solo momento.



M: Muestra

X: Habilidades directivas

Y: Desempeño laboral

r: Relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral

4.3 Descripción ética de la investigación

Para la ejecución de la presente investigación, se tuvo en cuenta las siguientes cuestiones éticas más importantes: El respeto de la opinión, la autonomía y la capacidad de decisión de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de LLusco; la beneficencia, donde se buscó el máximo beneficio de la información y reducir al mínimo los riesgos y la equivocación durante la investigación salvaguardando el bienestar de las personas implicadas y, finalmente se evitó cualquier sesgo o parcialidad por preferencias personales en cuanto a los resultados de la información (Cruz, 2008).

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

A juicio de Arias (2016) la población objetiva 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). Para el presente escrito académico, a población fue conformado como sigue:

Tabla 3

Número de colaboradores municipales

Régimen laboral	Recuento	Porcentaje
Decreto Legislativo N.º 726 incluido el Titular del Pliego.	08	9.64%
Decreto Legislativo N.º 1056 (CAS)	23	27.71%
Locación de servicios	52	62.65%
Total	83	100%

Nota. Obtenido de la Oficina de Recursos Humanos, gestión 2019-2022



4.4.2 Muestra

Para la recolección de datos es fundamental elegir una muestra. Ésta es “el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno, se debe considerar una muestra de carácter representativo de la población estudiada” (Canahuire et al., 2015, p. 82). Es decir, un subgrupo finito con características en común extraídos de una población accesible y con un margen de error conocido conlleva a inferir o generalizar los resultados a los demás integrantes de la población (Arias, 2016). Por lo tanto, la muestra al cual se dirige el presente escrito fue conformada por 83 colaboradores. Los mismos que fueron elegidos a través de un muestreo no probabilista por conveniencia.

4.5 Procedimiento

Para el análisis e interpretación de la información, primeramente, se construyó la matriz de datos en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (IBM® SPSS® versión 27). Luego, se evaluó la fiabilidad del instrumento a través del coeficiente Alpha de Cronbach y la validez por medio de juicio de expertos. Seguidamente, se describió las variables y sus componentes a través de tablas y figuras (estadística descriptiva), así como la prueba de hipótesis (estadística inferencial). Finalmente se hizo las pruebas y cálculos adicionales para enriquecer los resultados de la investigación

4.6 Técnica e instrumentos

Una técnica es la forma o manera de obtener datos del objeto de estudio, mientras que el instrumento es la herramienta que se utiliza para recolectar dichos datos (Canahuire et al., 2015). Por otra parte, el instrumento de recolección de datos es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 228). Es decir, vincular el mundo real con el mundo conceptual.

En efecto, la técnica y el instrumento para la presente investigación fue:

- Encuesta. A juicio de Arias (2016) es una técnica que “pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular, en un momento único” (p. 72). En mérito a ello, el procedimiento de la obtención de datos se efectuó a través de la encuesta.
- Cuestionario. Es una herramienta, cualquier recurso o dispositivo que consta de ítems para medir las variables de estudio; a través de ella se obtiene, se registra y se almacena datos provenientes de la unidad muestral (Arias, 2016). En consecuencia, el cuestionario del presente escrito contuvo todas las preguntas respecto a las habilidades directivas y el desempeño laboral con reactivos o afirmaciones de tipo escala Likert.



En consecuencia, el cuestionario para el recojo de datos fue adaptado desde el trabajo de Whetten y Cameron (2011) para la variable habilidades directivas y para la variable desempeño laboral desde la investigación de Orbegoso (2020). Ambos instrumentos con categorías de Escala de Likert. Y para su aplicación, se midió el grado de confiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach y la validez mediante el juicio de expertos, en donde se obtuvo un resultado favorable que garantice la calidad del dicho cuestionario.

4.7 Estadístico

El estadístico para el análisis de datos y el contraste de las hipótesis fue el Coeficiente de correlación rho de Spearman que a juicio de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) es una “son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales” (p. 367). Por otra parte, referenciando a los mismos autores, este contraste se realizó dentro del análisis no paramétrico por los siguientes supuestos; (a) aceptan distribuciones no normales y (b) las variables tienen los niveles de medición nominal y ordinal. De la misma forma, la intensidad y el sentido de la correlación, se midió con el estadígrafo determinado para este fin.

Además, para la elaboración de los resultados se empleó el Microsoft Excel, Word y para el cálculo estadístico el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (Statistical Package for the Social Sciences [IBM® SPSS®]) versión 27.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis de resultados

En esta sección se presentan los resultados a partir de los datos recabados producto del trabajo de campo apegado a la configuración metodológica. Mediante la ejecución del presente estudio se busca llenar algunos vacíos en el conocimiento científico relacionado al objeto de estudio. Los resultados fueron organizados y examinados de acuerdo con los objetivos deseados, y la recopilación de datos se llevó a cabo utilizando una herramienta válido y confiable.

5.1.1 Confiabilidad del instrumento

La fiabilidad es un requisito crítico que debe asumir un instrumento de investigación para su aplicación. Esta se refiere al “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 229). Dicho de otra manera, los resultados presentan puntajes similares a pesar de que se administre el instrumento en distintos momentos.

Visto que los ítems para la medición de las variables presentan categorías de tipo ordinal o escala de Likert, la fiabilidad del presente cuestionario se analizó a través del Coeficiente alfa de Cronbach. A juicio de Palella y Martins (2012) “(...) se utiliza para evaluar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems. (...) varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta)” (p. 169).

Tabla 4

Fiabilidad del cuestionario

Variables	Alpha de Cronbach	N de elementos
Habilidades directivas	.887	30
Desempeño laboral	.844	16

Nota. La puntuación recomendable es mayor o igual a .61

Hecho el análisis, tal como muestra la tabla 4, la fiabilidad del cuestionario es muy alta. Dicho de otra manera, la consistencia interna o correlación entre las preguntas



es casi perfecta. Para tal fin, se realizó una encuesta piloto con la participación de 10 trabajadores municipales.

5.1.2 Resultados descriptivos de las variables

En esta sección se presenta la caracterización descriptiva de las variables y las dimensiones agrupadas.

Tabla 5

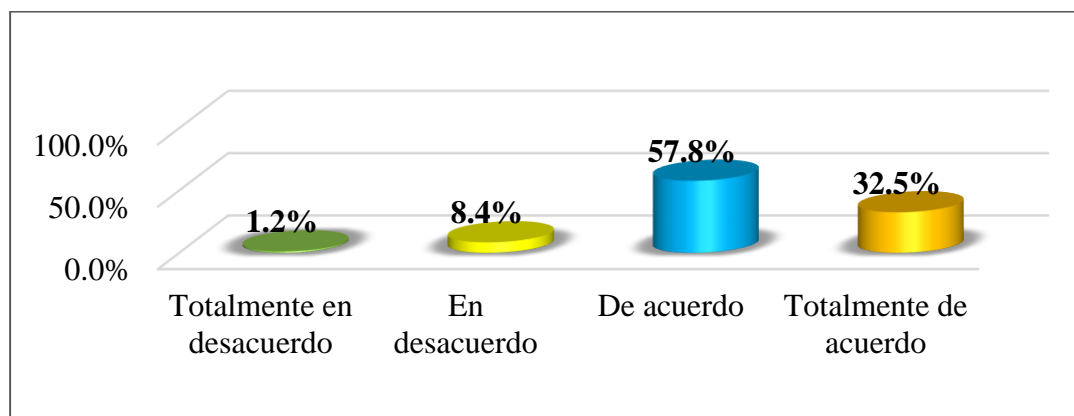
Percepción de las habilidades personales

Categoría	Recuento	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%
En desacuerdo	7	8.4%	9.6%
De acuerdo	48	57.8%	67.5%
Totalmente de acuerdo	27	32.5%	100.0%
Total	83	100.0%	

Nota. Obtenido del análisis de datos agrupados a través del SPSS v27.

Figura 8

Percepción de la dimensión habilidades personales



Nota. Elaborado en base a la tabla 5.

Hecho el análisis, la tabla 5 y figura 8 muestran la percepción de las habilidades personales de los servidores municipales. Del total de los encuestados, el 57.8% se mostraron de acuerdo y el 32.5% indicaron estar totalmente de acuerdo. Dicho de otra manera, desarrollan las competencias que implica el proceso de autoconocimiento para medir la inteligencia emocional del directivo, las prioridades y los valores que practica, el estilo cognoscitivo y la actitud frente a los diferentes cambios; seguidamente, la capacidad de gestionar el estrés identificando los factores estresores, la capacidad para administración de las actividades en función al tiempo y la habilidad para solucionar los problemas de forma creativa y



racional a través de un proceso innovador. Sin embargo, el 8.4% se mostraron en desacuerdo.

