

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUAURA, 2017.**

PRESENTADO POR:

LIC. RUTH ROBLES ROMERO

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

ASESOR:

Dr. CESAR MARCELINO MAZUELOS CARDOZA

HUACHO - 2019

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE HUAURA, 2017.**

LIC. RUTH ROBLES ROMERO

TESIS DE MAESTRÍA

Dr. CESAR MARCELINO MAZUELOS CARDOZA

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
HUACHO
2019**



DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional, por darme la fortaleza para persistir y superarme profesionalmente.

A mis docentes por su enseñanza y apoyo profesional.

Lic. Ruth Robles Romero

AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la Escuela de Postgrado por su constante labor que vienen realizando para el mejoramiento de la calidad académica en la universidad.

A los docentes de la Escuela de Postgrado por brindarnos sus experiencias y conocimientos para enfrentar con éxito los diversos escenarios laborales y así brindar soluciones a los problemas que uno enfrenta en la sociedad en general.



Lic. Ruth Robles Romero

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	vviii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	9
2.2 Bases teóricas	11
2.3 Definición de términos básicos	30
2.4 Hipótesis de investigación	31
2.4.1 Hipótesis general	31
2.4.2 Hipótesis específicas	31
2.5 Operacionalización de las variables	32

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	33
3.2 Población y muestra	33
3.2.1 Población	33

3.2.2	Muestra	33
3.3	Técnicas de recolección de datos	34
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	35
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS		
4.1	Análisis de resultados	36
4.2	Contrastación de hipótesis	45
CAPÍTULO V		
DISCUSIÓN		
5.1	Discusión de resultados	49
CAPÍTULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	Conclusiones	52
6.2	Recomendaciones	53
REFERENCIAS		
7.1	Fuentes bibliográficas	54
7.2	Fuentes electrónicas	54
ANEXOS		
		56

RESUMEN

Objetivo: Determinar de qué manera las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017. **Métodos:** La muestra está representada por 216 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se consideraron las dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, habilidades específicas de comunicación, habilidades y capacidades, y relaciones interpersonales. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (0,830). Se utilizó el Chi-cuadrado de Pearson. **Resultados:** Con respecto a las habilidades directivas el 71,7% de los encuestados opinó que el gerente no se preocupa por capacitarse constantemente demostrando preocupación por el desarrollo del autoconocimiento, el 75,5% de los encuestados opinó que el gerente no maneja adecuadamente los conflictos ocurridos en su centro laboral y el 71,7% de los encuestados opinó que el gerente no tiene la habilidad de elaborar presentaciones orales y escritas; por otro lado, con respecto al desempeño laboral el 48,1% determinó que el gerente no demuestra tener los conocimientos y preparación necesaria para ejercer su rol y el 55,5% determinó que el gerente no demuestra tener capacidad para liderar. **Conclusión:** Los resultados obtenidos demuestran que las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un índice de significación de 0,00.

Palabras clave: Habilidades directivas y Desempeño laboral.

ABSTRACT

Objective: Determine in which way the managerial skills influence in the labor performance in the Provincial Municipality of Huaura, period 2017. **Methods:** The sample is represented by 216 workers. The survey technique was used and the questionnaire was used as an instrument. The dimensions were considered: people skills, interpersonal skills, group skills, specific communication skills, skills and abilities, and interpersonal relationships. The reliability of the instrument was carried out using the Cronbach alpha coefficient (0.830). The Pearson Chi-square was used. **Results:** Regarding the managerial skills, 71.7% of the respondents felt that the manager does not worry about training constantly showing concern for the development of self-knowledge, 75.5% of the respondents felt that the manager does not adequately handle the conflicts occurred in their workplace and 71.7% of respondents felt that the manager does not have the ability to prepare oral and written presentations; On the other hand, with regard to job performance, 48.1% determined that the manager does not show that they have the knowledge and preparation necessary to perform their role and 55.5% determined that the manager does not demonstrate the ability to lead. **Conclusion:** The results obtained show that managerial skills significantly influence labor performance in the Provincial Municipality of Huaura, with a significance index of 0.00.

Keywords: Management skills and work performance.

INTRODUCCIÓN

Diversos estudios realizados en los últimos años sobre administración y liderazgo señalan que, debido a los constantes cambios en la economía, sociedad y tecnología dan nacimiento a una nueva etapa, la economía del conocimiento. Anteriormente, algunas habilidades eran requeridas solo para el personal que ocupaba altos cargos jerárquicos, pero en la actualidad se busca contar con profesionales que cuenten con diversas habilidades que le sirvan de apoyo en el desempeño de sus labores.

Actualmente, las Instituciones necesitan incorporar en sus recursos humanos, personal que no solo sigan órdenes, sino que es indispensable contar con trabajadores capaces de tomar decisiones de una manera autónoma. Con los constantes cambios los cargos y el trabajo han evolucionado de tal manera que es indispensable crear nuevos juicios y se tiene que ir aprendiendo en el camino. De acuerdo al cargo que se ocupa dentro de la Municipalidad es primordial desarrollar constantemente las capacidades de gestión con la finalidad de acrecentar sus habilidades para una mejor toma de decisiones, para crear y ser líder de los equipos de trabajo orientados a cumplir con las metas y objetivos de la Municipalidad, contribuir en la motivación del personal, fomentar una buena comunicación entre todos los niveles de jerarquía, así como una óptima administración de conflictos a través de negociaciones y el beneficio de ambas partes.

Si bien es cierto la parte directiva de la Municipalidad, debe contar con ciertos conocimientos que afiancen su eficaz gestión de administración, también debe contar con habilidades directivas que fomenten el buen manejo del personal para asegurar un desempeño laboral de alto nivel basado en motivación, comunicación y participación para el logro de las metas.

En tal sentido la presente tesis se ha realizado con el objetivo de determinar, de qué manera las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, y para tal efecto el estudio se ha dividido en seis capítulos.

El Capítulo I se trata del planteamiento del problema de investigación, su identificación, formulación, importancia, justificación y las limitaciones del trabajo de investigación.

El Capítulo II, está destinado para el marco teórico, el cual contiene los antecedentes teóricos, las bases teóricas dentro del cual se ha considerado los temas relacionadas con las variables.

En el Capítulo III de la metodología, se considera el diseño metodológico, la población y muestra, técnicas de recolección de datos y técnicas para el procesamiento de la información.

El Capítulo IV contiene el análisis de los resultados y la contrastación de las hipótesis de investigación.

El Capítulo V contiene la discusión de los resultados.

El Capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones pertinentes para el tratamiento de la problemática explicada y detallada en la investigación.

Finalmente se establece las referencias provenientes de fuentes bibliográficas y fuentes electrónicas.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La Municipalidad Provincial de Huaura, es el órgano de Gobierno Local Provincial, con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia. La Municipalidad Provincial de Huaura, ejerce una jurisdicción sobre el territorio de la Provincia de Huaura y en el Distrito de Huacho. La Municipalidad Provincial de Huaura, tiene como competencias, de carácter exclusivo o compartido, y ejerce las funciones y atribuciones señaladas por la Constitución Política del Perú, como son el de normar, administrar, organizar, ejecutar y fiscalizar las actividades.

En la actualidad se hace indispensable el que los profesionales manejen habilidades directivas, el mismo que debe ser integral con el desempeño de las mismas personas y de los demás individuos que son integrantes de la organización, siendo este un tema de suma importancia para todas las organizaciones ya que asegura su eficiente funcionamiento. Los altos cargos de las municipalidades deben tener y mantener diferentes habilidades directivas, los constantes cambios los obligan a aplicar nuevas formas de estrategias en gestión y relaciones personales, así como el manejo de nuevas y mejores herramientas tecnológicas con la finalidad de que les permita aumentar su desempeño y de los demás trabajadores mostrando un trabajo eficiente y eficaz.

Las municipalidades poseen un esquema o plan para lograr las metas que han sido establecidas, por lo tanto, el éxito de una municipalidad al lograr sus fines y objetivos, se debe en gran escala al trabajo gerencial de la misma. Los sujetos que ocupan el cargo en la dirección de una institución, se denominan gerentes o directivos y son los que se comprometen a gestionar las acciones y procesos dentro de la municipalidad. Los gerentes o directivos para alcanzar los objetivos establecidos, deben estar al pendiente de cómo utilizar las múltiples formas de autoridad para intervenir en el actuar de sus colaboradores, sin dejar de lado que es lo que se pretende obtener y hacia donde marcha. La plataforma básica de los buenos gerentes es la eficiencia y la eficacia para conseguir el correcto funcionamiento de la municipalidad, la capacidad que tiene de gestionar los recursos humanos con los que cuenta para

maximizar su desempeño en las actividades que realizan dentro de la municipalidad es fundamental. (Reyes, 2016)

Es entonces preciso exponer que los gerentes son determinantes en organizaciones de todas dimensiones, ya que logran establecer situaciones favorables para los colaboradores, calificar el trabajo con precisión y promover la mejora en el funcionamiento de la municipalidad. Cuando el gerente consigue estos excelentes resultados, las personas pueden llegar a ser muy fructíferas, por lo tanto, es preciso comprobar cuáles son las habilidades directivas que describen realmente al gerente. (Reyes, 2016)

En un ambiente competitivo y exigente como el que se desarrolla en la actualidad, es fundamental para un gerente desarrollar y potencializar las habilidades directivas. Estas le permitirán llevar a su organización a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio. Sin embargo, algunos de los gerentes de la Municipalidad Provincial de Huaura no presentan las habilidades directivas necesarias para desempeñarse hábilmente en sus diferentes funciones; esto se da ya que los gerentes no se preocupan por el desarrollo de su autoconocimiento mediante diferentes capacitaciones; así mismo algunos de los gerentes no tienen la habilidad para manejar el estrés que genera el trabajo que realizan; los gerentes no suelen tener relaciones mediante una comunicación de apoyo generando que no se cumplan eficientemente algunos objetivos; algunos gerentes no cuentan con la habilidad para motivar a sus subordinados como tampoco saben manejar algunos conflictos que surgen en la Municipalidad haciendo que no logren imponer una imagen de poder e influencia entre los demás trabajadores; se observó también que algunos de los gerentes no cuentan con ciertas habilidades grupales ya que no tienen la habilidad de formar equipos efectivos que trabajen eficientemente a favor de la Municipalidad y con la finalidad de delegar autoridad a los subordinados; así mismo se observó que algunos gerentes no dominan las presentaciones orales que realizan como tampoco las escritas ocasionando a la vez que no puedan conducir de manera acertada las reuniones de trabajo.

