UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA, 2021.

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

OLENKA TALIANA CORPUS MELGAREJO

ASESOR:

M(o) DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVÁEZ

Huacho – Perú

2021

……

M(o). Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez

DNU 394

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera
Presidente

Dr. Jesús Jacobo Coronado Espinoza
Secretario

Dr. Feliz Gil Caro Soto
Vocal

M(o) Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez
Asesor

Título:

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA, 2021

DEDICATORIA

A mis padres por siempre brindarme su amor infinito y gran apoyo sincero, y por aquellos consejos tan sabios que día a día me han hecho reflexionar y crecer como persona, también a mis hermanos que con su ejemplo de superación han sido para mí un modelo a seguir y una inspiración para poder lograr y alcanzar todos mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A dios, por tan grande gesto de amor bendito y por ser mi guía en este camino.

Al personal de la Municipalidad Provincial de Huaura, por ser tan amables en apoyarme y brindarme la facilidad de obtener información para poder lograr y culminar este proyecto tan deseado.

No puedo dejar de agradecer a mis familiares, amigos y todas las personas que han hecho posible que pueda cumplir uno de mis objetivos de vida, y que siempre han estado conmigo en todo momento, especialmente en aquellos donde se demuestra de que eres importante para uno.

ÍNDICE GENERAL

TITULO i
DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTO iii
ÍNDICE GENERAL iv
ÍNDICE DE TABLAS vi
ÍNDICE DE FIGURAS vii
RESUMEN viii
ABSTRACT ix
INTRODUCCIÓN x

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática 01
1.2. Formulación del Problema 03
1.2.1. Problema General 03
1.2.2. Problemas Específicos 03
1.3. Objetivos de la Investigación 04
1.3.1. Objetivo General 04
1.3.2. Objetivos Específicos 04
1.4. Justificación de la investigación 04
1.5. Delimitación del estudio 05
1.6. Viabilidad del estudio 05

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación 06
2.1.1. Investigaciones internacionales 06
2.1.2. Investigaciones nacionales 07
2.2. Bases Teóricas 09
2.3. Definiciones de términos básicos 33
2.4. Hipótesis de investigación 34
2.4.1. Hipótesis General 34

2.4.2. Hipótesis Específicas 34
2.5. Operacionalización de las variables 35

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico 36
3.2. Población y muestra 36
3.2.1. Población 36
3.2.2. Muestra 36
3.3. Técnicas de recolección de datos 37
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información 38

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados 40
4.2. Contrastación de hipótesis 49

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados 54

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones 58
6.2. Recomendaciones 59

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas 60
7.2. Fuentes electrónicas 62

ANEXOS 63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Prueba de KMO y Bartlett	37
Tabla 2.	Comunalidades	38
Tabla 3.	Estadísticas de fiabilidad	39
Tabla 4.	Género de los trabajadores	40
Tabla 5.	Resultado de las dimensiones de las habilidades directivas de acuerdo trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	41
Tabla 6.	Resultado de las habilidades directivas de acuerdo trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	42
Tabla 7.	Resultado de las dimensiones del desempeño laboral de acuerdo trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	43
Tabla 8.	Resultado del desempeño laboral de acuerdo trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	44
Tabla 9.	Resultado de las dimensiones de las habilidades directivas según al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	45
Tabla 10.	Resultado de las habilidades directivas según al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	47
Tabla 11.	Pruebas de normalidad	48
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y desempeño laboral	49
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades personales y desempeño laboral	50
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y desempeño laboral	51
Tabla 15.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades grupales y desempeño laboral	52
Tabla 16.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades específicas de comunicación y desempeño laboral	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores	40
Figura 2.	Dimensiones de las habilidades directivas de acuerdo trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	41
Figura 3.	Habilidades directivas de acuerdo trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	42
Figura 4.	Dimensiones del desempeño laboral de acuerdo trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	43
Figura 5.	Desempeño laboral de acuerdo trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	44
Figura 6.	Dimensiones de las habilidades directivas según al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	45
Figura 7.	Habilidades directivas según al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura	46
Figura 8.	Habilidades directivas y desempeño laboral	47
Figura 9.	Habilidades personales y desempeño laboral	48
Figura 10.	Habilidades interpersonales y desempeño laboral	49
Figura 11.	Habilidades grupales y desempeño laboral	50
Figura 12.	Habilidades específicas de comunicación y desempeño laboral	51

RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021. Métodos: La presente investigación es de tipo aplicada, nivel es correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 247 trabajadores. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0, 935). Resultados: Respecto a las habilidades directivas, el 4,6% manifestó que se encuentra en un grado inadecuado, el 23,8% se ubican en un rango aceptable y el 71,5% se ubica en un nivel adecuado. Respecto al desempeño laboral, el desempeño laboral el 8,6% manifestó que se encuentra en un nivel bajo, el 24,5% se ubican en un rango regular y el 66,9% se ubica en un nivel alto. Conclusión: Existe una correlación positiva moderada (rho = ,618**; p= 0,00), por lo que se concluye que las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

Palabras clave: Habilidades personales, Habilidades interpersonales, Habilidades grupales.

ABSTRACT

Objective: To establish how management skills influence the work performance of workers in the Provincial Municipality of Huaura, 2021. Methods: This research is applied, level is correlational, non-experimental design, quantitative approach. The population is 247 workers. The reliability of the instrument was performed using Cronbach's alpha coefficient (0.935). Results: Regarding management skills, 4.6% stated that it is in an inadequate degree, 23.8% are located in an acceptable range and 71.5% are located in an adequate level. Regarding job performance, 8.6% stated that it is at a low level, 24.5% are located in a regular range and 66.9% are located at a high level. Conclusion: There is a moderate positive correlation (rho = .618 **; p = 0.00), so it is concluded that managerial skills significantly influence the job performance of workers in the Provincial Municipality of Huaura, 2021.

Keywords: Personal skills, Interpersonal skills, Group skills.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es indispensable para conservar el grado de exigencia conforme a los procedimientos de carácter administrativo actualizados, continuamente pretendiendo lograr objetivos y propósitos de cualquier tipo de organización, en el cual es necesario enfocarse en lo esencial que representa las habilidades directivas. El curso de ello se ve reflejado en la gestión de las habilidades en los gerentes, porque eleva las competencias y desempeño de quienes está al mando, pues se quiere un gerente efectivo administre adecuadamente, direcciones, monitoree y analice funciones y actividad que desempeña su personal.