Tabla 6

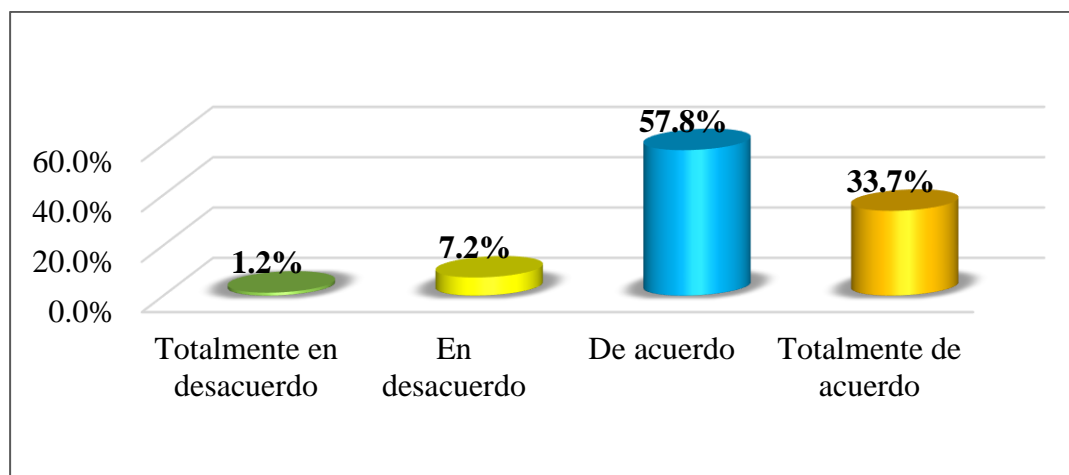
Percepción de las habilidades interpersonales

Categoría	Recuento	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%
En desacuerdo	6	7.2%	8.4%
De acuerdo	48	57.8%	66.3%
Totalmente de acuerdo	28	33.7%	100.0%
Total	83	100.0%	

Nota. Obtenido del análisis de datos agrupados a través del SPSS v27.

Figura 9

Percepción de la dimensión habilidades interpersonales



Nota. Elaborado en base a la tabla 6.

Hecho el análisis, la tabla 6 y figura 9 muestran la percepción de las habilidades interpersonales de los servidores municipales. Del total de los encuestados, el 57.8% se mostraron de acuerdo y el 33.7% indicaron estar totalmente de acuerdo. Es decir, se percibe el desarrollo de las capacidades de manejo de conflictos, motivación de los trabajadores para el desarrollo de sus funciones, establecer una comunicación activa y efectiva en toda la organización y fortalecer la capacidad de influir en los demás a través del cambio. Mientras el 7.2%, manifestaron estar en desacuerdo.



Tabla 7

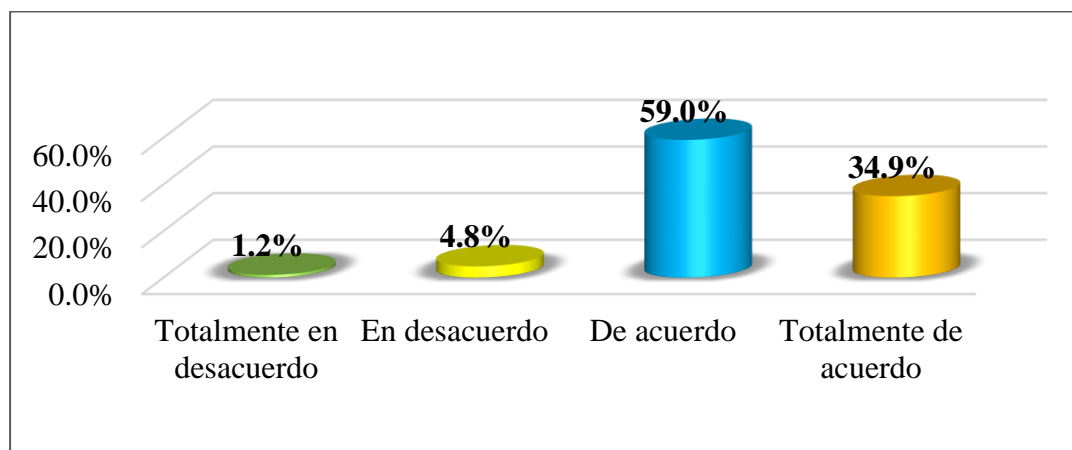
Percepción de las habilidades grupales

Categoría	Recuento	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%
En desacuerdo	4	4.8%	6.0%
De acuerdo	49	59.0%	65.1%
Totalmente de acuerdo	29	34.9%	100.0%
Total	83	100.0%	

Nota. Obtenido del análisis de datos agrupados a través del SPSS v27.

Figura 10

Percepción de la dimensión habilidades grupales



Nota. Elaborado en base a la tabla 7.

Hecho el análisis, la tabla 7 y figura 10 muestran la percepción de habilidades grupales de los colaboradores municipales. Del total de los encuestados, el 59.0% se mostraron de acuerdo y el 34.9% indicaron estar totalmente de acuerdo. Es decir, se percibe el desarrollo de la capacidad para facultar tareas o funciones y el empoderamiento, liderar como agente de cambio hacia un rumbo conocido y positivo y, la capacidad para formar y desarrollar equipos efectivos y autoadministrados. Mientras el 4.8%, manifestaron estar en desacuerdo.



Tabla 8

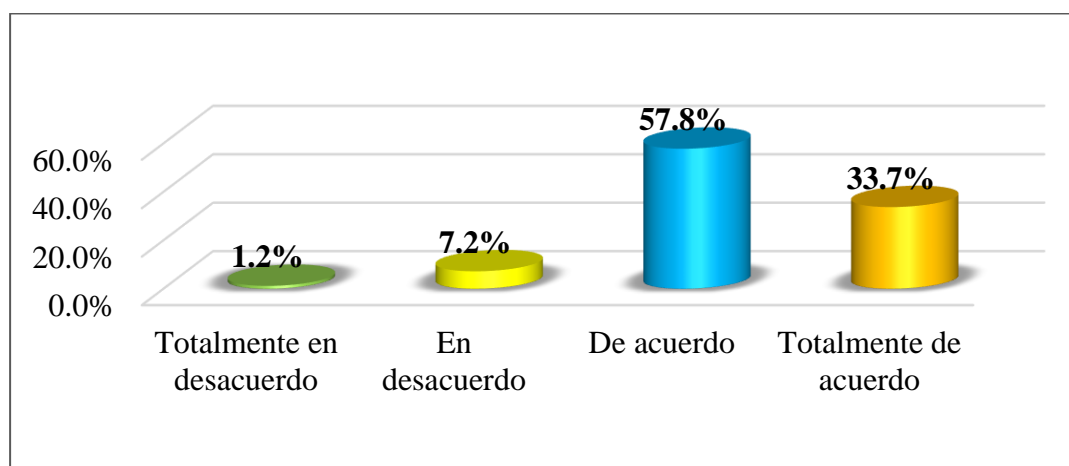
Percepción de la dimensión habilidades directivas

Categoría	Recuento	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%
En desacuerdo	6	7.2%	8.4%
De acuerdo	48	57.8%	66.3%
Totalmente de acuerdo	28	33.7%	100.0%
Total	83	100.0%	

Nota. Obtenido del análisis de datos agrupados a través del SPSS v27.

Figura 11

Percepción de la variable habilidades directivas



Nota. Elaborado en base a la tabla 8.

Hecho el análisis, la tabla 8 y figura 11 muestran la percepción de las habilidades directivas de los servidores municipales. Del total de los encuestados, el 57.8% se mostraron de acuerdo y el 33.7% indicaron estar totalmente de acuerdo. Dicho de otra manera, se percibe la habilidad, la capacidad o la pericia para efectuar una cierta actividad, así como el desarrollo de las habilidades personales, interpersonales y las grupales para el ejercicio de las funciones administrativas para el cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Distrital de LLusco. Estas son observables y varía en función a las características de cada servidor público. Sin embargo, el 7.2%, manifestaron estar en desacuerdo.



Tabla 9

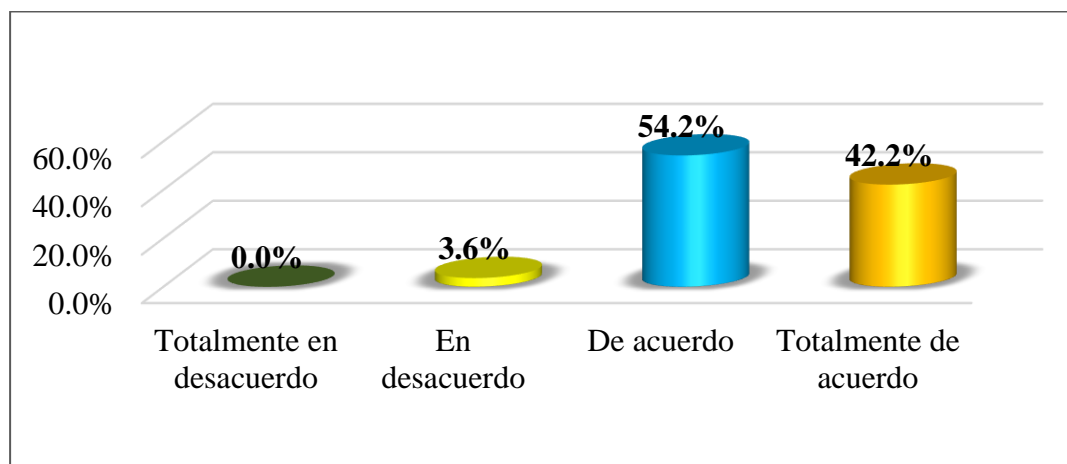
Percepción de la dimensión orientación a resultados

Categoría	Recuento	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%
En desacuerdo	3	3.6%	3.6%
De acuerdo	45	54.2%	57.8%
Totalmente de acuerdo	35	42.2%	100.0%
Total	83	100.0%	

Nota. Obtenido del análisis de datos agrupados a través del SPSS v27.