El desempeño del trabajador es básicamente el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la organización; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Para determinar el grado de desempeño de un colaborador, es imprescindible evaluar sus habilidades que muestran al desarrollar

cualquier actividad dentro su centro laboral. Teniendo en cuenta lo anterior, se ha podido observar que algunos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura muestran algunos problemas los cuales están afectando directamente el desempeño que tiene cada uno al momento de realizar sus diversas funciones dentro de la municipalidad haciendo que no se cumplan adecuadamente con los objetivos. Algunos de los diversos problemas que muestran los trabajadores de la municipalidad que están que afectan su desempeño son por ejemplo, que no muestran una disciplina correcta la cual manifieste un adecuado cumplimiento de sus obligaciones dentro de la municipalidad, algunos de los trabajadores no cuentan con los conocimientos necesarios para cumplir adecuadamente sus funciones en diversas situaciones, por otro lado los que cuentan con los conocimientos no los aplican cuando se debe aplicar, existen algunos trabajadores que no muestran responsabilidad alguna al momento de realizar sus labores, por otro lado con respecto a las relaciones interpersonales de los trabajadores lo que ocurre es que los trabajadores no cuentan con habilidades como empatía o liderazgo.

La Municipalidad Provincial de Huaura muestra una serie de problemas que están afectando su adecuado funcionamiento a beneficio de la ciudad, y al persistir dichos problemas entonces la municipalidad se verá envuelta en situaciones como una negativa imagen institucional frente a los ojos de la ciudad generando así la insatisfacción de sus usuarios. Es por esto que se hace de suma importancia para la Municipalidad Provincial de Huaura el implementar estrategias de capacitación para su personal, tanto al personal de ocupan los altos cargos como también a los que ocupan los cargos intermedios y bajos de la municipalidad ya que con ello se obtendrá un rendimiento parejo y constante en todos los niveles institucionales, llevando así a maximizar la eficiencia de la Municipalidad Provincial de Huaura. (Reyes, 2016)

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué manera las habilidades personales influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017?
- b. ¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017?
- c. ¿De qué manera las habilidades grupales influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017?
- d. ¿De qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Determinar de qué manera las habilidades personales influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017.
- b. Determinar de qué manera las habilidades interpersonales influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017.
- c. Determinar de qué manera las habilidades grupales influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017.
- d. Determinar de qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, período 2017.

1.4. Justificación de la investigación

Por su conveniencia, ya que la investigación busca conocer la realidad de los altos cargos de la Municipalidad Provincial de Huaura con respecto a las habilidades directivas con las que cuenta y analizar de qué manera influyen en el desempeño laboral de los demás trabajadores de los demás niveles jerárquicos, siendo esto importante para la Municipalidad Provincial de Huaura.

Por su valor teórico, ya que la investigación contribuirá con información que será de utilidad a las municipalidades peruanas, que deseen conocer los datos de la entidad de estudio, sobre las habilidades directivas y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad.

Por su relevancia práctica, ya que la presente investigación estudia la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores en una institución del sector público, como es la Municipalidad Provincial de Huaura, tema de interés en todas las entidades de administración pública.

Por su importancia metodológica, ya que la investigación en el sector público, relacionadas con las habilidades directivas y su influencia en el desempeño laboral, las cuales presentan resultados de la situación actual y real, son escasas en nuestro país.

1.5. Delimitaciones del estudio

La presente investigación se realizará en la Municipalidad Provincial de Huaura.

La delimitación temporal para el desarrollo de la investigación se desarrollará en un horizonte de tiempo de Enero del 2017 a Febrero del 2018.

La delimitación geográfica comprende al distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.

La delimitación semántica es: Habilidades directivas y Desempeño laboral.

Las habilidades directivas con habilidades centrales que necesitan los directores, gerentes, ejecutivos actuales y futuro, son primordiales ya que tiene como función y objetivo el ayudarse a desarrollar esas destrezas básicas para iniciar una carrera en la administración, dirección o desempeñarse con efectividad en su puesto actual.

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

1.6. Viabilidad del estudio

Hernández, Fernández & Baptista (2014) indican que una investigación es viable cuando se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

García (2014) realizó la investigación sobre “Motivación y desempeño laboral de los directivos del corporativo Adventista del Norte de México”, para optar el grado de Maestro en Recursos Humanos, la cual fue aprobada por la Universidad de Morelia. La tesis tuvo como objetivo general el analizar si la auto percepción del grado de motivación laboral es productora de la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista norte de México. Es de tipo descriptivo – correlacional. El diseño de Investigación es no experimental y de corte transversal. Se utilizó una población de 108 directivos de los cuales se tomó una muestra de 73 equivalente al 67.5%. Para la recolección de los datos se aplicó una técnica la cual fue la encuesta y se realizaron dos instrumentos: el primero para medir el nivel de desempeño laboral auto percibido, conformado por 20 ítems y una confiabilidad de .917; el segundo enfocado a medir el grado de motivación laboral auto percibido, conformado también por 20 ítems y una confiabilidad de .900. Como conclusión la tesis dedujo que la variable grado de motivación laboral tuvo una influencia positiva y fuerte en el nivel de desempeño laboral. Si los directivos del corporativo adventista del norte de México mantienen su alto nivel de motivación laboral, podrán sostener su alto nivel de desempeño laboral autoevaluado. La variable motivación laboral, incluida en el análisis, explica el 52.2% de la varianza de la variable desempeño laboral. La motivación laboral resultó ser una variable positiva y fuerte del desempeño laboral.

Aburto (2011) realizó la tesis titulada “La habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”, la cual fue aprobada por el Instituto Politécnico Nacional. La tesis se realizó con el objetivo general de determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio. La conclusión que se obtuvo en la investigación fue que se concluye que en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos). Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todas las variables que se aplicaron se obtuvo que: el promedio de las dieciocho áreas de mando está por debajo (mediana) de 18 puntos. En promedio, las áreas se ubican en 17.85 (clima organizacional insatisfactorio). Se desvían del promedio 2.30 unidades de la escala. Otra conclusión es que se observó en los parámetros evaluados, que el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad en estudio, ratifica la continuidad de los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica realizada al interior del INEGI en el año 2006. Y por último se obtuvo que las variables que determinan el clima organizacional son: el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo del conflicto y la formación de equipos.

González (2014) realizó la tesis titulada “Estrés y desempeño laboral del personal de Serviteca Altense de Quetzaltenango”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. Como objetivo general se tuvo el establecer la relación que tiene el estrés con el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A. La presente investigación es de tipo descriptivo – correlacional. El diseño de Investigación es no experimental y de corte transversal. La población con 100 personas de ambos sexos se cuenta con un promedio del 60% ubicado en la tienda principal, con escolaridad a nivel diversificado y oscilan entre los 25 y 50 años de edad. La muestra estuvo conformada por 50 personas adultas, entre 25 y 50 años las cuales están divididas en tres grandes departamentos que son, mecánica, administración y ventas de

la empresa Serviteca Altense S.A. de la ciudad de Quetzaltenango, donde se identificó la relación que existe entre el estrés y desempeño laboral de los trabajadores por medio de un test estandarizado EA y una evaluación de desempeño de selección forzada. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento desarrollado fue la prueba psicométrica Escala de Apreciación del Estrés (EAE). Para el cuestionario las respuestas fueron tipo Likert de 4 puntos (0, 1, 2, 3, 4). Como conclusión se tuvo que el estrés producido por diferentes factores dentro del ambiente laboral afecta el desempeño de los colaboradores de Serviteca Altense S.A., variando de un departamento a otro, pero de igual manera influye en los resultados; por lo que sí existe una relación estadísticamente significativa con un nivel Alpha de 0.05 entre el estrés y el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Aguilar & Guerrero (2014) realizaron la investigación titulada “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centro de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013”, aprobada por la Universidad César Vallejo. El objetivo general de la investigación es identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño organizacional en los trabajadores del servicio Agrícola Ganadero. El método de investigación fue cuantitativa. La investigación es de tipo transversal correlacional. La muestra se constituyó por un total de 96 trabajadores del servicio agrícola. La técnica fue cuantitativa y cualitativa. Llegaron a la conclusión que en la cohorte educativa, el director evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logró 25 puntos en el baremo del instrumento, considerándose como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio. Otra conclusión es que en el estilo directivo modal fue autocrático, contaba con 15 años de experiencia y logró 22 puntos en el baremo considerándose como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio.

Díaz & Delgado (2014) realizaron la tesis titulada “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. El objetivo general de la investigación fue el diseñar un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socio-formativo para los directivos de la Instituciones Educativas de Chiclayo que contribuya la mejora de la calidad educativa. Esta investigación es de tipo descriptiva- propositiva, así mismo es descriptiva. La población estuvo conformada por los docentes y directivos de 18 Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo- departamento de Lambayeque, a las cuales se tuvo acceso para realizar el estudio de campo, haciendo un total de 262 personas entre directivos y profesores. Se utilizó para la recolección de datos la técnica de la encuesta a través de un cuestionario dirigido a los directivos y docentes que conforman la muestra. Como principales conclusiones se obtuvo que las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios. Otra conclusión importante fue que los directivos y profesores de la muestra, en un 50% solo tienen el título profesional y el grado de Bachiller, no tienen estudios de postgrados. Son muy escasos los directivos que tienen el grado de doctor. Sobre el tiempo de servicio la mayoría tienen menos de 20 años y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo. Otra fue que los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos.

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Habilidades directivas

Griffin -& Van fleet (2015) mencionan que son habilidades centrales que necesitan los directores, gerentes, ejecutivos actuales y futuro, son primordiales ya que tiene como función y objetivo el ayudarse a desarrollar esas destrezas básicas para iniciar una carrera en la administración, dirección o desempeñarse con efectividad en su puesto actual.

Huerta & Rodríguez (2014) mencionan que son cuatro secciones que ayudarán a los administrativos a llevar una mejor dirección, además de ello aportarán en conocimientos teóricos que serán necesarios para en el ejercicio permanente de su labor de dirección y liderazgo.

Whetten & Cameron (2011) mencionan que las habilidades directivas son conductuales, que no son atributos de la personalidad y consisten en un grupo de acciones que los individuos llevan a cabo conduciéndolos a resultados. Pueden ser observados por los demás, pero a diferencia de los atributos que son mentales o fijos de la personalidad, no obstante, los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de forma diferente.

A. Dimensiones de las habilidades directivas

Whetten & Cameron (2011) mencionan que existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas.

Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo centrales de atributos

observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control individual. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognoscitivas como “trascender el miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del conocimiento intelectual o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación.

En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan, es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados.