Debido a la gran relevancia que resulta las actividades directivas para lograr lo propuesto, ya que ciertas investigaciones muestran que las organizaciones en el cual los individuos llegan a ser el centro de la táctica organizacional obtienen buenos frutos y mayor habilidad competitiva, siendo así, evidentemente la carencia de tener gerentes de excelencia con destrezas y capacidades directivas.

Es por ello que tiene como objetivo general establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En un ámbito internacional, el desempeño laboral se afirma como un elemento relevante en las organizaciones tanto públicas como privadas, es así que se han realizado múltiples investigaciones sobre sus problemáticas, como el de Meza (2021) donde señala que uno de los problemas que incide en desempeño en el trabajo, es la presión laboral, perjudicando el cumplimiento de sus funciones, promoviendo la estabilidad, entre otros. Además, existen otros estudios hechos sobre habilidades directivas, como el de Lara y Ligna (2015) donde mencionan que existen brechas entre las habildiades y destrezas de los jefes, lo que genera la disminución en la calidad del desempeño de su epuipo de trabajo y su baja eficiente en el puesto laboral de los mismos.

En un contexto nacional, Mendoza (2019) señala que la falta de reconocimiento e incluso la falta de paciencia del jefe en situaciones frustrantes no son aspectos positivos para el desempeño, por el contrario, afectan en gran medida. Por otro lado, León (2020) menciona que los trabajadores desempeñan actividades estructuradamente bajo el monitoreo de los trabajadores directivos, reportó un bajo desempeño ya que estos directivos carecen conocimientos técnicos adecuados lo que influye negativamente en las actividades de la organización

En la actualidad, es indispensable para conservar el grado de exigencia conforme a los procedimientos de carácter administrativo actualizados, continuamente pretendiendo lograr objetivos y propósitos de cualquier tipo de organización, en el cual es necesario enfocarse en lo esencial que representa las habilidades directivas. El curso de ello se ve reflejado en la gestión de las habilidades en los gerentes, porque eleva las competencias y desempeño de quienes está al mando, pues se quiere un gerente

efectivo administre adecuadamente, direcciones, monitoree y analice funciones y actividad que desempeña su personal.

Es la razón por el cual el estudio tiene como objeto conocer las habilidades directivas que vienen teniendo impacto en el personal de la entidad edil.

La Municipalidad Provincial de Huaura tiene un enfoque centrado en la promoción del crecimiento sostenible en la población, con las competencias necesarias para llevar a cabo sus objetivos, para ello incentiva una apropiada prestación de servicios a la ciudadanía, la entidad edil mejorar políticas y proyectos de crecimiento establecido en ámbitos de consideración y discusión, asimismo incentiva un desarrollo íntegro humanitario que viabilice el desarrollo económico, justicia colectiva y la sustentabilidad del medio ambiente, dando prioridad a la protección de los ciudadanos para mejorar la condición de vida la ciudadanía.

En la Municipalidad Provincial se observa el bajo desempeño de sus trabajadores debido diferentes aspectos tales como la falta de cooperación y colaboración entre compañeros ya que en su mayoría prefieren realizar actividades personalmente; la falta de capacitaciones que actualicen los conocimientos de los trabajadores han jugado un rol esencial pues existen constantes fallas en las funciones; la carencia de soporte de la entidad edil no se cumple con las metas impuestas en su función; en muchas ocasiones los jefes inmediatos no reconocen el esfuerzo en el área donde los trabajadores desempeñan su función; la institución no otorga oportunidades de crecimiento hacia otras áreas asignándoles mayores beneficios.

Con respecto a las habilidades de los gerentes de la entidad edil se ha observado deficiencias debido a que con frecuencia no escuchan las opiniones o sugerencias de quienes están a su mando; cuando se presentan conflictos los gerentes no orientan ni dirigen los debates en el grupo dificultando que se hallen soluciones concretas; en su mayor parte los gerentes no han transmitido adecuadamente la visión y estrategia que le han comunicado sus superiores; no se fomenta una atmosfera de cooperación por lo que los trabajadores no tienen motivaciones para trabajar en equipo; los gerentes no dedican tiempo en crear un ambiente motivante entre los trabajadores lo que genera que estos laboren solo por obligación.

En caso de que la Municipalidad Provincial de Huaura no proceda a realizar cambios adecuados podría tener deficientes resultados en los objetivos ya trazados, además de reflejar una mala imagen frente a los usuarios.

Por lo tanto, se hace indispensable para la Municipalidad Provincial de Huaura la apertura instrucciones de aprendizaje y fortalecer las habilidades directivas, así como capacitar y monitorear el desempeño del personal para mejorar la calidad de servicio hacia la ciudadanía.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021?

1.2.2. Problemas Específicos

a. ¿De qué manera las habilidades personales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021?

b. ¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021?

c. ¿De qué manera las habilidades grupales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021?

d. ¿De qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

a. Establecer de qué manera las habilidades personales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

b. Establecer de qué manera las habilidades interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

c. Establecer de qué manera las habilidades grupales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

d. Establecer de qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica: El estudio presenta teorías relacionadas a las variables en estudio, teorías que ayudarán a futuros investigadores a entender la influencia que existe entre la variable independiente y la variable dependiente; mediante la exposición de las conclusiones, recomendaciones y resultados.

Relevancia social: El estudio tiene como meta dar a la entidad edil, los elementos principales para mejorar las habilidades de sus gerentes, con el fin de incrementar el desempeño de su personal.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Huaura, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: noviembre del año 2020 a setiembre del año 2021.
- Delimitación social: Personal administrativo de la Universidad Nacional de Barranca.
- Delimitación semántica: Habilidades directivas y Desempeño laboral.

Martínez (2013) definen habilidades directivas como “la mezcla de saberes, habilidades, conductas y actitudes que requiere un gerente para poseer eficacia en una enorme variedad de tares de gestión y diferentes actividades” (p. 85).

Bernal y Sierra (2013) definen el desempeño laboral como “el periodo en el que el equipo se desarrolla y necesita de recientes actividades, tal como creatividad en sus actividades y procedimientos” (p. 301).