Figura 12

Percepción de la dimensión orientación a resultados



Nota. Elaborado en base a la tabla 9.

Hecho el análisis, la tabla 9 y figura 12 muestran la percepción de la dimensión orientación a resultados de los servidores municipales. Del total de los encuestados, el 54.2% se mostraron de acuerdo y el 42.2% indicaron estar totalmente de acuerdo. Dicho de otra manera, el personal finaliza oportunamente el ejercicio de las tareas y actividades encomendadas, realiza la cantidad adecuada de trabajo dentro de su jornada laboral. Entrega un producto bien hecho bajo los principios de eficiencia y eficacia. Sin embargo, el 3.6%, se mostraron en desacuerdo.



Tabla 10

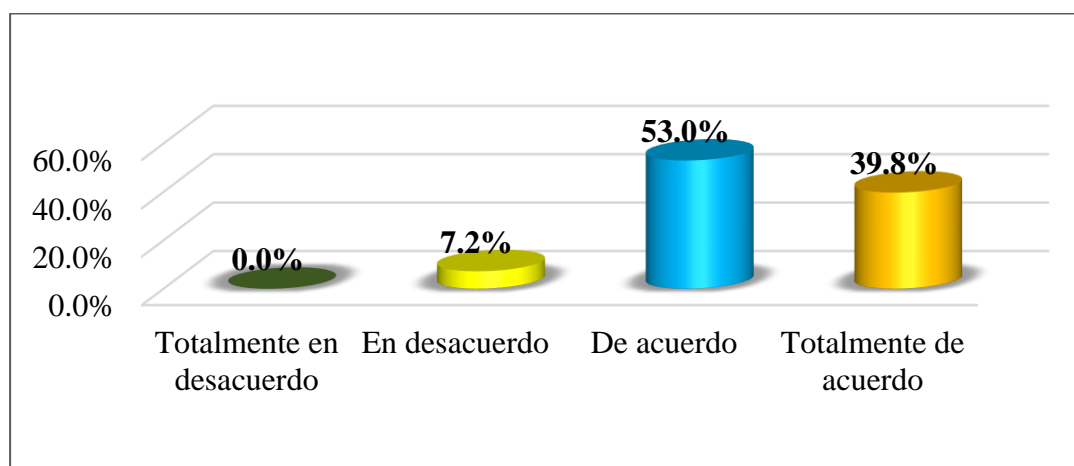
Percepción de la dimensión iniciativa

Categoría	Recuento	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%
En desacuerdo	6	7.2%	7.2%
De acuerdo	44	53.0%	60.2%
Totalmente de acuerdo	33	39.8%	100.0%
Total	83	100.0%	

Nota. Obtenido del análisis de datos agrupados a través del SPSS v27.

Figura 13

Percepción de la dimensión iniciativa



Nota. Elaborado en base a la tabla 10.

Hecho el análisis, la tabla 10 y figura 13 muestran la percepción de la dimensión iniciativa de los servidores municipales. Del total de los encuestados, el 53.0% se mostraron de acuerdo y el 39.8% indicaron estar totalmente de acuerdo. Dicho de otra manera, el personal genera ideas nuevas para mejorar los procesos organizacionales, es capaz de adaptarse a diferentes situaciones, anticipa a los hechos y planifica prospectivamente las actividades, posee las fortalezas para la resolución oportuna y efectiva de los problemas. Sin embargo, el 7.2%, se mostraron en desacuerdo.



Tabla 11

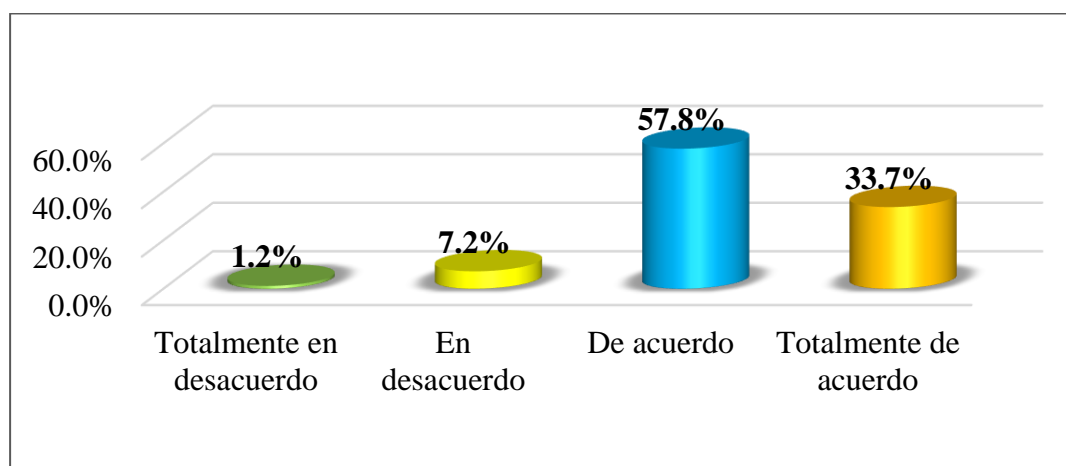
Percepción de la dimensión calidad de trabajo

Categoría	Recuento	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%
En desacuerdo	6	7.2%	8.4%
De acuerdo	48	57.8%	66.3%
Totalmente de acuerdo	28	33.7%	100.0%
Total	83	100.0%	

Nota. Obtenido del análisis de datos agrupados a través del SPSS v27.

Figura 14

Percepción de la dimensión calidad de trabajo



Nota. Elaborado en base a la tabla 11.

Hecho el análisis, la tabla 11 y figura 14 muestran la percepción de la dimensión calidad de trabajo de los servidores municipales. Del total de los encuestados, el 57.8% se mostraron de acuerdo y el 33.7% indicaron estar totalmente de acuerdo. Dicho de otra manera, el personal evita cometer errores en el desarrollo de las tareas y actividades, usa eficiente y racionalmente los recursos para efectuar sus funciones.

Evita la supervisión frecuente para el cumplimiento de sus funciones, realiza trabajos teniendo en cuenta los estándares de calidad y que cumpla con las exigencias de los demás, demuestra esmero y dedicación en los trabajos que desarrolla. Sin embargo, el 7.2%, se mostraron en desacuerdo.



Tabla 12

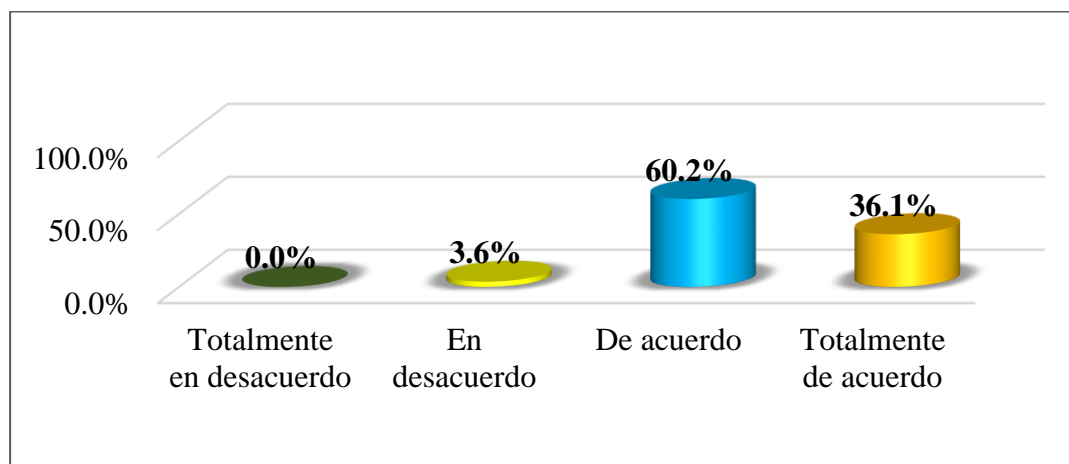
Percepción de la dimensión trabajo en equipo

Categoría	Recuento	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%
En desacuerdo	3	3.6%	3.6%
De acuerdo	50	60.2%	63.9%
Totalmente de acuerdo	30	36.1%	100.0%
Total	83	100.0%	

Nota. Obtenido del análisis de datos agrupados a través del SPSS v27.

Figura 15

Percepción de la dimensión trabajo en equipo



Nota. Elaborado en base a la tabla 12.

Hecho el análisis, la tabla 12 y figura 15 muestran la percepción de la dimensión trabajo en equipo de los servidores municipales. Del total de los encuestados, el 60.2% se mostraron de acuerdo y el 36.1% indicaron estar totalmente de acuerdo. Dicho de otra manera, el personal posee las habilidades para integrarse y realizar trabajos en equipo, se identifica y compromete con los objetivos del equipo de trabajo, trabaja de forma cooperativa para el logro de los fines corporativos, valora las perspectivas y los puntos de vista de los demás como una fuente que enriquece el trabajo en equipo. Por otra parte, el 3.6%, se mostraron en desacuerdo.