En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanística, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

Con respecto a lo anterior, los autores mencionan que existen cuatro dimensiones, las cuales son habilidades indispensables para que un gerente cumpla eficientemente con las habilidades directivas, estas con las siguientes:

a. Habilidades personales

Desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que las llaman habilidades personales. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Desarrollo del autoconocimiento.
- Manejo del estrés personal.
- Solución analítica y creativa de problemas.

b. Habilidades interpersonales

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de los conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas. Desde luego, existe cierta superposición entre ellas, así que, para desempeñar cualquier habilidad eficazmente, usted depende de muchas áreas de habilidad. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.
- Ganar poder e influencia.
- Motivación de los demás.
- Manejo de conflictos.

c. Habilidades grupales

Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa en grupos de personas, ya sea como líder o como miembro de un equipo. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Facultamiento y delegación.
- Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.
- Liderar el cambio positivo.

d. Habilidades específicas de comunicación

Elaboración de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas; y conducción de reuniones de trabajo. Estos complementos cubren habilidades de comunicación especializadas que son muy importantes para personas que han tenido poca experiencia administrativa o escasa capacitación en habilidades. Estos complementos promueven el desarrollo de habilidades necesario para realizar actividades que suelen incluirse en un curso de desarrollo de habilidades directivas. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Elaboración de presentaciones orales y escritas.
- Realización de entrevistas.
- Conducción de reuniones de trabajo.

B. Evaluación de habilidades y resultados

Schermerhon (2010) manifiesta que la idea de Katz de las habilidades gerenciales esenciales se mezcla con las observaciones que expresa Daniel Pink, que piensa que las habilidades conceptuales y humanas son de la mayor importancia en la actualidad, ya que estamos pasando de una era de la información a una nueva era conceptual. Dentro de este esquema, las demandas que se nos exigen tienden hacia las habilidades del hemisferio cerebral derecho, que son altamente conceptuales: habilidades para ver el panorama completo, identificar patrones y combinar ideas; y altamente sensibles: habilidades para crear empatía con otros y disfrutar con ellos en la persecución de un propósito.

Estas ideas nos plantean a todos unos grandes desafíos de aprendizaje, incluyendo a los administradores. Y los profesores de negocios y administración se interesan cada vez más en ayudar a las personas a adquirir las habilidades y capacidades necesarias para lograr el éxito administrativo. Una aptitud administrativa es una capacidad basada en habilidades que contribuye al alto desempeño en un puesto de administración. Algunas de estas aptitudes se han sugerido en la discusión anterior sobre el proceso administrativo, como las que se relacionan con la planeación, organización, dirección y control. Asimismo, están

implícitas las demandas de información, interpersonales y de toma de decisiones, en los roles administrativos, así como en el establecimiento de agendas y redes de trabajo como actividades administrativas.

Mientras considera que tan preparado está para la práctica profesional, se enumeran aquí algunas de las habilidades y características personales que las escuelas de negocios recalcan de negocios como vales para el desarrollo profesional continuo y el éxito en su proyección profesional.

- Comunicación: la habilidad para compartir ideas con claridad y descubrimientos ya sea de forma oral o escrita; incluye redacción, presentación oral, dar y recibir retroalimentación, uso de la tecnología.
- Trabajo en equipo: la habilidad para trabajar de modo efectivo como miembro y líder de equipo; incluye contribución al equipo, liderazgo de equipo, administración del conflicto, negociación, desarrollo de consenso.
- Autodirección: la habilidad para evaluarse a uno mismo, modificar el comportamiento y cumplir con las obligaciones del desempeño; incluye razonamiento y comportamiento ético, flexibilidad personal, tolerancia hacia la ambigüedad, responsabilidad por el desempeño.
- Liderazgo: la habilidad para influir y respaldar a otros para que ejecuten tareas complicadas y ambiguas; incluye conciencia de la diversidad, comprensión global, administración de proyecto, acción estratégica.
- Pensamiento crítico: la habilidad para recabar y analizar información para la solución creativa de problemas; incluye resolución de la información, creatividad e innovación.
- Profesionalismo: la habilidad para mantener una impresión positiva, inspirar confianza y perseverar en el crecimiento profesional, incluye presentación personal, iniciativa personal y administración del desarrollo profesional.

La idea central de este curso de administración es ayudarle a familiarizarse con importantes habilidades y aptitudes para comprender mejor las implicaciones prácticas de conceptos, teorías y términos administrativos clave. Las seis partes principales del libro se presentan sistemáticamente como bloques de construcción: administración, ambiente, planeación, organización, dirección y control.

C. *Las habilidades directivas como centro de la estrategia competitiva*

Ferrer & Clemenza (2006) mencionan que la gerencia de hoy espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa, con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales. Las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, puesto que muchas pueden aplicarse, o no, de acuerdo a determinadas circunstancias específicas. Por otro lado, se establece que la combinación apropiada de habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto; así, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos. Es decir, su necesidad de conocimiento teórico o conceptual aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica. La importancia relativa de éstas varía conforme el nivel de responsabilidad administrativa u operacional. Existen tres tipos de habilidades:

a. *Habilidades Técnicas*

Están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta.

b. *Las Habilidades Humanas o Sociales*

Definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas. Esta habilidad es conocida como la capacidad de sensibilidad del gerente para

trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo.

c. Habilidades Conceptuales

También distinguidas como Habilidades Intelectuales, son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización.

Por otro lado, en el mismo orden de ideas, otros autores desarrollan un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial. También argumentan que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño.

Cuando se opina sobre gerentes con capacidad de líderes se afirma que poseen ciertas potencialidades y hace referencia a las Habilidades Sociales para la organización como aquellas que consisten en poseer un entendimiento digno de confianza de la naturaleza de la dinámica de la organización; es decir, la habilidad para permitir la participación de los miembros de la organización. Esto significa que se debe medir el riesgo de la implicación social en la gestión organizacional y que la alta gerencia debe tener sentido personal de seguridad en su propia capacidad para motivar diferentes situaciones y habilidades y tomar decisiones; lo cual implica que el gerente tiene conocimientos que puede usar para resolver problemas de decisión. El conocimiento puede consistir de ideas, hechos, conceptos, principios y técnicas originadas por medio de la experiencia de formación académica. Hace énfasis en que el conocimiento puede ser usado directamente para dar una solución a un problema que permita tomar una

decisión acorde a las circunstancias y no solo con respecto a la que podría otorgarse por intuición en ocasiones anteriores.

En este orden de ideas por otro lado se reconoce que la aptitud de los gerentes para desempeñar una eficiente gestión con base a los resultados esperados; es su capacidad laboral, lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, capacidades y comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad. Esta acepción, según el autor, implica la conformación de tres tipos de capacidades perceptibles: la capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas asociadas al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo; la capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva. La resolución de problemas no sólo implica cumplir con los resultados esperados en la función productiva, sino que va más allá, ya que refleja el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridas para llegar al resultado, aún ante situaciones extraordinarias, así como la capacidad para obtener resultados de calidad en el desempeño laboral y que pueden expresarse en un sentido amplio de oportunidad, eficacia y óptimo uso de recursos.

D. Habilidades para el ejecutivo

Huerta & Rodríguez (2014) mencionan existen secciones que ayudarán a los administrativos a llevar una mejor dirección, además de aportar en conocimientos teóricos que serán necesarios para en el ejercicio permanente de la labor de dirección y liderazgo.

a. Comunicación verbal

El factor más importante que enlaza el nivel gerencial con el operativo, por ello la comunicación es fundamental para afrontar gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones. La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. Uno no puede no comunicarse; es un acto inevitable. Los elementos de la comunicación son:

- El rol:

Podemos decir que el rol es el nombre que se da a un conjunto de conductas y una determinada posición dentro de un sistema social.

- Significado y significante:

Significantes, son aquellos elementos que producen respuestas similares en más de una persona. Por ejemplo, las palabras son significantes. El significado es la interpretación que se le da a los significantes.

- Inteligencia emocional:

La inteligencia emocional es la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducir las hacia un resultado positivo, y es tarea de cualquier persona determinar si posee dichas aptitudes de inteligencia emocional las cuales se puede aplicar en las organizaciones. Los componentes de la inteligencia emocional son:

➤ Consciencia de uno mismo

Capacidad para poder reconocer los estados de ánimo de los individuos, sabemos que las emociones tienen grados de intensidad algunas son lo suficientemente fuertes como para percatarnos de ellas de forma consciente, pero otras están por debajo del umbral de percepción consciente.

➤ Equilibrio anímico

Golden llama así a la capacidad de controlar el mal humor para evitar sus efectos perjudiciales, entendidos estos en términos de conducta indeseables.

➤ Sociabilidad

Términos de conductas indeseables, si las cuatro cualidades anteriores tienen relación con el conocimiento y el control de las propias emociones, la sociabilidad en cambio tiene que ver con el conocimiento y control de las emociones de los demás.

Inteligencia emocional y liderazgo: Desempeña un papel muy importante en los niveles altos de la empresa, donde las diferencias en las

destrezas técnicas son de menor importancia, mientras más alta sea la posición de una persona a quien se le considera como una estrella por su rendimiento, más notables son sus destrezas de inteligencia emocional como razón de su efectividad.

b. Habilidades sociales

Las habilidades sociales, en el sentido de manejar con destreza las emociones de otros, sirven de apoyo a varias aptitudes, las cuales son:

- Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva
- Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.
- Manejo de conflicto: Negociar y resolver desacuerdos.
- Liderazgo: Inspirar y guiar individuos o grupos.
- Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.
- Capacidad de trabajar en equipo: Crear sinergia para trabajar en la consecución de las metas colectivas.
- Inteligencia interpersonal e intrapersonal: Es la habilidad de entender a otras personas lo que las motiva, su forma de desempeñarse en el empleo y como trabajar cooperativamente con ellas.

La inteligencia interpersonal es polifacética, ya que es un conjunto de habilidades. La inteligencia interpersonal tiene cuatro aspectos principales:

- Organización de grupos: implica la iniciativa y la coordinación de esfuerzos de un grupo.
- Negociación de soluciones: hace referencia al papel del mediador que ayuda a prevenir y resolver conflictos, el mediador es aquel que busca entender los puntos de vistas ajenos.
- Empatía y sintonía personal: identifica y entiende los deseos y sentimientos de los demás y de responder de forma adecuada para canalizarlos en favor del interés común.

- Sensibilidad social: detecta e identifica los sentimientos y motivos de las personas.