1.6. Viabilidad del estudio

La tesis fue factible dado que se contó de medios monetarios, humanos y materiales; asimismo el tema de estudio se tuvo un acceso amplio respecto a libros, artículos científicos e informes de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Altamirano (2018), "Estrés y desempeño laboral en los servidores públicos de la función judicial", Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Su objetivo fue determinar la incidencia del estrés en el desempeño laboral. Es una investigación descriptiva, no experimental. La población fue 92 colaboradores. Se utilizó el cuestionario. Los resultados reflejaron que la calidad del trabajo de los trabajadores es regular evidenciando un 22%, en tanto que en la dimensión responsabilidad y compromiso se precisa que un 32% de los trabajadores es regular y en relación al pensamiento analítico se evidenció que un 22% de los trabajadores es regular. Se concluye que el estrés laboral tiene un impacto negativo en el desempeño del personal de la institución en estudio.

Alava y Gómez (2016), "Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección", Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil Ecuador. Su objetivo fue analizar la influencia de la administración de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal, con el fin de diseñar un aplicativo y así mejorar los procesos de selección y capacitación. Es una investigación descriptiva. La población fue 241 colaboradores así mismo la muestra 140 colaboradores. Se utilizó la encuesta y el cuestionario. Se concluye que existe un elevado porcentaje de desazón en los servidores en relación a los subsistemas de Talento Humano,

donde tiene influencia en el rendimiento del personal como la selección, instrucción e incentivo para los mismos.

Riascos y Bermúdez (2015), “Habilidades de un directivo en su organización que lo hace eficaz, eficiente y productivo en la Institución Educativa Álvaro Echevarry Perea de Santiago de Cali”, Universidad Buenaventura. Cali. Colombia. Su objetivo fue comprender las habilidades de un directivo en una institución educativa que lo haga eficaz, eficiente y productivo. Es una investigación no experimental de tipo mixto es decir cualitativo – exploratorio y cuantitativo. La población fue 2500 estudiantes, así mismo la muestra fue 58 padres de familia. Se utilizó la encuesta y la entrevista y el cuestionario. El estudio llegó a la conclusión que la asunción de la dirección de los colegios es una acción especialista la cual comprende cargos, acciones y papeles nuevos los cuales han extendido y cambiado los temas en las actividades del directivo lo que conduce a exigencias nuevas en su profesionalidad.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Carlos (2019), “Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017”, Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Su objetivo fue determinar las diferencias en las habilidades directivas. Es una investigación de tipo básica, diseño descriptivo comparativo, no experimental y transversal. La población fue 32 funcionarios. Utilizó el cuestionario. Los resultados sostienen que las habilidades directivas en las organizaciones implican la evaluación de las dimensiones, entre otras, habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, respecto al primero se encontró que la mayoría de los funcionarios en un 62,5% tienen un nivel bajo, respecto a la dimensión habilidades interpersonales un 37.5% de los funcionarios tiene un nivel bajo y finalmente en las habilidades grupales se encontró que 62,5% de los gerentes presentan un nivel bajo. Las conclusiones señalan que hay distinciones en gran medida en las habilidades directivas en ambas entidades ediles.

Soto (2018), “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama 2018”, Universidad César Vallejo. Perú. Su objetivo fue determinar de qué manera se relaciona el clima organizacional y desempeño laboral. Es una investigación de tipo básica de nivel descriptivo correlacional. La población fue 42 trabajadores. Se utilizó la encuesta y el cuestionario. Los resultados del estudio señalan que la evaluación se realizó en función a las dimensiones como la dimensión motivación donde en relación a este un 28.6% de los trabajadores percibió como mala. La investigación concluyó que existen pruebas consistentes que avalan que el clima organizacional con el desempeño laboral de acuerdo a los efectos conseguidos del coeficiente de Spearman, arroja un 0.510 lo cual demuestra que si se pone mayor énfasis en el clima organizacional mejorará el desempeño.

Quispe (2017), “Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata”, Universidad Andina del Cusco. Puerto Maldonado. Perú. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios. Es una investigación descriptivo correlacional no experimental. La población fue 33 directivos y 33 usuarios. Se utilizó la encuesta y el cuestionario. En resultados indican que el estudio se basó en la evaluación de las dimensiones habilidades interpersonales, habilidades personales y habilidades grupales, en relación a la primera dimensión que un 57,58% de los directivos y trabajadores presentan un nivel bajo, en la segunda dimensión se observó que un 60,61%, de directivos y trabajadores carece de esta habilidad, y por último un 51,52% de directivos y trabajadores tiene una valoración baja en las habilidades grupales. Concluyéndose que “existe una relación afirmativa entre las variables en estudio, siendo el alfa de Cron Bach para habilidades directivas del 0.693, y satisfacción del usuario 0.621” (p.67).

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Habilidades directivas

A. Definiciones

Griffin y Van Fleet (2016) indican que necesitan los gerentes, directores, funcionarios y las competencias básicas plazo actuales son importantes porque tienen el destino y finalidad de las ayudas es la de distribuir estos conocimientos básicos para iniciar una trayecto en la administración, y gestión servir eficazmente en su posición vigente.

Huerta y Rodríguez (2014), "etapa donde el procedimiento administrativo en donde se hace efectivo lo planificado, a través de la potestad de la persona encargada de la administración, cualquiera que sea su denominación (gerente, director o encargado)" (p. 54).

Martínez (2013), lo define "la mezcla de saberes, habilidades, conductas y actitudes que requiere un gerente para poseer eficacia en una enorme variedad de tares de gestión y diferentes actividades" (p.85).

Schermerhorn (2010) lo conceptualiza "habilidad para interpretar los saberes en un acto que refleje el rendimiento estimado" (p. 21).