Tabla 13

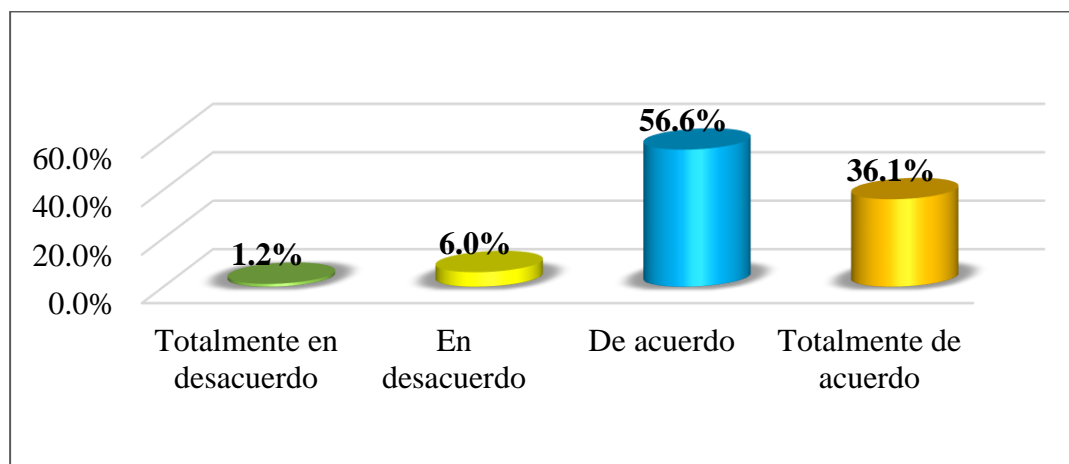
Percepción de la variable desempeño laboral

Categoría	Recuento	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.2%	1.2%
En desacuerdo	5	6.0%	7.2%
De acuerdo	47	56.6%	63.9%
Totalmente de acuerdo	30	36.1%	100.0%
Total	83	100.0%	

Nota. Obtenido del análisis de datos agrupados a través del SPSS v27.

Figura 16

Percepción de la variable desempeño laboral



Nota. Elaborado en base a la tabla 13.

Hecho el análisis, la tabla 13 y figura 16 muestran la percepción de la variable desempeño laboral de los servidores municipales. Del total de los encuestados, el 56.6% se mostraron de acuerdo y el 36.1% indicaron estar totalmente de acuerdo. Dicho de otra manera, el trabajador posee la capacidad para el cumplimiento de todas las funciones y responsabilidades asignadas dentro de la organización siguiendo los criterios de eficiencia y eficaz; para lograr las metas organizacionales sin descuidar su desarrollo personal. Por otra parte, el 6.0%, se mostraron en desacuerdo.

5.2 Contraste de hipótesis

5.2.1 Prueba de normalidad de datos



Tabla 14*Prueba de normalidad de datos con Kolmogorov-Smirnov^a*

Variablen	Estadístico	Gl	Sig.
Habilidades directivas	.333	83	.000
Desempeño laboral	.379	83	.000

Nota. a. Corrección de significación de Lilliefors. La prueba se efectuó con Kolmogorov-Smirnov^a debido a que la muestra de estudio supera las 50 unidades de análisis.

La tabla 14, presenta los resultados de la prueba de normalidad de datos, tanto de la variable habilidades directivas y desempeño laboral, donde el *p-value* calculado es menor a .05. Bajo esta evidencia estadística, se determina que los datos de ambas variables y sus dimensiones tiene un comportamiento no normal. Adicional a ello, los ítems tienen categorías de nivel ordinal. Por lo tanto, la prueba de las hipótesis se realizó en el marco del análisis no paramétrico con el Coeficiente de correlación rho de Spearman.

5.2.2 Prueba de hipótesis general

a. Planteamiento de hipótesis

H_i : Las habilidades directivas están relacionadas positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022.

H_0 : Las habilidades directivas no están relacionadas positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022.

b. Nivel de significancia

α igual a .05

c. Estadígrafo de contraste de hipótesis

Tabla 15*Correlación entre las habilidades directivas y desempeño laboral*

			Desempeño laboral
Rho de	Habilidades	Coeficiente de correlación	.793**
Spearman	directivas	Sig. (bilateral)	.000
			N
			83

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



d. Criterio o regla de decisión

Si el *p-value calculada* < .05, se acepta la H_i y se rechaza la H_0 .

Si el *p-value calculada* > .05, se rechaza la H_i y se acepta la H_0 .

e. Decisión

Hecho el análisis estadístico a través del coeficiente de correlación rho de Spearman se tiene que el *p-value calculada* es igual a .000, siendo menor al nivel de significancia $\alpha = .05$, en consecuencia, bajo un nivel de confianza de 99% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Es decir, las habilidades directivas están relacionadas positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. Además, la intensidad de correlación es igual a .793 (*Correlación positiva considerable*). Un desarrollo frecuente y progresivo de las habilidades directivas, mejora el desempeño de los servidores para el cumplimiento de los fines organizacionales.

5.2.3 Prueba de la primera hipótesis específica

a. Planteamiento de hipótesis

H_i : Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.

H_0 : No existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.

b. Nivel de significancia

α igual a .05

c. Estadígrafo de contraste de hipótesis

Tabla 16

Correlación entre las habilidades directivas y orientación a resultados

			Orientación a resultados
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	.663**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	83

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

d. Criterio o regla de decisión

Si el *p-value calculada* < .05, se acepta la H_i y se rechaza la H_0 .

Si el *p-value calculada* > .05, se rechaza la H_i y se acepta la H_0 .

e. Decisión



Hecho el análisis estadístico a través del coeficiente de correlación rho de Spearman se tiene que el *p-value calculada* es igual a .000, siendo menor al nivel de significancia $\alpha = .05$, en consecuencia, bajo un nivel de confianza de 99% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Es decir, existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. Además, la intensidad de correlación es igual a .663 (*Correlación positiva media*).

5.2.4 Prueba de la segunda hipótesis específica

a. Planteamiento de hipótesis

H_i : Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.

H_0 : No existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.

b. Nivel de significancia

α igual a .05

c. Estadígrafo de contraste de hipótesis

Tabla 17

Correlación entre las habilidades directivas y la iniciativa

			Iniciativa
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	.629**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	83

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

d. Criterio o regla de decisión

Si el *p-value calculada* $< .05$, se acepta la H_i y se rechaza la H_0 .

Si el *p-value calculada* $> .05$, se rechaza la H_i y se acepta la H_0 .

e. Decisión

Hecho el análisis estadístico a través del coeficiente de correlación rho de Spearman se tiene que el *p-value calculada* es igual a .000, siendo menor al nivel de significancia $\alpha = .05$, en consecuencia, bajo un nivel de confianza de 99% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Es decir, existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. Además, la intensidad de correlación es igual a .629 (*Correlación positiva media*).



5.2.5 Prueba de la tercera hipótesis específica

a. Planteamiento de hipótesis

H_i : Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.

H_0 : No existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.

b. Nivel de significancia

α igual a .05

c. Estadígrafo de contraste de hipótesis

Tabla 18

Correlación entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo

			Calidad de trabajo
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	.652**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	83

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

d. Criterio o regla de decisión

Si el *p-value calculada* < .05, se acepta la H_i y se rechaza la H_0 .

Si el *p-value calculada* > .05, se rechaza la H_i y se acepta la H_0 .

e. Decisión

Hecho el análisis estadístico a través del coeficiente de correlación rho de Spearman se tiene que el *p-value calculada* es igual a .000, siendo menor al nivel de significancia $\alpha = .05$, en consecuencia, bajo un nivel de confianza de 99% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Es decir, existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. Además, la intensidad de correlación es igual a .652 (*Correlación positiva media*).

5.2.6 Prueba de la cuarta hipótesis específica

a. Planteamiento de hipótesis

H_i : Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.

H_0 : No existe una relación positiva entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco.

b. Nivel de significancia



α igual a .05

c. Estadígrafo de contraste de hipótesis

Tabla 19

Correlación entre las habilidades directivas y trabajo en equipo

		Trabajo en equipo	
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	.618**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	83

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

d. Criterio o regla de decisión

Si el *p-value calculada* < .05, se acepta la H_i y se rechaza la H_0 .

Si el *p-value calculada* > .05, se rechaza la H_i y se acepta la H_0 .

e. Decisión

Hecho el análisis estadístico a través del coeficiente de correlación rho de Spearman se tiene que el *p-value calculada* es igual a .000, siendo menor al nivel de significancia $\alpha = .05$, en consecuencia, bajo un nivel de confianza de 99% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Es decir, existe una relación positiva entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. Además, la intensidad de correlación es igual a .618 (*Correlación positiva media*).

5.3 Discusión

Los resultados fueron procesados en el marco de la metodología determinada para el presente estudio. Los datos fueron recabados a través de la administración presencial del cuestionario a los trabajadores municipales del distrito de Llusco en el año 2022. Luego, se realizó el análisis estadístico descriptivo e inferencial de los datos, dando lugar a resultados que dieron una explicación a la situación problemática que se planteó al comienzo del estudio. Próximamente, se discute críticamente en base al estado de arte, los postulados teóricos y las hipótesis planteadas.