E. Características de las competencias directivas

Martínez (2013) señala que las competencias pueden tener cinco tipos de características:

a. Motivación

Definida como los intereses que una persona desea y que llevan o dirigen comportamientos hacia determinadas metas. Un ejemplo de ello sería que las personas motivadas que desean tener éxito se plantean constantemente objetivos, son responsables para lograrlos y se retroalimentan para que su desempeño mejore.

b. Rasgos de personalidad

Definidos como las características físicas y respuestas dadas a situaciones. Por ejemplo, el tiempo de reacción en una competencia física para soldados; o, en el caso de las respuestas a una situación determinada, el autocontrol, el manejo de estrés o la iniciativa, son competencias que caracterizan a gerentes exitosos.

c. Concepto propio o concepto de uno mismo

Se refieren a las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo, el tener la seguridad de poder realizar una tarea o la confianza que uno tiene sobre sí mismo.

d. Conocimientos

Definidos como la información que se tiene sobre áreas específicas. Por ejemplo, el conocimiento de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

e. Habilidades

Definidas como la capacidad que se posee para realizar una actividad física o mental. En el caso de la capacidad mental se incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de la información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos) razonamiento deductivo o inductivo, etc. Por

ejemplo, la capacidad de un médico para poder operar sin dañar otros órganos o la capacidad mental de un programador para crear software en un centro de trabajo.

Las habilidades y los conocimientos son más fáciles de desarrollar, en cambio, las características profundas de personalidad, son más difíciles de evaluar y desarrollar.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Benjamín & Fincowsky (2014) definen al desempeño laboral como el rendimiento del trabajo realizado por un empleado de la organización con respecto a sus labores organizacionales.

Robbins & Judge (2013) mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: Las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Guízar (2013) define al desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Martínez (2013) menciona que el desempeño laboral tiene gran efecto sobre el rendimiento laboral y que no solo es la base para las decisiones del personal, sino también afecta a la motivación de los empleados que es pieza clave en su rendimiento.

Louffat (2012) menciona que el desempeño laboral es un proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir periódicamente la eficiencia del funcionamiento en el cumplimiento de las tareas.

Thompson & Gamble (2012) mencionan que los sistemas de información igual son un medio para que los administradores supervisen el desempeño de los trabajadores y que verifiquen que actúan dentro de los límites especificados.

Gonzales & Valenzuela (2012) definen al desempeño laboral como la forma en que los empleados realizan su trabajo dentro de una empresa.

Newstrom (2011) define al desempeño laboral como la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Lussier & Achua (2011) definen al desempeño laboral como la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2011) define al desempeño laboral como la 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.

A. Dimensiones del desempeño laboral

Coello (2014) menciona en su investigación que el desempeño son las habilidades y competencias en la realización de la actividad laboral del grupo de asesores y que puedan ser reforzadas de acuerdo a las condiciones que la intervienen. Y sus dimensiones para poder evaluarlo son los siguientes:

a. Habilidades y capacidades

Son el conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea dentro de la organización donde laboran. Sus indicadores son los siguientes:

- Disciplina general que se manifiesta en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Niveles de conocimiento de las tareas.
- Aplicación de los conocimientos.
- Responsabilidad demostrada en sus labores.

b. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas que laboran dentro de la misma organización.

Sus indicadores son los siguientes:

- Empatía
- Liderazgo
- Influencia que ejerce

B. Evaluación del desempeño laboral

Martínez (2013) menciona que el desempeño laboral tiene gran efecto sobre el rendimiento laboral y que no sólo es la base para las decisiones del personal, sino también afecta a la motivación de los empleados, pieza clave en su rendimiento.

Por otro lado, se menciona que la satisfacción del personal ya ha sido objeto de estudio, es importante señalar que, admitiendo que existe una estrecha relación entre satisfacción del empleado y la cantidad y la calidad de su trabajo, es bastante probable que la empresa pueda alcanzar mejor sus objetivos a través del sistema de evaluación del desempeño.

Parece que la satisfacción de los empleados crece en la medida en que la organización le satisface las siguientes expectativas:

- Conocimiento de los objetivos de su departamento y posibilidad de participar en su elaboración.
- Conocimientos de las expectativas de la empresa respecto del empleado y conocimiento de los criterios bajo los que será evaluada su actuación.
- Delegación suficiente sin dejar abandonado al trabajador.
- Posibilidad de desarrollo en la organización.
- Relaciones interpersonales fluidas con el supervisor inmediato.
- Recibir información que le permita ser eficaz y eficiente.

Buena parte de estas expectativas son satisfechas con la evaluación de desempeño individual.

La evaluación de desempeño es una función básica del mando, entendido este como un puesto de responsabilidad que implica tener a su cargo un equipo más o menos numeroso de personas.

Habitualmente este proceso no se limita a evaluar la actuación en un periodo pasado, la eficiencia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones, sino que también es utilizado para realizar un pronóstico del potencial de la persona evaluada y como indicador de necesidades de formación.

Por lo tanto, la evaluación de la actuación del personal tiene dos propósitos principales:

- Gestión de personal. Se evalúa la actuación pasada y el propósito es mejorar la actuación mediante una gestión más efectiva de promociones, incentivos, incrementos salariales, etc.
- Desarrollo del personal. Orientada a la actuación futura y el propósito es mejorar la actuación identificando aspectos mejorables.

a. Utilidades de la Evaluación de desempeño

La información que proporciona la evaluación de desempeño sirve de base o al menos para completar la que se obtiene por otros procedimientos para:

- Diseñar un sistema de retribución más justo.
- Detectar necesidades de formación e incrementar su eficacia.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección y promoción interna.
- Actualizar las descripciones de los puestos de trabajo.
- Tomar decisiones acerca de los planes individuales de carrera y planes de sucesión.
- Detectar el potencial de cada persona.
- Conocer deseos, aspiraciones y preferencias de los empleados.
- Obtener datos acerca del clima laboral.
- Establecer objetivos individuales.

- Potenciar el ajuste persona- puesto.

Además, la evaluación del desempeño, entendida como herramienta de desarrollo de los recursos humanos, tiene otros efectos beneficiosos para la organización.

b. Personas implicadas en la evaluación del desempeño

El proceso afecta a todos los miembros de la organización, ya que implica a todos los niveles, desde la dirección hasta los escalones más bajos. Desempeñando cada uno de ellos un papel diferente:

- La Dirección: Aprueba y valida el sistema.
- Recursos Humanos: Diseña, planifica y supervisa el sistema, además de integrar toda la información obtenida.
- Evaluador: Observa, registra, valora e informa sobre el desempeño, potencial y necesidades de formación del evaluado.
- Evaluado: Es el objeto de la evaluación.

c. Etapas del sistema de la evaluación del desempeño

El diseño del sistema de evaluación que se va implantar debe estar de acuerdo con las necesidades de la empresa, su filosofía, cultura y tamaño.

Los aspectos a considerar para diseñar un sistema de desempeño que garantice evaluaciones homogéneas y objetivas son:

- Análisis de la situación actual.
- Análisis de la estructura organizativa.
- Establecimiento de objetivos.
- Diseño del sistema en función de los objetivos.
- Confección de materiales.
- Implantación del sistema.

d. Supervisar el desempeño de los empleados

Los sistemas de información igual son un medio para que los administradores supervisen el desempeño de los trabajadores con facultades

adicionales y verifiquen que actúan dentro de los límites especificados. Dejar a los empleados por su cuenta para que cumplan con los estándares de desempeño sin revisiones y equilibrios adecuados que expone a las empresas a un riesgo excesivo.

C. Principales enfoques de la evaluación del desempeño laboral

Martínez (2013) menciona que los principales enfoques de evaluación son:

Los métodos de jerarquización u ordenación, conocidos también como métodos comparativos, son aquellos que se caracterizan por comparar, a los diversos funcionarios tratando de identificarlos y clasificarlos unos contra otros, en orden de méritos y rendimiento a modo de “ranking”. Puede tenerse como criterio de clasificación un juicio global o un juicio analítico sobre el trabajador.

Algunas propuestas que corresponde a esta categoría son:

- Jerarquización directa, la mecánica de este método consiste en establecer una clasificación del mejor funcionario al peor funcionario en una sola dirección vertical de tipo Top-down.
- Jerarquización alternada, la mecánica de este método consiste en ir indicando el mejor trabajador y simultáneamente el último trabajador; luego el segundo mejor trabajador y el segundo “menos” peor y así sucesivamente quedando al final los trabajadores “rankeados” en los puestos intermedios.
- Jerarquización por pares, la mecánica de este método consiste en ir comparando al candidato en estilo matriz con cada uno de sus colegas, de modo tal que aquel que consiga imponerse más veces ocupara el primer lugar y así sucesivamente.
- Jerarquización por factores, en este caso la clasificación jerárquica de los trabajadores se produce teniendo como base de análisis comparativo, es decir un trabajador que puede ser el mejor es un factor no necesariamente puede serlo en otro.
- Jerarquización por distribución forzada, la mecánica de este método se basa en la curva de distribución normal, por la cual se trata de clasificar

simétricamente a los candidatos dentro de intervalos o categorías previamente ponderadas.

D. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2011) indica que la evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda alguna en contra. No obstante, poco se ha hecho para evidenciar, de manera real y metódica, sus efectos.

La evaluación del desempeño no se puede limitar a la opinión superficial y personal de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona.

Es exacto profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño. El principal interesado (el evaluado) no solo debe conocer el cambio planeado, sino también saber cómo se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Apreciación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Incitación para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Promoción.
- Incentivo salarial por su buen desempeño.
- Perfeccionamiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados.

- Ajuste del individuo al puesto.
- Capacitación.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Otras decisiones de personal, como transferencia, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden mostrar en las siguientes fases:

- Consentir las condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Acceder que los recursos humanos se traten como una ventaja significativa competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- Ofrece a la organización, sin olvidar tantas oportunidades de desarrollo y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la empresa, tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.
- La importancia de la retroalimentación

Según las investigaciones realizadas por los científicos se constató un aspecto científico que muchas personas tienen una definición favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: son de verdad escasos los gerentes que utilizan el programa de evaluación del desempeño por iniciativa propia, solo lo hacen condicionando a un fuerte control y pago, contrariamente de saber que el sistema pretende optimizar el desempeño de sus empleados.

Tal como ocurría en la mayor parte de las empresas, el programa tradicional y general el desempeño anual en GE, tenía dos propósitos principales:

- Justificar la acción encomendada por el superior respecto del sueldo.
- Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior examinara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de optimar;

por lo tanto, el superior programaba planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

2.3. Definición de términos básicos

Habilidades directivas

Las habilidades centrales que necesitan los directores, gerentes, ejecutivos actuales y futuro, son primordiales ya que tiene como función y objetivo el ayudarse a desarrollar esas destrezas básicas para iniciar una carrera en la administración, dirección o desempeñarse con efectividad en su puesto actual.

Habilidades personales

Desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que las llaman habilidades personales.