B. Dimensiones de habilidades directivas

Wheaton y Cameron (2011) hacen mención de la existencia de 4 dimensiones, que presentan habilidades cruciales en beneficio de un desempeño eficiente por parte del gerente respecto a sus habilidades directivas, estás se mencionan a continuación:

a. Habilidades personales

Dichas habilidades se evocan en temas que solo la persona puede manejar y no en otras personas, por lo cual se denominan habilidades directivas.

b. Habilidades interpersonales

Habilidades enfocadas esencialmente en temas que aparecen cuando se relaciona con otros individuos. Ciertamente, se sobre posiciona entre estos, de

esta manera, si desea tener un desempeño efectivo, la persona estará sujeta en su mayoría por varios aspectos de esta habilidad.

c. Habilidades grupales

Habilidades que se enfocan en temas esenciales que aparecen al interactuar con diferentes individuos que están en grupos, cuál fue su papel de líder o como integrante del grupo.

d. Habilidades específicas de comunicación

Estos adicionales ocupan las habilidades de comunicación de vital importancia para individuos con escasa experiencia administrativa o entrenamiento en habilidades. Dichos adicionales incentivan el desarrollo de habilidades indispensable para desempeñar funciones que a menudo se incluyen en un curso sobre la formación de las destrezas gerenciales.

C. La formación de las habilidades directivas

Bernal y Sierra (2013), citan a Wheaton & Cameron, donde mencionan que debido a la gran relevancia que resulta las actividades directivas para lograr lo propuesto, ya que ciertas investigaciones muestran que las organizaciones en el cual los individuos llegan a ser el centro de la táctica organizacional obtienen buenos frutos y mayor habilidad competitiva, siendo así, evidentemente la carencia de tener gerentes de excelencia con destrezas y capacidades directivas. Aunque, es importante mencionar que, el avance sobre la forma de adaptarse, la forma de guiar temas vinculados con el desarrollo del personal en las instituciones continúa siendo el mayor reto para los gerentes.

La formación de las competencias gerenciales es un proceso de mayor complejidad que estar en programas gerenciales y administrativos puesto que los antecedentes reflejan que lograr elevados puntajes en estos programas es importante, aunque, no lo suficiente para lograr un buen desempeño en la función gerencial o en la vida.

Preparar gerentes eficaces es un proceso muy difícil ya que las capacidades gerenciales se relacionan al conocimiento de la conducta humana y de poner en práctica dicho conocimiento. De esta manera, cualquier perspectiva

se enfoca en formar competencias gerencias necesita de un conocimiento firme del comportamiento o de la conducta humana y las ciencias sociales, al lado de experiencia gama en el empleo del conocimiento.

Asimismo, se debe indicar el grupo de competencias directivas son las que continuamente reciben los gerentes particularmente las habilidades analíticas y técnicas, aunque en cierta medida se denominan habilidades sociales, siendo estas cruciales en los resultados de las instituciones de acuerdo a diferentes investigaciones empíricas de dicho ámbito. Podemos mencionar ciertas competencias interpersonales como:

Gerenciar el incentivo: se define como la capacidad de un gerente para que las personas logren su desarrollo en la organización y se enfoquen en sus competencias en el logro de metas de la propia organización.

Liderazgo: es la habilidad de incidir en otros para enriquecer su potencial humano en proceso del beneficio personal como de la organización, en base a valores éticos.

Comunicación asertiva: entendida como la capacidad de interrelacionar con los otros asertivamente.

Construcción de orientación de equipo de labor: habilidad de formación, consolidación y conducción de un equipo de trabajo incentivando a sus integrantes a labor con libertad y compromiso.

D. Las principales funciones de los gerentes

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que las acciones de los gerentes brindan un modelo esencial para ordenar los saberes administrativos. Cada noción novedosa de estudios puede situarse fácilmente en las siguientes funciones:

a. Planificar

Está función comprende seleccionar la misión y propósitos, así como las actividades a concretarlos, mejor dicho, seleccionar planes de actos a largo plazo entre opciones. Existen diversas clases de planes que parten por objetivos y blancos generales hasta llegar a acciones a seguir, como solicitar un

documento, realizar una contratación, entrenar personal para una determinada actividad. Un plan real no existe hasta tomar una decisión; se involucra al personal o los recursos; previo a decidir, existe solo una investigación de la planificación, una evaluación, no es un verdadero plan.

b. Organizar

Los individuos laboran en grupo para lograr metas y por ello realizan actividades, como roles a momento de desempeñar una función, sea porque estos las han desarrollado, por casualidad o imprevista u organizadas por una persona que quiera garantizar que hay una contribución específica a los esfuerzos del grupo

Entonces está función forma parte de la administración lo cual implica proponer una estructura intencional de actividades que los individuos tienen en una organización; es intencional ya que se debe asegurar que la cada actividad logre lo propuesto, en el mejor de los casos, a individuos más calificados a desempeñarlas.

c. Integrar a los trabajadores

Esta función implica cubrir y conservar los puestos de la estructura organizacional. Lo cual se lleva a cabo al momento de reconocer los requisitos de la fuerza laboral; inventariar al personal accesible y reclutar, elegir, situar, incentivar, analizar y planificar su profesión; contrarrestar y preparar, u otro modo, formar postulantes u ocupantes de puestos para que las actividades se lleven a cabo de acuerdo a lo planificado.

d. Dirigir

Dirigir significar incidir en los individuos que participen en los propósitos organizacionales y de los equipos; además; implica principalmente en cómo relacionarse al momento de administrar. Cada gerente converge que muchos de las más importantes dificultades aparecen de los individuos, sus deseos y posturas, de esta manera su conducta personal y en grupo, y que en caso de gerentes eficientes se necesitan de líderes eficientes.

e. Controlar

Controlar significa valorar y enmendar el rendimiento personal y grupal con el fin de asegurar que las actividades se cumplan según lo planificado. Comprende valorar el rendimiento en relación a los propósitos y los proyectos, detectar aquellas desviaciones de los estándares y colaborar en enmendar dichas desviaciones. En síntesis, está función facilita que se lleven a cabo los planes. Aunque cuando planificar se encuentre antes que el control, ya que los planes no se lograr por si solos, guían a los directivos al empleo eficiente de los materiales para llegar a los objetivos; siendo así las acciones evaluadas se establecen de acuerdo a los planes.

Las funciones de control a menudo guardan relación con la valoración del logro. Un medio de control, por ejemplo, es el presupuesto de gastos.

Asegurarse que los hechos se realicen de acuerdo a lo planificado se traduce en identificar individuos responsables de los resultados de distinguirse de la acción planificado y después dar las fases estimadas para que el rendimiento sea mejor. De esta manera, los resultados se evalúan cuando tiene un registro de lo que realizan las personas.