Respecto al propósito general de la investigación, se planteó determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. A juicio de Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que las personas toman y que repercuten en ciertos resultados. Mientras que el desempeño laboral se traduce como la capacidad de un colaborador para desempeñar o no las funciones y responsabilidades asignadas dentro de



la organización manteniendo estándares de eficiencia y eficacia; para alcanzar las metas organizacionales sin sacrificar su crecimiento personal. En el presente estudio se determinó que las habilidades directivas están relacionadas positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores municipales, esto se dio porque se percibe el desarrollo y la implementación de las habilidades personales, interpersonales y las grupales que permite el adecuado ejercicio de las funciones administrativas para el cumplimiento de los objetivos. El estudio de Ramírez (2018) guarda relación, ya que manifiesta que las habilidades directivas son indispensables para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, se necesita desarrollar un estilo de liderazgo vigoroso, implementar la toma de decisiones racionales, pero también intuitivos, promover el trabajo colaborativo, con la finalidad de mejorar la ejecución de las actividades y alcanzar las metas y objetivos. En la misma línea, Gonzales (2021) manifiesta que a una mejor gestión de habilidades se percibe un mejor desempeño. Así mismo, los componentes de las habilidades como son los personales, interpersonales, grupales y de comunicación coadyuba positivamente en el cumplimiento de metas a través de un desempeño esperado. Debido a esto, se puede considerar que la gestión de las competencias directivas en la municipalidad de Llusco es indispensable para guiar acciones y sumar esfuerzos para el cumplimiento de las metas institucionales en el marco de gestión municipal.

En cuanto al primer objetivo específico, se planteó establecer la relación entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. Es importante entender que las habilidades directivas van de la mano con la predisposición para adaptarse a diferentes situaciones en función a las demandas de los colectivos. Cuando se habla de las habilidades directivas es inevitable abordar algunas teorías relacionadas al liderazgo. Ya que esta, refiere en la capacidad de influir la actitud de los demás para conseguir objetivo y metas a través de un cambio. El resultado del presente estudio demuestra que existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores. Este resultado guarda una similitud con el trabajo de Cadillo (2020), quien manifiesta que el desempeño laboral depende de las habilidades directivas en un 29.7% y el desenvolvimiento laboral en un 23.9%, por otra parte, la capacidad laboral se debe de las habilidades directivas en un 23.3%, la variabilidad de la eficiencia de los trabajadores se debe a 18.4% y la variabilidad del perfil de los trabajadores se debe al 16.2% de las habilidades directivas. Méndez y Bedoya (2018) demostraron que la habilidad directiva relacionado al liderazgo es uno de los elementos que influyen en las relaciones humanas y por ende en el clima organizacional. Es decir, a mayor liderazgo por parte de los directivos se percibe un



ambiente o clima adecuado. En merito a ello, es vital promover las habilidades no cognitivas para redirigir las acciones de los colaboradores hacia los resultados fructíferas en beneficio del ayuntamiento.

Referente al segundo objetivo específico, se planteó establecer la relación entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. La iniciativa es un de los componentes del desempeño laboral. Esta se relaciona con la teoría desarrollada por McClelland, específicamente con la necesidad de logro, el cual implica que, para la resolución de problemas, existe una predisposición de asumir responsabilidades (Hellriegel y Slocum, 2009). Dicho de otra forma, los colaboradores tienen la necesidad de tomar iniciativas frente a cualquier actividad. Para mejorar el desempeño, la persona desea ser retroalimentada, ya que la administración del desempeño laboral es fundamental para realizar el diagnóstico y proponer estrategias y acciones de mejora. El resultado demuestra que existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores municipales. Esta guarda una relación con la investigación de Ramos y Rivas (2020) donde concluyeron que el efecto de las habilidades directivas en el desempeño de los colaboradores es positivo, puesto que a un buen manejo de las habilidades directivas se percibe un mejor desempeño por parte de los colaboradores. Por lo contrario, si el directivo no realiza una adecuada programación de actividades, tampoco orienta de forma clara, concisa y asertiva la información, el desempeño de los trabajadores será inadecuado. Por lo tanto, el grado de la iniciativa de los colaboradores es equivalente a la habilidad para gestionar tal componente.

En cuanto al tercer objetivo específico, se planteó establecer la relación entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. A juicio de Davis (como se cita en Palmar y Valero, 2014) conforme existe un ambiente armonioso, relaciones interpersonales extraordinarias y la colaboración entre ellas para la realización de tareas, los trabajadores se sentirán más satisfechos y dispuestos a corresponder por los objetivos organizacionales. Sobre todo, entregar un resultado de calidad, bajo los principios de eficiencia y eficacia. El resultado demuestra que existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores municipales. El trabajo de Robles (2019) indica que las habilidades personales, interpersonales, grupales y de comunicación poseen una relación positiva con el desempeño del directivo, sin embargo, el 71.7% de los gerentes no se preocupan por capacitarse en relación a autoconocimiento, 75.5% no poseen la habilidades para una gestión efectiva de los conflictos laborales, 71.7% de los participantes demostraron no tener la habilidad para realizar presentación escritas y orales; así mismo, respecto al desempeño



laboral, el 48.1% de los gerentes no demuestran poseer la preparación y los conocimientos necesario para ejercer su rol y 55.5% demostraron no tener las cualidades de un líder. Esta evidencia, da a conocer que, en algunas municipales, los colaboradores no se preocupan por adquirir o fortalecer las habilidades no cognitivas, no obstante, obtienen resultados considerables. Cabe resaltar, algunas entidades demandan un staff de profesional altamente capacitados por su estructura organizacional compleja y la necesidad social. Pero en la entidad objeto de estudio, según los resultados, se percibe la implementación de las habilidades para un mejor desempeño laboral.

Finalmente, en cuanto al cuarto objetivo específico, se planteó establecer la relación entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. Las habilidades directivas, según Chiavenato (2006) es la destreza para generar una interacción personal y grupal y trabajar con personas y a través de ellas, además, comprende la capacidad de comunicación, de motivación, de coordinar, dirigir y solucionar los problemas personales y grupales. El resultado demuestra que existe una relación positiva entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores. Donde el trabajo en equipo consiste en generar “una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (Robbins y Judge (2009) p. 323). El trabajo de Pérez (2020) demuestra que las habilidades mejor desarrolladas por los directivos son de comunicación y formación de equipos de trabajo, y las que se deben mejorar está relacionada a la motivación y manejo de conflictos. Además, Whetten y Cameron (2011) indican que el desarrollo de las habilidades directivas es más complejo al desarrollo de las habilidades relacionados a un trabajo de oficio o deporte. Sin embargo, las habilidades son proclives a una mejora continua en base a la práctica. Por tanto, es importante realizar un diagnóstico para ir mejorando la implementación de las destrezas en base a las necesidades y características de cada colaborador.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primero. Se concluye que la habilidad, la capacidad o la pericia para efectuar una actividad, así como el desarrollo de las habilidades personales, interpersonales y las grupales para el ejercicio de las funciones administrativas para el cumplimiento de los objetivos guardan una relación positiva considerable (.793**) con la capacidad para el cumplimiento de todas las funciones y responsabilidades asignadas dentro de la organización siguiendo los criterios de eficiencia y eficaz de los colaboradores municipales. Es decir, ante cualquier cambio positivo o negativo en las habilidades directivas, el desempeño laboral sufre cambios en la misma dirección y magnitud. Corroborado estadísticamente a través del coeficiente de correlación de Spearman bajo un nivel de confianza de 99%.

Segundo. Se concluye que existe una relación positiva media (.663**) entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco. Ya que el 42.2% de los colaboradores indicaron finalizar oportunamente el ejercicio de las tareas y actividades encomendadas, realizar la cantidad adecuada de trabajo dentro de su jornada laboral gracias a las habilidades no cognitivas que poseen y que se promueve en la entidad. Corroborado estadísticamente a través del coeficiente de correlación de Spearman bajo un nivel de confianza de 99%.

Tercero. Se concluye que las habilidades directivas guardan una relación positiva media (.629**) con la iniciativa de los colaboradores municipales para generar ideas nuevas que mejoren los procesos organizacionales, además, con la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones, anticiparse a los hechos y planificar prospectivamente las actividades, para la resolución oportuna y efectiva de los problemas. Corroborado estadísticamente a través del coeficiente de correlación de Spearman bajo un nivel de confianza de 99%.

Cuarto. Se concluye que las habilidades directivas poseen una relación positiva media (.652**) con la calidad de trabajo de los colaboradores municipales, donde el personal evita cometer errores en el desarrollo de las tareas y actividades, usa eficiente y racionalmente los recursos para efectuar sus funciones. Además, evita la supervisión frecuente para el cumplimiento de sus funciones, realiza trabajos teniendo en cuenta los estándares de



calidad y que cumpla con las exigencias de los demás, demuestra esmero y dedicación en los trabajos que desarrolla. Corroborado estadísticamente a través del coeficiente de correlación de Spearman bajo un nivel de confianza de 99%.

Quinto. Se concluye que las habilidades directivas poseen una relación positiva media (.618**) con el trabajo en equipo de los colaboradores municipales de Llusco. Ya que el 36.1% de los trabajadores indicaron poseer las habilidades para integrarse y realizar trabajos en equipo, se identifica y compromete con los objetivos del equipo de trabajo, trabaja de forma cooperativa para el logro de los fines corporativos, valora las perspectivas y los puntos de vista de los demás como una fuente que enriquece el trabajo en equipo. Corroborado estadísticamente a través del coeficiente de correlación de Spearman bajo un nivel de confianza de 99%.

6.2 Recomendaciones

Considerando la importancia de la investigación, se realiza algunas sugerencias, con el fin perfeccionar algunas acciones administrativas y la gestión municipal:

Primero. Se recomienda implementar programas de capacitación y desarrollo para los líderes y gerentes municipales. Estos programas podrían centrarse en el fortalecimiento de habilidades clave, como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el liderazgo situacional y la gestión del cambio. Además, se podría promover una cultura organizacional que valore el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo.