Habilidades interpersonales

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de los conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas. Desde luego, existe cierta superposición entre ellas, así que, para desempeñar cualquier habilidad eficazmente, usted depende de muchas áreas de habilidad.

Habilidades grupales

Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa en grupos de personas, ya sea como líder o como miembro de un equipo.

Habilidades específicas de comunicación

Elaboración de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas; y conducción de reuniones de trabajo. Estos complementos cubren habilidades de

comunicación especializadas que son muy importantes para personas que han tenido poca experiencia administrativa o escasa capacitación en habilidades. Estos complementos promueven el desarrollo de habilidades necesario para realizar actividades que suelen incluirse en un curso de desarrollo de habilidades directivas.

Desempeño laboral

Desempeño es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Habilidades y capacidades

Son el conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea dentro de la organización donde laboran.

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas que laboran dentro de la misma organización.

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

Las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Las habilidades personales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.
- b. Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.
- c. Las habilidades grupales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, correlacional causal.

Hernández, Fernández & Baptista (2014) señalan que las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio.

Es transversal ya que se recolectará la información en un solo momento, en un tiempo único.

Es correlacional causal porque se buscará explicar las causas que dan origen al problema, en referencia a la variable dependiente que es afectada por la variable independiente.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población está conformada por 495 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.2.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se usa la fórmula estadística de poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

N Representa el tamaño de la muestra.

- p y q** Representan la probabilidad de la población de estar (p) o no (q) incluidas en la muestra. Cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
- Z** Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal, definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
- N** El total de la población. Este caso trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.
- EE** Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina se ha tomado 0.05

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 495}{0.0025 (494) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 216$$

La muestra está representada por 216 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta.

La encuesta se aplicó a la muestra, siendo estos 216 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura. Los trabajadores de la municipalidad evaluaron, mediante el instrumento de recolección de datos, a las habilidades directivas de los gerentes de la municipalidad y así mismo ayudaron a medir el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad.

El instrumento utilizado fue un cuestionario. El cuestionario midió ambas variables, las cuales son “Habilidades directivas” y “Desempeño laboral”.

a. Validación del cuestionario

Para la validez del constructo, se procedió a la realización de la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin (los valores fluctúan entre 0 y 1, siendo un valor aceptable mayor de 0,5) y a la prueba de esfericidad de Bartlett (valor aceptable menor de 0,05); éstas pruebas permiten determinar si es recomendable

llevar a cabo un análisis factorial que define el número adecuado de factores o dimensiones de un instrumento

Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta. Si KMO = 0.9, el test es muy bueno; notable para KMO = 0.8; mediano para KMO = 0.7; bajo para KMO = 0.6; y muy bajo para KMO < 0.5.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,885
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	589,044
	Gl	190
	Sig.	,000

b. Confiabilidad del cuestionario

Habiéndose procesado su confiabilidad a través del alfa de Cronbach cuyos resultados del análisis fueron los siguientes:

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,830	20

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

En el tratamiento estadístico se ha empleado el procesador SPSS en su versión 24, y se detallan en las tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Resultado de los datos generales

Tabla 1

Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	59	27,3
	Femenino	157	72,7
	Total	216	100,0

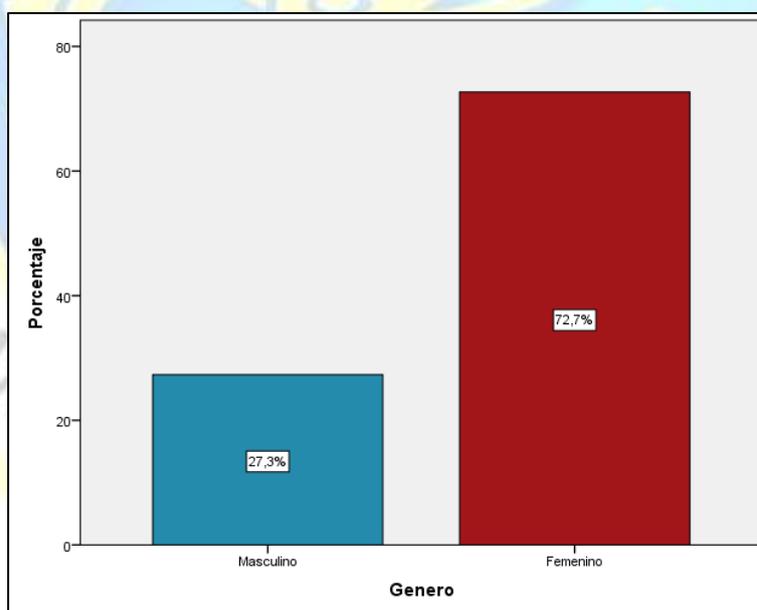


Figura 1. Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

Se observa en la Tabla 1 que el 27,3% del personal es de género masculino y el 72,7% es de género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Entre 18 a 25 años	87	40,3
	Entre 26 y 35 años	38	17,6
	Entre 36 y 45 años	22	10,2
	Más de 45 años	69	31,9
	Total	216	100,0

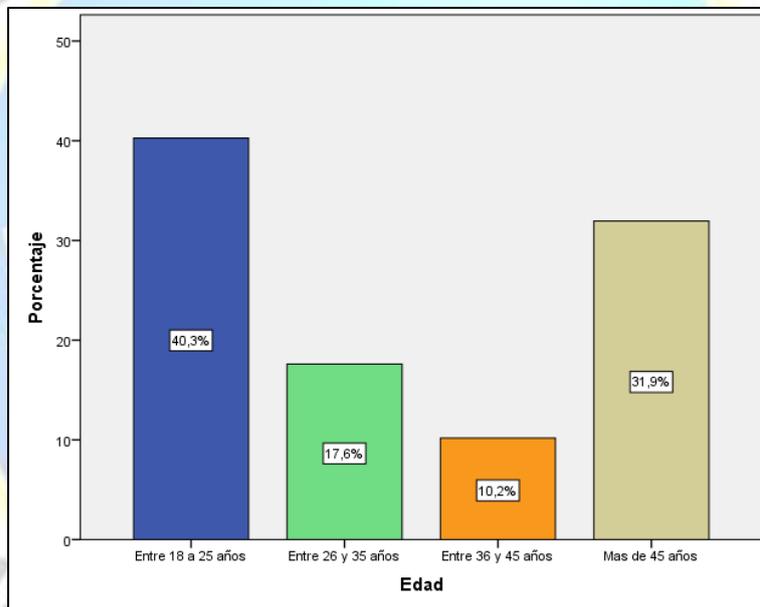


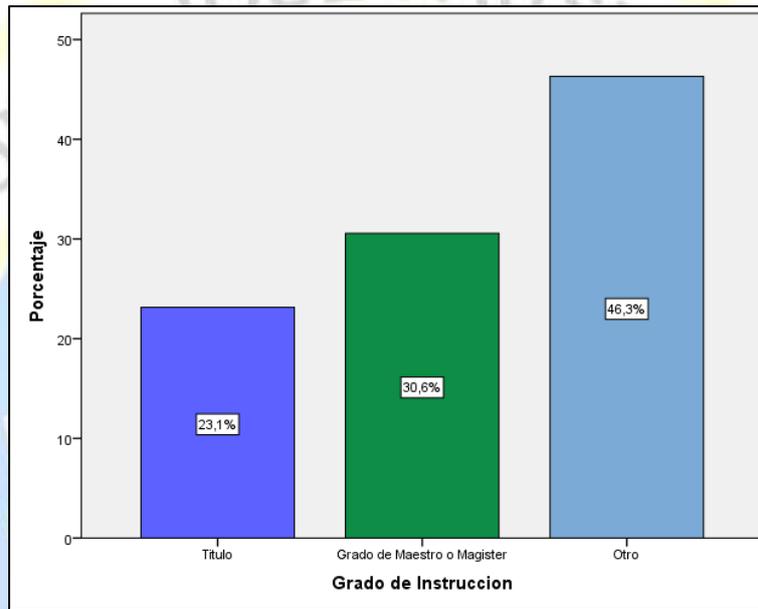
Figura 2. Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

Se observa en la Tabla 2 que el 40,3% del personal se encuentra entre 18 años a 25 años, el 17,6% entre 26 años a 35 años, el 10,2% entre 36 años a 45 años y el 31,9% tiene más de 45 años.

Tabla 3

*Grado de Instrucción de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Huaura*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Título	50	23,1
	Grado de Maestro o Magister	66	30,6
	Otro	100	46,3
	Total	216	100,0



*Figura 3. Grado de Instrucción de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Huaura.*

Se observa en la Tabla 3 que el 23,1% tiene título, el 30,6% posee grado de magister o maestro y el 46,3% tiene otro tipo de estudio.

B. Resultados de la variable de Habilidades directivas con sus respectivas dimensiones

A continuación, se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados, que han sido obtenidos al ejecutar las encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, con el fin de obtener una base sobre la cual emitir ciertos criterios que serán de utilidad para la verificación de la hipótesis planteada.

Tabla 4

Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades Personales

Items	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿El gerente se preocupa por capacitarse constantemente demostrando preocupación por el desarrollo del autoconocimiento?	44	20,4	9	4,2	8	3,7	7	3,2	148	68,5
2. ¿El gerente maneja adecuadamente el estrés que se maneja en el entorno laboral?	44	20,4	9	4,2	6	2,8	15	6,9	142	65,7
3. ¿El gerente soluciona los problemas ocurridos en el centro laboral de manera analítica y creativa?	44	20,4	13	6,0	15	6,9	7	3,2	137	63,4

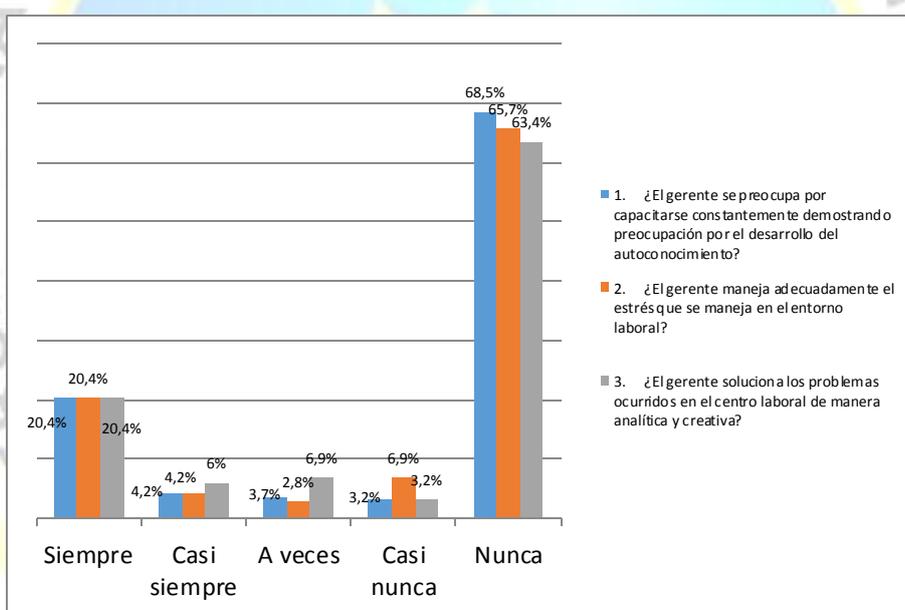


Figura 4. Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades Personales.