E. Los gerentes, la cualificación y los resultados

Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan que la formación con frecuencia es apropiado para que aparezcan gerentes efectivos. En cualquier caso, las habilidades del gerente, posiblemente se desarrollen en base a la experiencia y las acciones que han tenido a lo largo de su formación universitaria. Por lo general los gerentes efectivos y hombres de negocios no han tenido extraordinarias calificaciones en su formación universitaria.

Aunque todo gerente realiza prácticamente las mismas actividades, no hay un modelo único en la manera de hacerlo. Cada gerente realizará acciones de acuerdo a sus convicciones, sujeto a los hechos del ambiente.

Cuando el gerente desempeña su trabajo apropiadamente, por lo general ello se sitúa en los resultados logrados por la organización para ciertos estudiosos el aspecto principal en el trabajo del gerente se halla en lograr resultados. Los

resultados son, en buena medida, el efecto casi innato de la acción. El gerente no tiene limitaciones, sino sus ideas aportan principalmente en lo que quiere lograr y en la forma de hacerlo, aportando en que se concreten los resultados. Por tal motivo, se afirma que un gerente eficiente no tiene límites en lo que debe realizar. Cuando más alto tenga su cargo, tendrá más protagonismo en la definición de sus propósitos y la responsabilidad en el hecho de conseguirlos.

Desde un enfoque a futuro podemos mencionar la misión esencial de un gerente, se trata en garantizar que sobreviva la organización y por tal motivo emplear los recursos que tiene a su disposición. Un criterio objetivo de que la función gerencial se está desarrollando en el sentido adecuado son los resultados obtenidos. Si los resultados obtenidos son los suficientes se podrá reservar una parte de los mismos para llevar a cabo inversiones tanto en reposición de equipos como en investigación, desarrollando e innovación lo que constituye la mejor forma de ocuparse por la supervivencia de la organización. En cualquier caso, el gerente debe tener la habilidad de ser flexible a diferentes hechos en pro de su misión, aunque dependiendo de su importancia, de acuerdo al puesto del gerente que ocupe y el contexto en el cual se halle la organización.

F. Las actividades de la dirección y el potencial del capital humano

Bernal y Sierra (2013) señalan que la teoría actual de la gerencia resalta la relevancia del progreso del potencial humano personal y grupal como la base o elemento crucial de la dinámica en la entidad. Desde este punto de vista, las potencialidades y aptitudes de los individuos son la táctica sobre la que tiene que fundamentar la aptitud de aprendizaje y la dinámica de las compañías en entornos de duda y dificultad. Ello quiere decir que la gerencia en la actualidad tiene como un desafío el identificar la relevancia del potencial de los individuos que en las compañías para el progreso de sus aptitudes individuales. (Físicas, intelectuales, emocionales, trascendentales y laborales).

Para la gerencia actual, el capital humano se manifiesta cuando los miembros de la compañía crean en el desenvolvimiento de sus tareas labores en valor que facilitan las sinergias de forma tal que tanto el grupo de la compañía como cada uno de sus miembros alcance provechos y de la misma manera esto

se observe en el usuario, la colectividad y demás dependientes de la sociedad. En este criterio es vital la aptitud para comprender, en la praxis de las competencias y destrezas, que las compañías se vuelvan ambientes de desarrollo humano total.

Es vital que la gerencia y los demás individuos que integran las compañías entiendan la relevancia de la adquisición de saberes continuos y de compartir los mismos con diversos colegas del empleo para generar sinergias, y del mismo modo el empleo de todo lo sabido. Que la compañía genere una cultura activa constante de variación, en donde los individuos reaccionen de manera óptima en circunstancias que requieran confrontar variaciones.

La gerencia requiere resaltar la instrucción y el progreso de las competencias humanas y organizacionales que se toman por desenvolvimiento, es decir, eso que la distingue de las demás para sus diversas compañías.

Así, la gerencia contemporánea, del mismo modo debe tomar en cuenta como su función planear tácticas dirigidos a lograr, compartir, potenciar, y si se requiere la creación de valor agregado, el que, contiene asegurar que los datos importantes para llevar a cabo la actividad organizacional se halle en la misma dirección y sus aportes disponibles y que los individuos puedan alcanzarlas, en el sitio y tiempo adecuado para su desenvolvimiento y para resolver diversas adversidades que se generan día a día. Es por eso que la misma gerencia vela por una cultura organizacional que fomente los contextos a tal efecto. Esta cultura ha de caracterizarse, entre otros, por estos rasgos:

- Valoración y respeto por los individuos.
- Entorno de fiabilidad y compromisos de las partes.
- Evaluación del movimiento estratégico.
- Misión y visión de la entidad repartida.
- Sencillez en las expresiones.
- Empoderamiento en la resolución de adversidades.
- Obligaciones con el trabajo en grupo.

- Evidente interés por la adquisición de nuevos saberes y el traspaso continúo de saberes, del mismo modo que el empleo de ellos en la compañía.
- Estima y apreciación por individuos que continuamente adquieren conocimientos y traspasan los suyos para ser empleados en las asignaciones de la empresa.
- Apreciación y preferencias por la creatividad como una manera de sumar valor para los distintos stakeholders de la empresa.
- Elevada paciencia a la derrota.
- Evidente exigencia propia, responsabilidad y proactividad por los integrantes de la empresa.

Empleo ético de las TIC, dado que, es incuestionable la relevancia de las mismas en el entorno de las compañías dado que ha repercutido en un pequeño plazo en la variación no solo en los métodos de fabricación de los productos o servis sino en las maneras de empleo, en la dinámica delos pensamientos, en los vínculos y en las conductas de los individuos, del mismo modo que los lazos entre compañías y sus relaciones en el ambiente externo, sin embargo de la misma manera se puede emplear en contra de los mismos individuos y la compañía.

G. Las metas de todos los directivos y las organizaciones

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los gerentes de organizaciones no lucrativas a menudo dicen que el objetivo de los ejecutivos de las lucrativas es simple; conseguir ganancias; aunque, las ganancias son únicamente un adicional del comercio sobre los egresos. Un objetivo es relevante para muchas empresas es el incremento en el futuro de la valencia de sus acciones.