Segundo. Es fundamental que se establezcan objetivos específicos y alcanzables para cada área de trabajo. Estos objetivos deben estar alineados con la misión y visión de la municipalidad, y ser fácilmente cuantificables para facilitar el seguimiento y la evaluación del progreso. Proporcionar capacitación y desarrollo en habilidades directivas centradas en la gestión por resultados. Implementar sistemas de monitoreo y evaluación que permitan realizar un seguimiento continuo del progreso hacia los objetivos establecidos. Diseñar sistemas de incentivos que recompensen el logro de resultados y el desempeño excepcional. Y fomentar la responsabilidad individual y colectiva en el cumplimiento de metas y resultados.

Tercero. Se recomienda promover y fomentar la iniciativa dentro de la municipalidad, ya que esta cualidad es fundamental para impulsar la innovación, la eficiencia y el progreso en la gestión pública. Es importante crear una cultura organizacional que valore y premie la iniciativa. Esto puede lograrse mediante el reconocimiento público de las ideas innovadoras, la celebración de los logros obtenidos gracias a la iniciativa de los empleados y la creación de espacios para la colaboración y el intercambio de ideas. Por otra parte,



facilitar los recursos y gestionar equipos multidisciplinarios para abordar desafíos complejos, así como fomentar la autonomía y la toma de decisiones descentralizada.

Cuarto. Una recomendación clave para mejorar la calidad del trabajo sería enfocarse en el desarrollo de habilidades directivas que promuevan un ambiente laboral positivo y productivo. Los directivos municipales deben ser hábiles en la comunicación, tanto para transmitir información de manera clara y precisa como para escuchar activamente a los demás colaboradores. Ofrecer programas de capacitación y desarrollo que ayuden a los líderes y gerentes municipales a mejorar sus habilidades en gestión de equipos, resolución de conflictos, delegación de tareas y motivación del personal.

Quinto. Se sugiere fomentar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la municipalidad, ya que esto puede mejorar la eficiencia y la efectividad en la consecución de los objetivos organizacionales. Incluye promover una cultura organizacional que valore el trabajo en equipo, proporcionar capacitación en habilidades de trabajo en equipo, establecer roles y responsabilidades claras, y reconocer y recompensar el trabajo en equipo y los logros colectivos. Al hacerlo, la municipalidad puede fortalecer la cohesión del equipo, mejorar la eficiencia y la efectividad en la consecución de objetivos y proporcionar mejores servicios a la comunidad.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achahuanco Casa, K. M., y Fuentes Rodriguez, M. (2019). *Estrés y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo del Cusco, 2016 – 2017 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]*. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/3833>
- Aguilar Zuluaga, I. (2009). *El gerente y el empresarismo en Colombia. Estilo y gestión gerencial* (2 ed.). U. Sergio Arboleda.
- Andina. (19 de junio de 2021). *Siete de cada 10 trabajadores quieren cambiar de empleo*. <https://andina.pe/agencia/noticia-siete-cada-10-trabajadores-quieren-cambiar-empleo-849872.aspx>
- Arias, F. G. (2016). *El proyecto de investigación* (7 ed.). Episteme.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., y Morris, S. S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17 ed.). CENGAGE Learning.
- Bohlander, S. (2003). *Administración de recursos humanos* (4 ed.). UIDE.
- Bonifaz Villar, C. D. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Red tercer milenio.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación por competencias a las organizaciones*. UNCUYO. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Cadillo Cadillo, K. (2020). *Habilidades directivas en el desempeño laboral de trabajadores del Fondo Nacional De Desarrollo Pesquero (Fondepes), Lima - 2019 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43120>
- Canahuire Montufar, A. A., Endara Mamani, F., y Morante Rios, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria?* (1 ed.).
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (2 ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10 ed.). McGrawHill.
- Cruz Solano, E. (2008). La ética en la investigación. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 40(2), 68-70. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343835680001>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). Pearson.
- Diario Gestión. (15 de enero de 2022). *Trabajo: ¿qué son las habilidades técnicas y cuáles son las más solicitadas por las empresas?* <https://gestion.pe/economia/management-empleo/trabajo-que-son-las-habilidades-tecnicas-y-cuales-son-las-mas-solicitadas-por->



- las-empresas-trabajo-seleccion-de-personal-habilidades-tecnicas-habilidades-duras-skills-hard-skills-nnda-nnlt-noticia/?ref=gesr
- Gonzalez Arbaiza, F. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59584>
- Gutierrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3 ed.). McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). CENGAGE Learning.
- Hernández-Sampieri, R., Méndez Valencia, S., Mendoza Torres, C. P., y Cuevas Romo, A. (2017). *Fundamentos de investigación* (1 ed.). McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1 ed.). McGraw Hill Education.
- Ibarra-Morales, L. E., Campechano-Escalona, E. J., Díaz de Campechano, I. C., y Paredes-Zempual, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 360-376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7 ed.). McGrawHill.
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. CENGAGE Learning.
- Malpica, R., Rossell, R., y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005>
- Méndez Zambrano, J. A., y Bedoya Loor, H. A. (2018). *Habilidades directivas y su influencia en la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional en instituciones públicas del sector eléctrico y en empresas privadas del sector comercio exterior de la ciudad de Guayaquil [Tesis de maestría, ESPOL]*. Repositorio institucional. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/44454>
- Mondy, W. R. (2012). *Capital humano* (1 ed.). Pearson.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). Mc Graw Hill.
- Orbegoso Flores, M. P. (2020). *El engagement y el desempeño laboral en el personal del Área de Abastecimientos-Ilo de la empresa minera Southern Perú Copper Corporation, 2019 [Tesis de titulación, Universidad Privada de Tacna]*. Repositorio intitucional. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1537>



- Palmar G., R. S., y Valero U., J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>
- Pérez Bernate, Y. R. (2020). *Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de ciencias de la educación, Universidad Libre [Tesis de maestría, Universidad de la Sabana]*. Repositorio institucional.
<http://hdl.handle.net/10818/43457>
- Pimienta Prieto, J. H., y De la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Pearson Educación.
- Pineda, J. A., y Acosta, C. E. (2011). Calidad del trabajo: aproximaciones teóricas y estimación de un índice compuesto. *Ensayos sobre POLÍTICA ECONÓMICA*, 29(65), 63-105. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-44832011000200003
- Ramírez Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=es
- Ramos Sanchez, E., y Rivas Chambi, V. S. (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 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]*. Repositorio institucional.
<http://hdl.handle.net/20.500.12918/5603>
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Retrieved 08 de marzo de 2022, from <https://dle.rae.es>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). Pearson Educación.
- Robles Romero, R. (2019). *Las habilidades directivas y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Huaura, 2017 [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]*. Repositorio institucional.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3184>
- Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6 ed.). McGraw-Hill.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). Pearson.



ANEXOS



Anexo 1

Matriz de operacionalización de las variables

Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
V1: Habilidades directivas	“Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (Whetten & Cameron, 2011, pág. 9).	Es el conjunto de nociones y acciones para efectuar una actividad determinada; entre ellas se puede considerar las habilidades personales, interpersonales y grupales.	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento Manejo del esteres personal Solución analítica y creativa de problemas
			Habilidades interpersonales	Comunicación Poder e influencia Motivación Manejo de conflictos
			Habilidades grupales	Empoderamiento y delegación Trabajo de equipo efectivo Agente de cambio
V2: Desempeño laboral	Se refiere al desarrollo de cada persona que cumple la jornada laboral dentro de una organización y debe adaptarse a las necesidades y requerimientos de la empresa para poder realizar el trabajo de manera eficiente, eficaz y efectiva. Así mismo, efectuar las funciones asignadas para alcanzar las metas propuestas, en consonancia con el éxito de la organización. (Palmar & Valero, 2014)	Hace referencia a los esfuerzos que realiza una persona para cumplir con los propósitos de su trabajo, se mide en función a la orientación hacia los resultados, la iniciativa, calidad de trabajo y el trabajo en equipo.	Orientación a resultados	Ejecución oportuna de tareas Cumplimiento de tareas Volumen de trabajo
			Iniciativa	Proactividad Participación Resolución de problemas
			Calidad de trabajo	Eficiencia Autonomía Criterio
			Trabajo en equipo	Integración Compromiso con los objetivos del equipo Colaboración

Anexo 2

Matriz de consistencia

Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema General ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022</p>	<p>Hipótesis General Las habilidades directivas están relacionadas positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022</p>	<p>Variable 1 Habilidades directivas</p> <p>Dimensiones Habilidades personales Habilidades interpersonales Habilidades grupales</p>	<p>Enfoque de la investigación Cuantitativo</p> <p>Tipo de investigación básica o pura</p> <p>Nivel de investigación Descriptivo correlacional</p> <p>Diseño de investigación No experimental de corte transversal</p> <p>Población y muestra Se tendrá a 83 colaboradores municipales como población y muestra de estudio.</p> <p>Procesamiento para el análisis de datos Análisis no paramétrico Rho de Spearman</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>P.E.1. ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco?</p> <p>P.E.2. ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco?</p> <p>P.E.3.</p>	<p>Objetivo Específicos I</p> <p>O.E.1. Establecer la relación entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco</p> <p>O.E.2. Establecer la relación entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco</p> <p>O.E.3.</p>	<p>Hipótesis Específicos</p> <p>H.E.1. Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la orientación a resultados de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco</p> <p>H.E.2. Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco</p>	<p>Variable 2 Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones Orientación a resultados Iniciativa Calidad de trabajo Trabajo en equipo</p>	

<p>¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco?</p> <p>P.E.4. ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco?</p>	<p>Establecer la relación entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco</p> <p>O.E.4. Establecer la relación entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco</p>	<p>H.E.3. Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y la calidad de trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco</p> <p>H.E.4. Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco</p>		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Anexo 3*Instrumento de investigación***CUESTIONARIO**

Buenos días / tardes:

Anticipadamente, agradezco su participación en el presente estudio para la elaboración de una tesis profesional, el mismo que se realiza con la finalidad de *Determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022*. Te pido que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. Tus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

DATOS GENERALES**Género**

- a. Masculino (___) b. Femenino (___)

Edad

- a. De 18 a 25 años (___) b. De 25 a 35 años (___) c. De 36 a 45 años (___)
d. De 46 años a más (___)

Nivel de estudio alcanzado

- a. Secundario (___) b. Técnico (___) c. Universitario (___)

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta. Elija la que mejor represente a lo que piensa usted. Marque con una “X” la alternativa elegida del ítem de acuerdo con la siguiente escala. Solamente una opción.