Se observa en la Tabla 4 que el 71,7% de los encuestados opinaron que el gerente no se preocupa por capacitarse constantemente demostrando preocupación por el desarrollo del autoconocimiento, asimismo el 72,6% determinó que el gerente no soluciona los problemas ocurridos en el centro laboral de manera analítica y creativa.

Tabla 5

Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades interpersonales

Items	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
4. ¿El gerente establece relaciones de confianza con su equipo mediante una comunicación de apoyo?	44	20,4	3	1,4	8	3,7	28	13,0	133	61,6
5. ¿El gerente tiene la habilidad de ganar poder e influencia sobre su equipo de trabajo?	44	20,4	7	3,2	17	7,9	37	17,1	111	51,4
6. ¿El gerente motiva a sus trabajadores?	44	20,4	27	12,5	21	9,7	14	6,5	110	50,9
7. ¿El gerente maneja adecuadamente los conflictos ocurridos en su centro laboral?	44	20,4	0	0,0	9	4,2	0	0,0	163	75,5

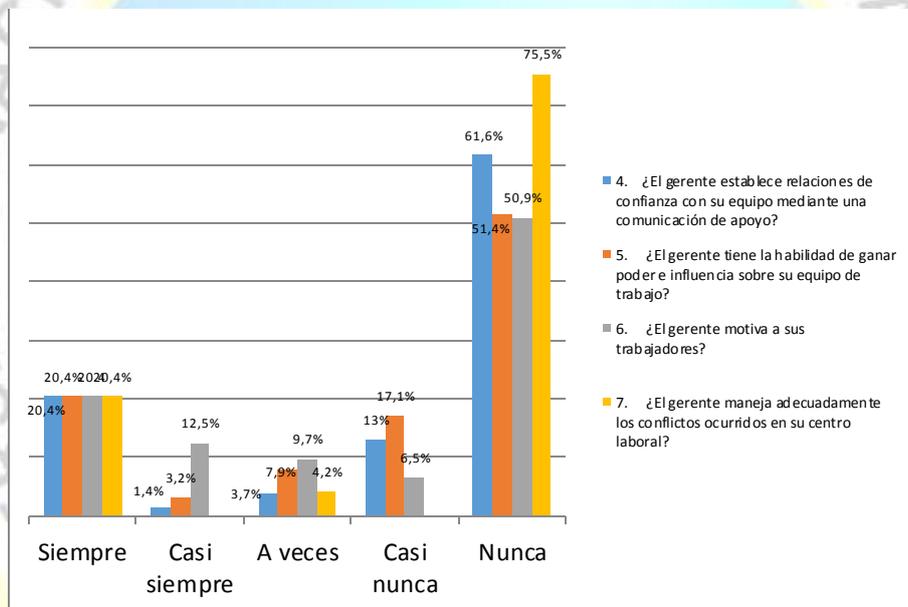


Figura 5. Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades interpersonales.

Se observa en la Tabla 5 que el 75,5% de los encuestados opinaron que el gerente no maneja adecuadamente los conflictos ocurridos en su centro laboral, asimismo el 74,6% determinó que el gerente no establece relaciones de confianza con su equipo mediante una comunicación de apoyo.

Tabla 6

Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades grupales.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
8. ¿El gerente delega autoridad a los demás cuando se es necesario?	44	20,4	6	2,8	14	6,5	1	,5	151	69,9
9. ¿El gerente sabe formar equipos de trabajo que tengan rendimientos altos y logren objetivos esperados?	44	20,4	1	,5	18	8,3	6	2,8	147	68,1
10. ¿El gerente lidera los cambios a realizarse en tu centro laboral?	44	20,4	0	0,0	18	8,3	56	25,9	98	45,4

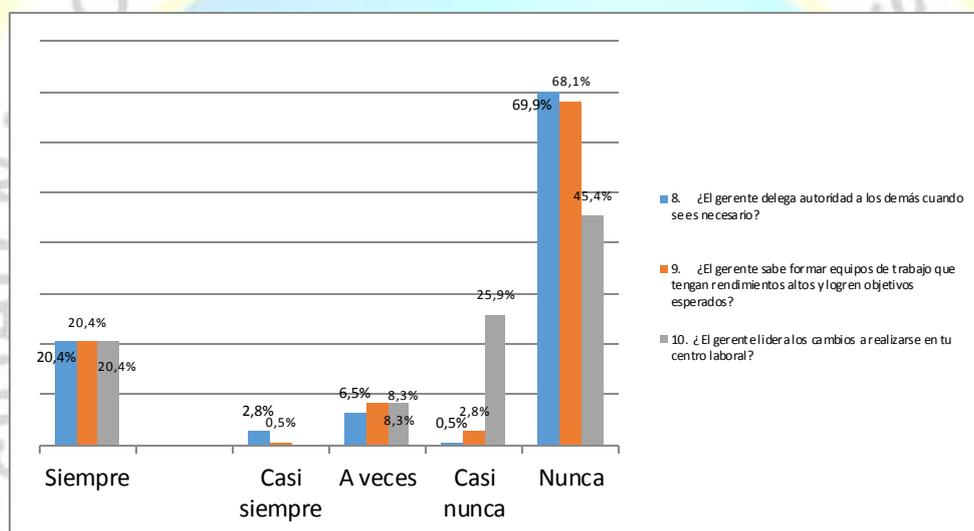


Figura 6. Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades grupales.

Se observa en la Tabla 6 que el 75,5% de los encuestados opinaron que el gerente no delega autoridad a los demás cuando se es necesario, asimismo el 70,9% determinó que el gerente no sabe formar equipos de trabajo que tengan rendimientos altos y logren objetivos esperados.

Tabla 7

Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades específicas de comunicación.

Items	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
11. ¿El gerente tiene la habilidad de elaborar presentaciones orales y escritas?	44	20,4	9	4,2	8	3,7	7	3,2	148	68,5
12. ¿El gerente tiene la habilidad para realizar entrevistas y ser claro y preciso dentro del tema a tocar?	44	20,4	9	4,2	6	2,8	15	6,9	142	65,7
13. ¿El gerente conduce las reuniones de trabajo de manera adecuada?	44	20,4	13	6,0	15	6,9	7	3,2	137	63,4

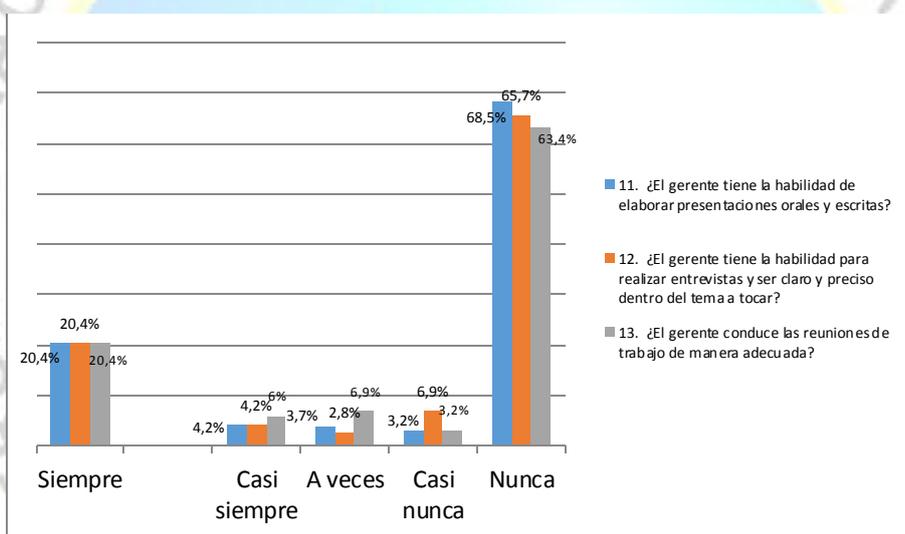


Figura 7. Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades específicas de comunicación.

Se observa en la Tabla 7 que el 71,7% de los encuestados opinaron que el gerente no tiene la habilidad de elaborar presentaciones orales y escritas, asimismo el 72,6% determinó que el gerente no tiene la habilidad para realizar entrevistas y ser claro, preciso dentro del tema a tocar.

C. Resultados de la variable Desempeño laboral con sus respectivas dimensiones

A continuación, se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados, que han sido obtenidos al ejecutar las encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, con el fin de obtener una base sobre la cual emitir ciertos criterios que serán de utilidad para la verificación de la hipótesis planteada.

Tabla 8

Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades y capacidades.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
14. ¿El gerente cumple eficientemente con sus obligaciones laborales?	0	0,0	8	3,7	132	61,1	24	11,1	52	24,1
15. ¿El gerente conoce el desarrollo y proceso de todas las actividades a realizar en la municipalidad?	0	0,0	0	0,0	81	37,5	18	8,3	117	54,2
16. ¿El gerente demuestra tener los conocimientos y preparación necesaria para ejercer su rol de gerente?	0	0,0	39	18,1	73	33,8	26	12,0	78	36,1
17. ¿El gerente demuestra responsabilidad?	0	0,0	44	20,4	78	36,1	8	3,7	86	39,8

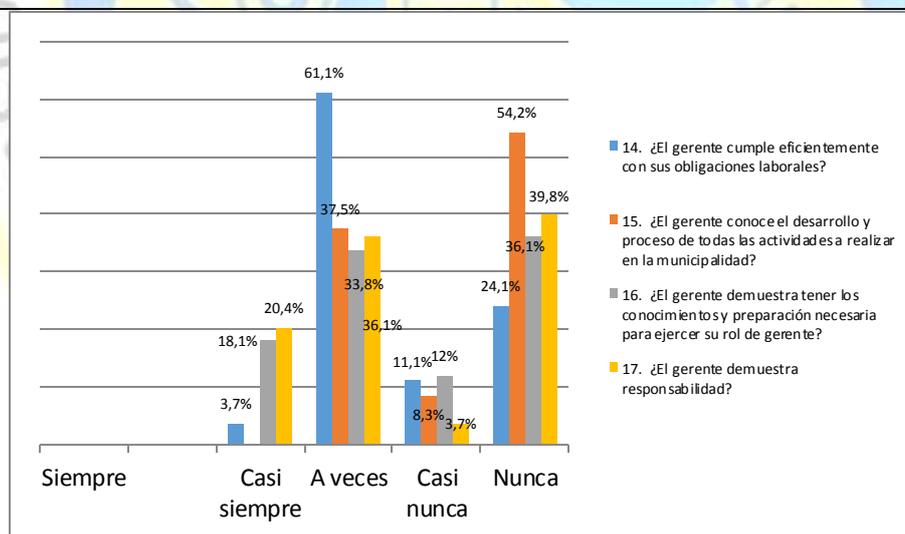


Figura 8. Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades y capacidades.