Con objetividad para todas las organizaciones de cualquier tipo, los ejecutivos tienen que ser el valor agregado. De esta manera, los ejecutivos determinan un clima en donde es posible que los individuos obtengan objetivos claros en el grupo con un reducido tiempo, efectivo, recursos y la no satisfacción personal, en la medida en la que puedan lograr los objetivos con los medios a su disposición. En organizaciones no lucrativas, como, por ejemplo, un

departamento de bomberos, como también de aquellas lucrativas que no están en sus manos las ganancias totales, los ejecutivos tienen objetivos y es necesario que busquen lograrlo con la más cantidad de recursos disponibles, o alcanzar con lo más posible con los que ya tienen a su disposición.

H. Equipos directivos o administrativos

Bernal y Sierra (2013) mencionan que los grupos comprenden equipos desde el nivel el nivel más alto hasta el más bajo, pasando por cada nivel departamental. Así se tenga en responsabilidad un grupo reducido o buena cantidad de personas, si el equipo lleva cierta actividad administrativa de la organización, alguna deficiencia o ciertas funciones de gran relevancia, se está refiriendo a un equipo gerencial o administrativo.

La más importante deficiencia que confrontar estos equipos es establecer cuando un enfoque de equipo es en realidad el apropiado. Gran cantidad de grupos que gestionan funciones o empresas es posible que tengan una mayor eficacia como grupo de tarea que como equipos.

En equipos gerenciales o administrativos, posiblemente que los integrantes tengan que sobrellevar una desconfianza propia al creer en los demás su función y sus frutos. El coste por creen en los demás en muchas ocasiones es muy elevada; en buenos casos, los integrantes son entretenidos de sus individuales, los costes cambias a ser útiles y los individuos sienten que la obligación sobre tu tiempo y sus preferencias, en el buen o peor de los individuos, es natural de la orientación de grupos de trabajo.

Para ello, estos tienen riesgos en menores proporciones, puesto que el fruto se inclina a ser una mayor motivación personal. Aquellos grupos de trabajo requieren poco tiempo para moldear su objetivo, puesto que, a menudo, el líder es el individuo que lo determina. El grado de rendimiento agregado que puede alcanzar se transforma en algo principal para unas muchas organizaciones, principalmente en tanto pasan por importantes cambios, a lo largo de ello el rendimiento de las organizaciones está sujeta a transformaciones de comportamiento de los individuos y de la propia organización. Si la dirección utiliza equipo para gestionar o direccionar, debería garantizar de que este tenga

el éxito al reconocer los objetivos y los blancos específicos del equipo que en los particulares.

Los equipos con funciones administrativas en pocas palabras son los más complicados. Las dificultades de los retos a futuro, las excesivas demandas sobre el tiempo de los gerentes y el egoísmo en individuos con mayores cargos todo ello va en contra de los equipos en la alta dirección. A su vez, estos equipos son los que tienen más poder, además; por lo general, son reducidos y no tan formales.

Todavía hay pocos equipos verdaderos en la gerencia de grandes y difíciles organizaciones. Muchos grupos en la cumbre de las grandes empresas eluden lograr niveles de rendimiento de equipos verdaderos, ya que suponen necesario que cada uno de los informes directos están en el equipo; que los blancos del equipo sean iguales a la organización, sin embargo, son las que establecen sus papeles, que es necesario que un equipo sea todo el tiempo un equipo, y que su líder no debe realizar la acción en verdad.

Los equipos se transformen en un elemento esencial de rendimiento en las organizaciones de elevado rendimiento. Sin embargo, ello no se traduce que los equipos cambien la oportunidad personal o los rangos o los procedimientos formales.

Primero, los equipos enriquecerán las organizaciones que ya existen sin reemplazarlas. Las oportunidades en el equipo surgente en cualquier parte de la jerarquía o en los límites corporativos impidan las destrezas o puntos de vista requeridos para logara los frutos eficientes. De esta manera, la innovación de productos novedosos demanda conservar la supremacía por medio de la estructura, a la vez que se erradica una deficiencia por medio de los equipos. En tanto, la eficiencia demanda conservar la dirección y la orientación a través de la jerarquía, a la vez que se obtengan esfuerzos y adaptabilidad a través de equipos propiamente gestionados.

Variable dependiente: Desempeño laboral

A. Definiciones

Robbins y Judge (2017) lo definen como “la unión de la eficiencia y efectividad en la producción de las labores fundamentales del puesto del trabajo” (p. 27).

Bernal y Sierra (2013) lo definen “es el periodo en el que el equipo se desarrolla y necesita de recientes actividades, tal como creatividad en sus actividades y procedimientos” (p. 301).

Koontz y Weihrich (2013), “es desempeñar funciones u obtener resultados está sujeto esencialmente del esfuerzo hecho” (p. 288).

B. Dimensiones

Snell y Bohlander (2013) señalan que el desempeño laboral es una actividad que tienen una serie de componentes, pero que puede dividirse en tres:

a. Motivación del trabajador

Definido como la cantidad de esfuerzo, que una persona realiza para desempeñar sus funciones a fin de lograr las metas trazadas. De ello parte su importancia, ya que la cuantificación de ello involucra elementos que vuelven difícil el hecho de cumplir la meta, asimismo es útil para mejorar el desempeño del personal, que a su vez incrementar su compromiso y contribuir de manera positiva en la organización.

b. Ambiente de trabajo

Es una de los más importantes elementos en el rendimiento del personal, el ambiente debe brindar confort y seguridad, que no vea supervisada en gran medida haciendo que se genere una autonomía.

c. Capacidad del trabajador

En la actualidad, prestan mucha atención de contar con colaboradores formados de esta manera lograr resultados positivos así contar con beneficios hacia el personal y la propia organización.