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

V1: Habilidades directivas						
N.º	Ítems		1	2	3	4
Habilidades personales						
01	Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.					
02	Es consciente de su estilo preferido para recopilar información y tomar decisiones.					
03	Cuenta con estándares y principios personales bien desarrolladas que guían su comportamiento.					
04	Emplea métodos eficaces como gestión de tiempo para enfrentar situaciones estresantes.					
05	Frecuentemente prioriza los asuntos más importantes de los menos relevantes.					
06	Equilibra su vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.					

07	Plantea distintos pasos en el proceso de resolución de problema; es decir, plantea alternativas de solución para elegir el más idóneo.					
08	Para la resolución de problemas, hace uso el lado izquierdo (lógico) y lado derecho (intuitivo) del cerebro.					
09	Emplea técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.					
10	Recopila información de diferentes perspectivas para determinar los beneficios de la decisión y conocer sus preferencias y expectativas.					
11	Reconoce a quienes aportan con ideas creativas o proveen recursos para implementarlos.					
	Habilidades interpersonales					
12	Es capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.					
13	La retroalimentación se basa en lo problemas y soluciones sin alusión personal.					
14	Los comportamientos se corrigen para fortalecer la relación.					
15	Tiene iniciativa y se esfuerza en función a las exigencias del trabajo.					
16	Se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.					
17	Apoya los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.					
18	Evita usar amenazas o exigencias para imponer la voluntad a los demás.					
19	Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.					
20	Busca información adicional a través de preguntas para obtener información descriptiva y específica.					
	Habilidades grupales					
21	Actúa de mediador cuando se manifiesta conflictos entre los trabajadores.					
22	Reconoce y celebra los éxitos laborales para que se sienta competente en su trabajo.					
23	Valora la importancia que tiene el trabajo de una persona.					
24	Delega funciones especificando claramente los resultados que se desea.					
25	Asigna tareas determinando la fecha y la forma de realizar el trabajo.					
26	Hace el seguimiento y mantiene responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.					
27	Brinda diversas formas que ayude a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.					
28	Diagnostica y aprovecha las competencias centrales o sus fortalezas únicas de los equipos de trabajo.					
29	Alienta el equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras.					
30	Como líder del cambio, hace que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.					

Nota. Adaptado en base al trabajo de (Whetten & Cameron, 2011).



V2: Desempeño laboral						
N.º	Ítems		1	2	3	4
Orientación a resultados						
01	Termina oportunamente las tareas y actividades asignadas.					
02	Cumple adecuadamente con las tareas que se le asigna.					
03	Realiza la cantidad adecuada de trabajo dentro de su jornada laboral.					
Iniciativa						
04	Genera ideas nuevas para mejorar los procesos organizacionales.					
05	Es capaz de adaptarse a diferentes situaciones; es decir, se muestra asequible al cambio.					
06	Se anticipa a los hechos y planifica prospectivamente las actividades					
07	Tiene las fortalezas y potencialidades para la resolución oportuna y efectiva de los problemas.					
Calidad de trabajo						
08	Evita cometer errores en el desarrollo de las tareas y actividades.					
09	Usa eficiente y racionalmente los recursos para efectuar sus funciones.					
10	Evita la supervisión frecuente para el cumplimiento de sus funciones.					
11	Realiza trabajos teniendo en cuenta los estándares de calidad y que cumpla con las exigencias de los demás.					
12	Demuestra esmero y dedicación en los trabajos que desarrolla.					
Trabajo en equipo						
13	Posee las habilidades para integrarse y realizar trabajos en equipo.					
14	Se identifica y compromete con los objetivos del equipo de trabajo.					
15	Trabaja de forma cooperativa para el logro de los fines corporativos.					
16	Valora las perspectivas y los puntos de vista de los demás como una fuente que enriquece el trabajo en equipo.					

Nota. Adaptado en base al trabajo de (Orbegoso, 2020).

¡Muchas gracias por tu colaboración



Anexo 4

Validación del instrumento de investigación a través del juicio de experto

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Datos de Experto : Dr. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas

Título de la Investigación : Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022

Objetivo : Determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022

Unidad de análisis : Colaboradores municipales

Investigador : Hebert Yhon Huancahuiri Sivana


Instrumento : Cuestionario

N.º	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencias de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivo para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles.	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (20+25) / 50 = 90\%$

Nota: el instrumento se considera válido cuando el promedio del coeficiente C otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 16 de julio 2022



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE ARRIOLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL
Dr. Mauricio R. Escalante Cárdenas
DOCENTE



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Datos de Experto : DR. PÉRCY FRITZ PUGA PEÑA

Título de la Investigación : Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022

Objetivo : Determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022

Unidad de análisis : Colaboradores municipales

Investigador : Hebert Yhon Huancahuiri Sivana

Instrumento : Cuestionario

N.º	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencias de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivo para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles.	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (20+25) / 50 = 90\%$

Nota: el instrumento se considera válido cuando el promedio del coeficiente C otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 16 de julio 2022

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Datos de Experto : MSc. María Patricia Lima Bendezú

Título de la Investigación : Habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022

Objetivo : Determinar la relación entre las habilidades directivas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Llusco, provincia Chumbivilcas, región Cusco, 2022

Unidad de análisis : Colaboradores municipales

Investigador : Hebert Yhon Huancahuiri Sivana

Instrumento : Cuestionario

N.º	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencias de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivo para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles.	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (20+25) / 50 = 90\%$

Nota: el instrumento se considera válido cuando el promedio del coeficiente C otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 16 de julio 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAEL BASTIDAS

 M.Sc. María Patricia Lima Bendezú
 DOCENTE

Anexo 5

Solicitud de autorización para el recojo de datos

REGIÓN CUSCO MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUSCO PROVINCIA DE CHUMBIVILCAS TRAMITE DOCUMENTARIO Fecha: 20 DIC. 2022 N° de Exp: 4004 Hora: 04:56 p.m. Folio: 01 <i>P. J. J.</i>	"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional".
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

SOLICITA : SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Señor:
Ermitaño ALVIS CUBA.
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUSCO.

Yo, HEBERT YHON HUANCAHUIRI SIVANA, Identificado con DNI N° 47957047, con domicilio legal en la Comunidad Campesina de Pfuisa, del Distrito de Llusco, Provincia de Chumbivilcas, Región Cusco, con el debido respeto me presento y expongo lo siguiente.

Que, en mi condición de Bachiller de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con código de estudiante 131225, el suscrito ha presentado un proyecto de tesis titulado "HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUSCO, PROVINCIA DE CHUMBIVILCAS, REGIÓN CUSCO, 2022", con la finalidad de obtener el Grado Académico de Licenciado en Administración, el mismo que se encuentra en proceso para su aprobación mediante acto resolutivo de la DECANATURA DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC., y posterior proceder con la recolección de datos en el objeto de estudio. En ese sentido recorro a su digna autoridad para SOLICITAR AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO Y RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

POR LO EXPUESTO:

Esperando acceder a mi petición por ser derecho de ley me suscribo sin antes de desearte mi estima personal y mi agradecimiento por su atención.

Llusco, 20 de diciembre de 2022.