Se observa en la Tabla 8 que el 62,5% de los encuestados opinaron que el gerente no conoce el desarrollo y proceso de todas las actividades a realizar en la municipalidad, asimismo el

48,1% determinó que el gerente no demuestra tener los conocimientos y preparación necesaria para ejercer su rol.

Tabla 9

Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades y capacidades

Items	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
18. ¿El gerente demuestra tener empatía con su equipo?	1	,5	95	44,0	33	15,3	16	7,4	71	32,9
19. ¿El gerente demuestra tener capacidad para liderar?	0	0,0	48	22,2	59	27,3	55	25,5	54	25,0
20. ¿El gerente ejerce influencia en las demás personas?	0	0,0	33	15,3	0	0,0	53	24,5	130	60,2

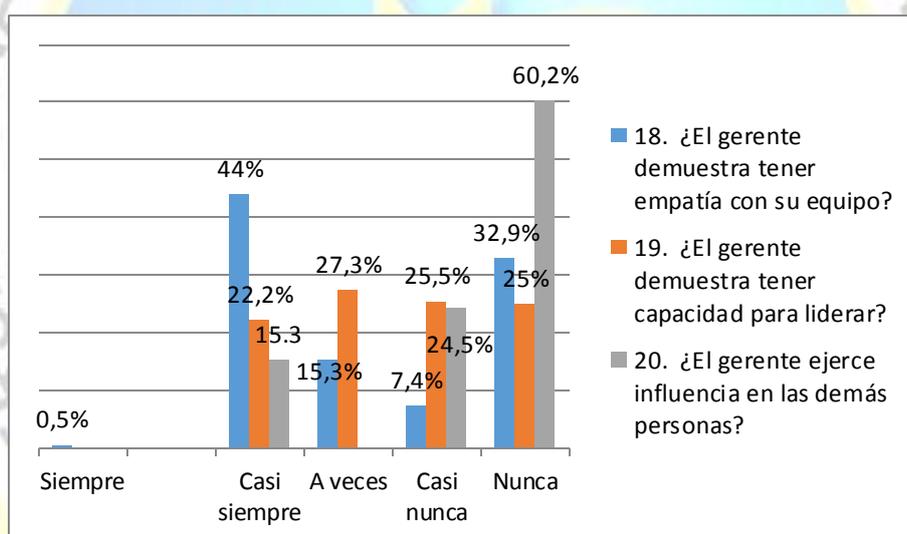


Figura 9. Distribución Absoluta y Porcentual según respuestas emitidas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura referidos a las Habilidades y capacidades.

Se observa en la Tabla 9 que el 84,7% de los encuestados opinaron que el gerente no ejerce influencia en las demás personas, asimismo el 55,5% determinó que el gerente no demuestra tener capacidad para liderar.

4.2. Contrastación de hipótesis

A. HIPÓTESIS GENERAL

Ho: Las habilidades directivas no influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

Ha: Las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

Tabla 10

Correlación de Rho de Spearman entre las Habilidades directivas y el desempeño laboral

			Habilidades directivas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,468**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	216	216
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,468**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	216	216

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

Se observa en la Tabla 10 que con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una existe una relación directa; positiva moderada $r = 0,468$, determinamos que las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

B. PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Ho: Las habilidades personales no influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

Ha: Las habilidades personales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

Tabla 11

Correlación de Rho de Spearman entre las Habilidades personales y el Desempeño laboral

			Habilidades personales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	1,000	,474**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	216	216
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,474**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	216	216

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

Se observa en la Tabla 11 que con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una existe una relación directa; positiva moderada $r = 0,474$, determinamos que las habilidades personales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

C. SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Ho: Las habilidades interpersonales no influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

Ha: Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre las Habilidades interpersonales y el Desempeño laboral

			Habilidades interpersonales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,405**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	216	216
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,405**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	216	216

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

Se observa en la Tabla 12 que con un nivel de significancia $p= 0,00 < 0,05$ y una existe una relación directa; positiva moderada $r = 0,405$, determinamos que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

D. TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Ho: Las habilidades grupales no influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

Ha: Las habilidades grupales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre las Habilidades grupales y el desempeño laboral

			Habilidades grupales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,465**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	216	216
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,465**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	216	216

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

Se observa en la Tabla 13 con un nivel de significancia $p= 0,00 < 0,05$ y una existe una relación directa; positiva moderada $r = 0,465$, determinamos que las habilidades grupales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

E. CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Ho: Las habilidades específicas de comunicación no influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

Ha: Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

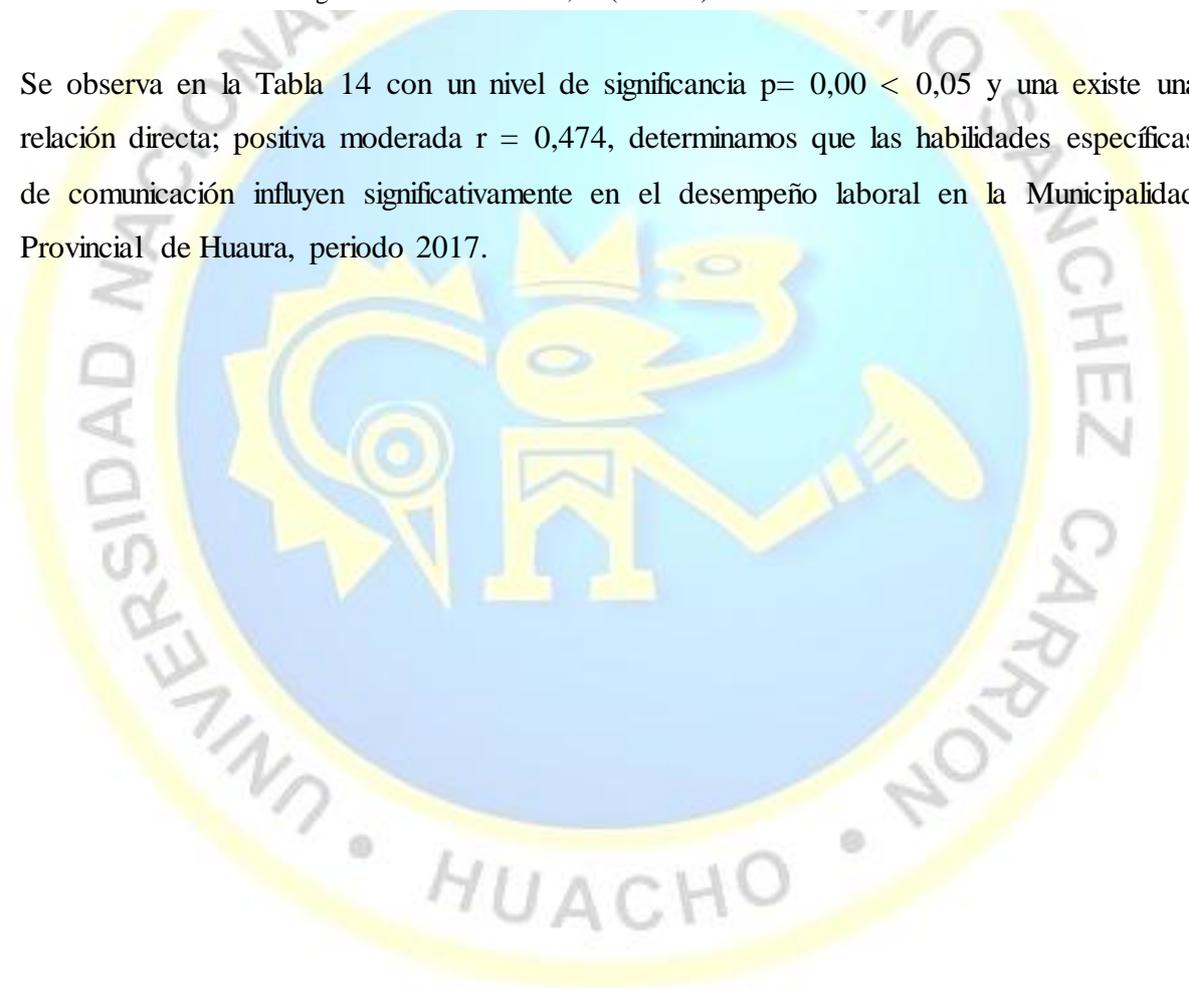
Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre las Habilidades específicas de comunicación y el Desempeño laboral.

			Habilidades específicas de comunicación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades específicas de comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,474**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	216	216
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,474**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	216	216

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

Se observa en la Tabla 14 con un nivel de significancia $p= 0,00 < 0,05$ y una existe una relación directa; positiva moderada $r = 0,474$, determinamos que las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

En la actualidad se es indispensable que los profesionales manejen habilidades directivas, el mismo que debe ser integral con el desempeño de las mismas personas y de los demás individuos que son integrantes de la organización, siendo esto un tema de suma importancia para todas las organizaciones ya que esto asegura su eficiente funcionamiento. Los altos cargos de las municipalidades deben tener y mantener diferentes habilidades directivas, los constantes cambios los obligan a aplicar nuevas formas de estrategias en gestión y relaciones personales, así como el manejo de nuevas y mejores herramientas tecnológicas con la finalidad de que les permita aumentar su desempeño y de los demás trabajadores mostrando un trabajo eficiente y eficaz.

Las municipalidades poseen un esquema o plan para lograr las metas que han sido establecidas, por lo tanto, el éxito de una municipalidad al lograr sus fines y objetivos, se debe en gran escala al trabajo gerencial de la misma. Los sujetos que ocupan el cargo en la dirección de una institución, se denominan gerentes o directivos y son los que se comprometen a gestionar las acciones y procesos dentro de la municipalidad. Los gerentes o directivos para alcanzar los objetivos establecidos, deben estar al pendiente de cómo utilizar las múltiples formas de autoridad para intervenir en el actuar de sus colaboradores, sin dejar de lado que es lo que se pretende obtener y hacia donde marcha. La plataforma básica de los buenos gerentes es la eficiencia y la eficacia para conseguir el correcto funcionamiento de la municipalidad, la capacidad que tiene de gestionar los recursos humanos con los que cuenta para maximizar su desempeño en las actividades que realizan dentro de la municipalidad es fundamental.