Hebert Yhon Huancahuiri Sivana

HEBERT YHON HUANCAHUIRI SIVANA,
DNI N° 47957047


Anexo 6*Fiabilidad del cuestionario por ítems*

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Habilidades directivas				
Ítems 1	146,7273	155,218	,381	,925
Ítems 2	146,3636	161,255	,009	,928
Ítems 3	146,3636	157,855	,277	,926
Ítems 4	146,6364	153,855	,558	,923
Ítems 5	146,6364	161,855	-,041	,929
Ítems 6	146,8182	146,164	,735	,921
Ítems 7	146,2727	155,018	,358	,925
Ítems 8	146,3636	154,855	,518	,924
Ítems 9	146,4545	151,073	,637	,922
Ítems 10	146,5455	151,273	,673	,922
Ítems 11	146,4545	154,273	,614	,923
Ítems 12	146,1818	157,564	,288	,925
Ítems 13	146,6364	157,855	,485	,924
Ítems 14	146,7273	157,218	,375	,925
Ítems 15	146,4545	162,873	-,101	,930
Ítems 16	146,2727	150,618	,624	,922
Ítems 17	146,2727	156,618	,362	,925
Ítems 18	146,5455	151,673	,645	,922
Ítems 19	146,6364	153,055	,466	,924
Ítems 20	146,6364	149,655	,885	,920
Ítems 21	146,3636	157,055	,243	,926
Ítems 22	146,5455	153,873	,493	,924
Ítems 23	146,4545	153,673	,667	,923
Ítems 24	146,2727	156,618	,362	,925
Ítems 25	146,4545	160,073	,112	,927
Ítems 26	146,3636	158,055	,261	,926
Ítems 27	146,5455	152,673	,576	,923
Ítems 28	146,6364	156,055	,391	,925
Ítems 29	146,4545	152,673	,534	,923
Ítems 30	146,3636	150,255	,660	,922
Desempeño laboral				
Ítems 31	146,7273	155,218	,381	,925
Ítems 32	146,3636	161,255	,009	,928
Ítems 33	146,3636	157,855	,277	,926
Ítems 34	146,6364	153,855	,558	,923
Ítems 35	146,6364	161,855	-,041	,929
Ítems 36	146,8182	146,164	,735	,921
Ítems 37	146,2727	155,018	,358	,925
Ítems 38	146,3636	154,855	,518	,924
Ítems 39	146,4545	151,073	,637	,922
Ítems 40	146,5455	151,273	,673	,922
Ítems 41	146,4545	154,273	,614	,923
Ítems 42	146,1818	157,564	,288	,925
Ítems 43	146,6364	157,855	,485	,924
Ítems 44	146,7273	157,218	,375	,925
Ítems 45	146,4545	162,873	-,101	,930
Ítems 46	146,2727	150,618	,624	,922



Anexo 7


Resolución de autorización para el recojo de datos



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUSCO

GESTIÓN 2019-2022

¡Por un gobierno justo para el desarrollo...!



RESOLUCION DE ALCALDÍA N°0281-2022-A/MDLL/CH/C

Llusco, 20 de diciembre del 2022.

EL SEÑOR ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUSCO, PROVINCIA DE CHUMBIVILCAS, REGIÓN CUSCO.

VISTO:

La solicitud, con el Exp. Adm. N° 4004-2022, de fecha 20 de Diciembre del 2022, cursado por el Bach. Hebert Yhon Huancahuiri Sivana, Identificado con DNI N° 47957047, Y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con los artículos 6° y 20° inelco de la ley N° 27972, las funciones ejecutivas del gobierno municipal corresponden al alcalde, a quien compete dictar resoluciones;

Que, el Sr. Hebert Yhon Huancahuiri Sivana, Identificado con DNI N° 47957047, en su condición de grado Bachiller de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con código de estudiante 131225, el suscrito ha presentado un proyecto de Tesis Titulado *"HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUSCO, PROVINCIA DE CHUMBIVILCAS, REGIÓN CUSCO, 2022"*, con la finalidad de obtener el Grado de Licenciado en Administración. Para lo cual solicita autorización para el desarrollo y recolección de datos para el presente trabajo de investigación consistente en encuestas al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Llusco;

Que, afecto de atender la solicitud de visto, es necesario remitir acto resolutorio, autorizando la realización del trabajo de investigación solicitada;

En ejercicio de sus atribuciones de ley;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- AUTORIZAR, al Bach. Hebert Yhon Huancahuiri Sivana, con código de estudiante 131225, de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – UNAMBA, para el desarrollo y recolección de datos para el presente trabajo de investigación consistente en encuestas al Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Llusco, para su tesis titulado *"HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUSCO, PROVINCIA DE CHUMBIVILCAS, REGIÓN CUSCO, 2022"*.

ARTÍCULO SEGUNDO.- DISPONER, que para la realización de trabajo de investigación que se autoriza, previamente el Bach. Hebert Yhon Huancahuiri Sivana, debe presentar el plan de investigación a ejecutar, con la finalidad de tener conocimiento del objetivo que se persigue y el aporte a la entidad, con dicha tesis.

ARTÍCULO TERCERO.- La Gerencia Municipal, La oficina de Secretaría General, Oficina de Abastecimiento, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; la Oficina de Recursos Humanos; la Oficina de Asesoría Legal; la Sub Gerencia de Infraestructura y Obras Públicas, la Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Gestión Ambiental, y la Sub Gerencia de Desarrollo Social, darán el cumplimiento al presente resolución, adoptando las acciones correspondiente.

ARTÍCULO CUARTO.- hacer de conocimiento la presente resolución al Bach. Hebert Yhon Huancahuiri Sivana.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE, CÚMPLASE Y ARCHÍVESE

E-mail: munillusco2019@gmail.com Cel: 932342232 <https://www.facebook.com/LLUSCO.Muni/>

AV JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI S/N (PALACIO MUNICIPAL) LLUSCO - CHUMBIVILCAS - CUSCO



Anexo 8

Matriz de datos en Microsoft Excel

The image shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "Matriz de datos" with the following structure:

- Columns:** A (Participant ID), B (Nº de Participantes), C-M (D1: Habilidades personales), N-O (D2: Habilidades interpersonales), P-R (D3: Habilidades grupales), S-T (D4: Orientación a resultados).
- Rows:** 1-36, representing individual participants.
- Cell A3:** "Nº de Participantes"
- Cell A4:** "1"
- Cell B4:** "4"
- Cell C4:** "3"
- Cell D4:** "3"
- Cell E4:** "3"
- Cell F4:** "3"
- Cell G4:** "2"
- Cell H4:** "3"
- Cell I4:** "4"
- Cell J4:** "4"
- Cell K4:** "4"
- Cell L4:** "4"
- Cell M4:** "4"
- Cell N4:** "4"
- Cell O4:** "4"
- Cell P4:** "4"
- Cell Q4:** "4"
- Cell R4:** "4"
- Cell S4:** "4"
- Cell T4:** "4"
- Cell U4:** "4"
- Cell V4:** "4"
- Cell W4:** "4"
- Cell X4:** "4"
- Cell Y4:** "4"
- Cell Z4:** "4"
- Cell AA4:** "4"
- Cell AB4:** "4"
- Cell AC4:** "4"
- Cell AD4:** "4"
- Cell AE4:** "4"
- Cell AF4:** "4"
- Cell AG4:** "4"
- Cell AH4:** "4"

Anexo 9

Matriz de datos en SPSS® v27

*Matriz de datos 2023.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 18 de 18 variables

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	V1	V2	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	Dim5	Dim6	Dim7	Var1	Var2
1	35	28	31	12	13	16	12	94	53	3	3	3	4	3	3	3	3	4
2	38	27	30	9	14	14	13	95	50	4	3	3	3	4	3	3	3	3
3	35	28	36	10	12	15	12	99	49	3	3	4	4	3	3	3	4	3
4	30	27	30	8	12	15	12	87	47	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	40	33	38	12	16	18	16	111	62	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	40	33	37	11	16	19	13	110	59	4	4	4	4	4	4	3	4	4
7	36	32	31	10	13	18	14	99	55	4	4	3	4	3	4	4	4	4
8	37	30	29	11	12	15	14	96	52	4	4	3	4	3	3	4	3	3
9	34	29	31	10	12	16	12	94	50	3	3	3	4	3	3	3	3	3
10	29	25	30	8	13	14	12	84	47	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	38	30	32	12	16	18	16	100	62	4	4	3	4	4	4	4	4	4
12	26	22	26	8	8	13	10	74	39	2	2	3	3	2	3	2	2	2
13	31	25	31	9	10	15	15	87	49	3	3	3	3	2	3	4	3	3
14	42	36	39	12	16	20	16	117	64	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	44	35	37	11	16	20	16	116	63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	38	33	39	12	16	20	16	110	64	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	44	36	40	12	16	20	16	120	64	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	38	27	32	9	14	16	12	97	51	4	3	3	3	4	3	3	3	3
19	38	36	35	12	16	19	16	109	63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	34	27	30	10	12	15	12	91	49	3	3	3	4	3	3	3	3	3
21	36	29	35	12	12	15	13	100	52	4	3	4	4	3	3	3	4	3
22	38	33	34	11	14	17	15	105	57	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	32	30	38	10	16	20	16	100	62	3	4	4	4	4	4	4	4	4
24	39	36	40	12	16	18	16	115	62	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	40	32	34	12	16	20	16	106	64	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	29	28	26	9	11	13	9	83	42	3	3	3	3	3	3	2	3	3
27	32	29	34	9	13	16	13	95	51	3	3	3	4	3	3	3	3	3
28	39	34	32	12	14	19	11	105	56	4	4	3	4	4	4	3	4	4
29	33	24	30	8	14	15	13	87	50	3	3	3	3	4	3	3	3	3
30	33	27	30	9	12	15	12	90	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	21	20	23	5	10	13	8	64	36	2	2	2	1	2	3	2	2	2
32	32	27	27	9	12	13	12	86	46	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	36	27	37	10	16	15	12	100	53	4	3	4	4	4	3	3	4	4
34	36	27	37	10	16	13	12	100	51	4	3	4	4	4	3	3	4	3
35	36	36	37	12	15	19	16	109	62	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	37	29	30	9	12	15	12	96	48	4	3	3	3	3	3	3	3	3
37	37	31	30	10	15	16	15	98	56	4	4	3	4	4	3	4	4	4

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ACTIVADO