Aburto (2011) realizó la tesis titulada “Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”, expuso que la habilidad de un administrador está en función de su capacidad y aptitud a dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.

Es entonces preciso exponer que los gerentes son determinantes en organizaciones de todas dimensiones, ya que logran establecer situaciones favorables

para los colaboradores, calificar el trabajo con precisión y promover la mejora en el funcionamiento de la municipalidad. Cuando el gerente consigue estos excelentes resultados, las personas pueden llegar a ser muy fructíferas, por lo tanto, es preciso comprobar cuáles son las habilidades directivas que describen realmente al gerente.

En un ambiente competitivo y exigente como el que se desarrolla en la actualidad es fundamental para un gerente desarrollar y potenciar las habilidades directivas. Estas le permitirán llevar a su organización a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio. Sin embargo algunos de los gerentes de la Municipalidad Provincial de Huaura no presentan las habilidades directivas necesarias para desempeñarse hábilmente en sus diferentes funciones; esto se da ya que los gerentes según el 68,5% del personal no se preocupan por el desarrollo de su autoconocimiento mediante diferentes capacitaciones; así mismo el 65,7% manifestó que algunos de los gerentes no tienen la habilidad para manejar el estrés que genera el trabajo que realizan; en el caso del 63,4% manifestaron que los gerentes no suelen tener relaciones mediante una comunicación de apoyo generando que no se cumplan eficientemente algunos objetivos; a su vez el 50,9% determinaron que algunos gerentes no cuentan con la habilidad para motivar a sus subordinados como tampoco saben manejar algunos conflictos que surgen en la Municipalidad haciendo que no logren imponer una imagen de poder e influencia entre los demás trabajadores; se observó también que algunos de los gerentes no cuentan con ciertas habilidades grupales ya que según criterio del 68,1% no tienen la habilidad de formar equipos efectivos que trabajen eficientemente a favor de la Municipalidad y con la finalidad de delegar autoridad a los subordinados; así mismo se observó que según el manifiesto del 68,5% que algunos gerentes no dominan las presentaciones orales que realizan como tampoco las escritas ocasionando a la vez que no puedan conducir de manera acertada las reuniones de trabajo.

González (2014) realizó la tesis titulada “Estrés y desempeño laboral del personal de Serviteca Altense de Quetzaltenango”, expuso que se encuentran vinculadas las condiciones exigidas a los colaboradores para tener una notoria productividad dentro de la empresa y así también pueda actuar según las exigencias que su entorno requiera como lo son las condiciones sociales, culturales y demográficas, lo cual es significativo al desear tener una institución manejable con una debida intensidad y de esa manera competir con la globalización. El desempeño del

trabajador es básicamente el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la organización; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Para determinar el grado de desempeño de un colaborador, es imprescindible evaluar sus habilidades que muestran al desarrollar cualquier actividad dentro su centro laboral. Teniendo en cuenta lo anterior, se ha podido observar que algunos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura muestran algunos problemas los cuales están afectando directamente su desempeño que tiene cada uno al momento de realizar sus diversas funciones dentro de la municipalidad haciendo que no se cumplan adecuadamente con los objetivos. Algunos de los diversos problemas que muestran los trabajadores de la municipalidad que afectan su desempeño son por ejemplo que no muestran una disciplina correcta la cual manifieste un adecuado cumplimiento de sus obligaciones dentro de la municipalidad, en el caso del 61,1% de los trabajadores no cuentan con los conocimientos necesarios para cumplir adecuadamente sus funciones en diversas situaciones, por otro lado los que cuentan con los conocimientos no los aplican cuando se debe aplicar, existe un 39,8% de los trabajadores que no muestran responsabilidad alguna al momento de realizar sus labores, por otro lado con respecto a las relaciones interpersonales de los trabajadores lo que ocurre es que el 50,5% y el 60,2% de los trabajadores no cuentan con habilidades como empatía o liderazgo, respectivamente.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una existe una relación directa; positiva moderada $r = 0,474$, determinamos que las habilidades personales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017. Lo cual significa que si el gerente desarrolla habilidades de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de sus problemas, el personal podrá manifestar efectividad en el rendimiento del trabajo realizado en la organización con respecto a sus labores.
- Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una existe una relación directa; positiva moderada $r = 0,405$, determinamos que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017. Lo cual significa que si el gerente desarrolla establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo, motivación de los demás y manejo de los conflictos, el personal podrá manifestar efectividad en el rendimiento del trabajo realizado en la organización con respecto a sus labores.
- Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una existe una relación directa; positiva moderada $r = 0,465$, determinamos que las habilidades grupales influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017. Lo cual significa que si el gerente desarrolla establecer delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo, el personal podrá manifestar efectividad en el rendimiento del trabajo realizado en la organización con respecto a sus labores.
- Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una existe una relación directa; positiva moderada $r = 0,474$, determinamos que las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017. Lo cual significa que si el gerente desarrolla elabora adecuadamente las presentaciones orales y escritas; la realización de entrevistas; y la conducción de reuniones de trabajo, el personal

podrá manifestar efectividad en el rendimiento del trabajo realizado en la organización con respecto a sus labores.

Por lo expuesto anteriormente:

- Con un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$ y una existe una relación directa; positiva moderada $r = 0,468$, determinamos que las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura, periodo 2017.

6.2. Recomendaciones

- Implementar estrategias de capacitación en el desarrollo del autoconocimiento y manejo adecuado del estrés en el personal que ocupan altos cargos, para maximizar con eficiencia el rendimiento constante en todo el personal niveles institucionales.
- Implementar estrategias de capacitación en el personal que ocupan altos cargos, sobre el manejo adecuado de conflictos que ocurran en el centro laboral, para maximizar con eficiencia el rendimiento constante en todo el personal niveles institucionales.
- Implementar estrategias de capacitación en el personal que ocupan altos cargos, sobre formación de equipos de trabajo para que logren los objetivos esperados y maximizar con eficiencia el rendimiento constante en todo el personal niveles institucionales.
- Implementar estrategias de capacitación en el personal que ocupan altos cargos, sobre la habilidad de elaborar presentaciones orales y escritas y sobre todo en la conducción de las reuniones de trabajo de manera adecuada, para maximizar con eficiencia el rendimiento constante en todo el personal niveles institucionales.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

Bibliografía

- Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de Empresas* (3a Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (9a Ed). Mexico: Mc Graw Hill Educación.
- Gonzales, C., & Valenzuela, D. (2012). *Manual de gestión empresarial*. Perú: Magygraf.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones* (4a Ed). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a Ed). México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (2a Ed). México: Pearson.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano* (2a Ed). Buenos Aires-Argentina: Cengage Learning.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo* (4a Ed). México: Cengage Learning.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial* (1a Ed). España: Díaz de Santos.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a Ed). México: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2a Ed). México: Limusa Wiley.
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica* (18a Ed). México: Mc Graw Hill.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8a Ed). México: Pearson.

7.2. Fuentes electrónicas

Trabajos citados

- Aburto, H. (06 de 2011). *Las Habilidad Directivas y su repercusión en el Clima Organizacional*. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Instituto Politécnico Nacional:

<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf%20?sequence=1>

- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2013). *Las Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL 04, 2013*. Recuperado el 2017 de 02 de 20, de Universidad César Vallejo: <https://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>
- Coello, V. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los Asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Recuperado el 2017 de 02 de 20, de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condiciones%20lab%20orales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20em%20presa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo : una propuesta desde la socioformación*. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/563/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). *Habilidades Gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana*. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Universidad de Nariño: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679/819>
- García, L. (08 de 2014). *Motivación Laboral y Desempeño Laboral de los Directivos del Corporativo Adventista del Norte de México*. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Universidad de Montemorelos: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/377/Tesis%20de%20Mtr%C3%ADa.%20en%20Rec.%20Humanos%20de%20Lidia%20Esther%20Garc%C3%ADa%20Garc%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gonzales, M. (05 de 2014). *Estrés y Desempeño Laboral (Estudio desarrollado en Serviteca Altense del Quetzal Tenango*. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Gonzalez-Mayra.pdf>
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*". Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

ANEXOS

A. CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre las habilidades directivas de los gerentes y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
HABILIDADES DIRECTIVAS					
DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES					
1. ¿El gerente se preocupa por capacitarse constantemente demostrando preocupación por el desarrollo del autoconocimiento?					
2. ¿El gerente maneja adecuadamente el estrés que se maneja en el entorno laboral?					
3. ¿El gerente soluciona los problemas ocurridos en el centro laboral de manera analítica y creativa?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES					
4. ¿El gerente establece relaciones de confianza con su equipo mediante una comunicación de apoyo?					
5. ¿El gerente tiene la habilidad de ganar poder e influencia sobre su equipo de trabajo?					
6. ¿El gerente motiva a sus trabajadores?					
7. ¿El gerente maneja adecuadamente los conflictos ocurridos en su centro laboral?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES GRUPALES					
8. ¿El gerente delega autoridad a los demás cuando se es necesario?					
9. ¿El gerente sabe formar equipos de trabajo que tengan rendimientos altos y logren objetivos esperados?					
10. ¿El gerente lidera los cambios a realizarse en tu centro laboral?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES ESPECIFICAS DE COMUNICACIÓN					
11. ¿El gerente tiene la habilidad de elaborar presentaciones orales y escritas?					

12. ¿El gerente tiene la habilidad para realizar entrevistas y ser claro y preciso dentro del tema a tocar?					
13. ¿El gerente conduce las reuniones de trabajo de manera adecuada?					
DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN: HABILIDADES Y CAPACIDADES					
14. ¿El gerente cumple eficientemente con sus obligaciones laborales?					
15. ¿El gerente conoce el desarrollo y proceso de todas las actividades a realizar en la municipalidad?					
16. ¿El gerente demuestra tener los conocimientos y preparación necesaria para ejercer su rol de gerente?					
17. ¿El gerente demuestra responsabilidad?					
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES					
18. ¿El gerente demuestra tener empatía con su equipo?					
19. ¿El gerente demuestra tener capacidad para liderar?					
20. ¿El gerente ejerce influencia en las demás personas?					

Dr. CÉSAR MARCELINO MAZUELOS CARDOZA
ASESOR

Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS
PRESIDENTE

Dra. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES
SECRETARIA

Dr. ALFREDO EDGAR LOPEZ JIMENEZ
VOCAL