C. Planeación del desempeño laboral

Chiavenato y Sapiro (2010) mencionan que el desempeño organizacional no puede ser dejado de lado. Este ha de continuar con la misión de la empresa, la visión proyectada, estrategia. Seguidamente, se mencionarán los pasos para la planeación del rendimiento de la empresa:

a. La planeación del logro, que comprende:

- Qué realizar: En aspectos de propósitos por lograr, normativas, objetivos y finalidades que se tiene pensado lograr.
- Cómo realizarlo: En cuanto a las capacidades, disponibilidad y saberes necesarios tal como conductas.

b. Desarrollo del rendimiento, que comprende:

- Compromisos administrativos: Mejor dicho, las actividades de los directivos y jefes de la empresa para generar circunstancias que impulsen al individuo, suprimir las dificultades que se originan de manera inesperada, supervisar y renovar los propósitos, brindar oportunidades y progresos de las conductas y los desempeños correctos.
- Compromisos personales: Lograr los propósitos, interacción accesible, compartir información y datos importantes, retroalimentación y capacitaciones.

c. Evaluación del rendimiento, que comprende:

- Incentivos: A través del liderazgo colaborativo, la gratitud, los premios por un correcto desempeño, el incentivo y la interacción con los individuos.
- Entrenamiento: El directivo o jefe debe tornarse en una persona que brinde capacitaciones y permita el desarrollo de los individuos, así como también oportunidades de formación y diversos beneficios como guía y dirección, motivación, incentivo, entre otros.

d. Inspección del desempeño**:**

Mediante las fortalezas y debilidades del grupo y de todo integrante, así como de la capacidad de crecimiento que será transformado en verdad.

D. Niveles de desempeño laboral

Werther y Davis (2014), estudios del cargo laboral pueden emplearse para generar los rangos de desenvolvimiento en el puesto, que se fijan con dos fines:

- Se generan como fines de desenvolvimiento a los que desean los empleados y de cuya obtención puede darse una verdadera complacencia verdaderamente, la concurrencia de rangos de desenvolvimiento evidentes y coherentes son uno de los esenciales componentes para promover un correcto ambiente en el trabajo. Si no concurren rangos correctos, la moral y los incentivos de los empleados disminuyen.
- Como segundo punto, los rangos de desenvolvimiento son un parámetro al calcular en rango que se logra con las metas para las que se fijó la tarea. Son imprescindibles para los superiores y los estudiosos de administración de capital humano, ya que posibilita valorar y cuantificar el desenvolvimiento laboral y manejarlo.

Todas las estructuras de manejo tienen cuatro rasgos, cuentan con parámetros, requieren medir, corregir y dar retroalimentación.

Estos rangos se ejecutan con los datos conseguidos a través del análisis de cargos, y es de allí, que se mide el desenvolvimiento verdadero alcanzado con la tarea de todos los días. Si lo que se mide indica desviaciones relevantes acerca de los parámetros fijados, los estudiosos en la gestión del capital humano y los directivos intervendrán y accionarán correctivamente. Así, las acciones de los empleados crean un relevante conjunto de datos que son una realimentación, posibilitando variaciones en las medidas fijadas si es que fueron erróneas o variar normas que observan tareas cotidianas.

E. Impacto en el desempeño laboral

Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2009) señalan que uno de los efectos de instauración de propósitos es que impulsan a los individuos para contar con un desempeño elevado.

Diversos motivos dan explicación de lo antes mencionado:

Primero, los propósitos complejos pero accesibles dirigen a los individuos a enfocarse en lograrlos.

En las organizaciones las personas se enfocan en los propósitos de satisfacción del usuario, debido a que saben que los efectos son medibles y evaluados mensualmente y que estas notan modifican su probabilidad de progreso.

Segundo, los propósitos complejos impulsan a los individuos a realizar una mayor inversión de tiempo y esfuerzos en llevar a cabo metodologías para lograr la lealtad y satisfacción del usuario son esenciales para el éxito de la organización.

Tercero, los propósitos complejos incrementan la constancia de los individuos para intentar lograrlas.

Si los trabajadores notan que pueden alcanzar dichos propósitos fácilmente, deberían suprimirse por su irrelevancia y no operarlas de manera que se necesita para lograrlas.

En síntesis, los propósitos complejos y determinados generan un impacto en el rendimiento y en la motivación debido a:

- Dirigen su dedicación a los individuos en las operaciones para lograrlas.
- Ocasionan que los individuos se esfuercen lo esencial para lograr los propósitos.
- Motivan a los individuos a insistir pese a las dificultades que se presenten.

F. Medición del desempeño

Robbins y Coulter (2014) mencionan que es necesario que cualquier gerente sea consciente de cuáles son las disposiciones que les brindarán los datos necesarios para establecer el rendimiento de la organización. Las disposiciones de mayor uso son:

a. La eficiencia organizacional

La eficiencia consiste en la cuantía de medios y prestaciones generadas dividida entre la materia prima requerida para tener esa cuantía de producción.

Cada departamento y organización desea tener eficiencia. La meta es generar una cuantía elevada de recursos y prestaciones empleando menos cuantía de materia prima.

Su meta es generar una elevada cifra de productos y prestaciones empleando la menor cuantía de materia prima. La cantidad de producción se establece a través de las entradas que tiene la organización gracias al comercio de los productos. Por otro lado, la cantidad de materia prima se evalúa en relación a los costos que tiene la organización para comprar y cambiar los medios de producción.

Elevar la cantidad de las dos medidas (materia prima y eficiencia) es un papel que debe desempeñar los gerentes. En efecto, el modo más efectivo de alcanzarlo es aumentar el precio de producción. Aunque, en el cada vez entorno competitivo de hoy, esto no sería una alternativa. Por ende, la otra opción, es reducir el egreso de materia prima. La forma de hacerlo es alcanzar un rendimiento laboral muy eficiente y minimizando, por ende, los egresos de la organización.

b. La efectividad organizacional

Hace referencia a una medida de en qué grado son adecuados los propósitos de la organización y cómo lo están cumpliendo. Simbolizar el propósito final para los gerentes y es el norte de sus decisiones en el desarrollo de las estrategias y tareas y organización de las actividades del personal.

c. Los rankings industriales y empresariales

Los rankings son un modo convencional de evaluar empleada por los gerentes para medir el rendimiento de la organización.

Estos son establecidos por medidas concretas de rendimiento y cada una se sustenta por medio de diferentes variables. Como en el caso de las empresas más exitosas para laborar se eligen por medio de reacciones que emiten muchos trabajadores elegidos por suerte en un sondeo cuyo nombre es “The Great Place to Work – Trust Index” y en materiales contestados por muchos gerentes, comprende una auditoría concebida por el Great Place to Work Institute. Dichos

rankings brindan a los gerentes y demás individuos a tener una noción de cuan bien rinden sus organizaciones en relación a las demás.

G. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

Chiavenato (2018) menciona que la evaluación del rendimiento es un procedimiento que disminuye la duda y que, a su vez, persigue la conformidad.

La evaluación ejerce control sobre la duda del ayudante debido a que le concede el feedback en relación a su desempeño.

Realiza búsqueda de la conformidad debido a que brinda el intercambio de pensamientos entre el ayudante y su jefe, tal como la conformidad en sus términos.

Realmente, la evaluación del rendimiento debe manifestar al ayudante lo que los individuos conciban acerca de su labor y la colaboración hacia la empresa y el consumidor.

En la base, el individuo que muestra mayor interés en el rendimiento es el mismo miembro, sin embargo, también lo es la empresa. Anteriormente, las empresas establecían sistemas de evaluación enfocados en el único sistema que individualizada la materia: el área del factor humano. La circunstancia está cambiando.

Lo ideal sería un sistema sencillo de evaluación, en el que la misma labor o ambiente brinde todo el feedback acerca del rendimiento del individuo, sin necesidad de mediadores ni la participación de terceros.

El orden, los trabajadores y el enfoque imponen en todo momento normativas y reglas severas, se distancian de lo real que aborda al trabajador y que tornan la evaluación como una real carrera protocolaria.

H. Objetivos en una evaluación de desempeño

Chiavenato (2018) señala que la medición del rendimiento ha generado un sin número de en favor y otras también en contra. Aunque, lo hecho es poco para verificar, de manera organizada y real. Con el hipotético de que la elección de recursos humanos es una inspección de calidad en el recibo de insumos, seguro

alguno dirá que la medición del rendimiento es un control de calidad en la cadena de producción. Ambas metáforas tienen una postura inactiva, subordinada y fatalista de la persona que realiza la evaluación con respecto a la organización para la cual trabaja, o quiere ser parte de ella; y a un enunciado inflexible, alterado y restringido de la persona.

Medir el rendimiento es una herramienta, un recurso que ayuda a optimizar al personal de la entidad. Con el objeto de cumplir los propósitos esenciales (optimizar los frutos del personal de la institución), al medir el rendimiento se quiere lograr propósitos intermedios:

- Adaptación de la persona.
- Formación.
- Ascenso.
- Compensaciones económicas por el buen rendimiento.
- Desarrollo de los vínculos entre jefes y trabajadores.
- Autoperfeccionamiento del trabajador.
- Datos esenciales para el estudio del personal.
- Valoración de la capacidad de formación del personal.
- Incentivo para una mejor eficiencia.
- Información de los índices de rendimiento organizacional.
- Feedback de datos de la persona evaluada.
- Demás determinaciones del personal, como contratos, entre otros.

En síntesis, los propósitos esenciales de la medición del rendimiento se pueden dar en 3 etapas:

- Facilitar situaciones de evaluación del personal con el fin de establecer su óptimo empleo.
- Hacer posible que el personal tenga un trato que lo coloque como ventaja competitiva para la organización, y que su eficiencia se forme, conforme a la administración dada.

- Brindar posibilidades de desarrollo y situaciones donde el personal participe de forme activa, considerando al mismo tiempo los propósitos de la organización y de las personas.

I. Desafíos de la evaluación de desempeño

Werther y Davis (2014) manifiestan que:

a. Factores legales

Para ser aceptables ética y legalmente, los mecanismos de valoración de rendimiento deben originarse de principios imparciales de magnitud de resultados. La introducción en el mecanismo de elementos que resultaron antiguos para quienes evalúan de manera interna y externa, para quienes perciben independientemente, ni corroborar las decisiones solo en la vivencia o en la afinidad de un evaluador.

b. Prejuicios del evaluador:

Las magnitudes propias del rendimiento pueden provocar variaciones de las notas, que usualmente sufren más frecuentemente cuando quien califica no logra su equidad en ciertos términos.

c. Factores propios

Cuando la persona que evalúa consiente que sus opiniones y expectativas acerca del objeto evaluado influya en su parecer pueden introducir factores que varían todo el procedimiento siguiente, los cuales han de ser beneficiosos o perjudiciales hacia el trabajador.

Cuando la persona que evalúa mantiene como prioridad una percepción propia previa a evaluar, fundamentada en los estereotipos, las conclusiones pueden ser distorsionadas de manera crítica.

d. Fallo por inclinación al promedio

Algunas de las personas que realizan las evaluaciones evitan calificar de manera muy elevada o muy baja, es decir, distorsionan sus niveles de medición para que se asemeje al del promedio.

En diversas circunstancias, las áreas de factor humano están orientados a esta base de fallos cuando se incluye datos extras en relación a las frecuencias demasiado bajas o elevadas.

Realmente, cuando colocan a todos los individuos evaluados en los promedios de desempeño, los especialistas no muestran las dificultades de quienes no llegan a cumplir con los grados requeridos y afectan a los demás que si han obtenido un resultado favorecedor.

e. Accesibilidad y rigidez

Con frecuencia, los elementos psicológicos pueden afectar a la imparcialidad de un proceso evaluativo.

Debido a tales elementos pueden admitir conductas buenas o rigurosas de manera sistemática.

Quien evalúa puede llevar a cabo su labor prejuzgando que debido a la compleja circunstancia por la que se está pasando este trabajador requiere asistencia determinada.

En otras circunstancias, puede opinar previo incluso de iniciar su labor con el hecho de sentir que dichos trabajadores no han desarrollado correctamente su actividad.

El riesgo de dichas variaciones se eleva cuando los problemas de rendimiento son escasos y establecidos de manera incorrecta.

f. Factores culturales

Es inevitable que cada persona juzgada de los contextos que se dan desde una determinada visión cultural.

Si se dan la carencia de realizar una evaluación a individuos de otras culturas (sesgo que se ha aumentado en demasía en esta época, por los traslados de enormes grupos laborales), posiblemente, en ciertos momentos son inevitables, que las personas que evaluarán se inclinan por emplear reglas determinadas de su misma cultura.

Muchos casos, el integrante de ciertos grupos afectados a razonar que las prácticas, costumbres, entre otros, de su mismo pueblo son los más buenos y de otros son “retardados”, “muy escandas dolosas” e inclusive “riesgosas”.

Es necesario que dicho fenómeno considere que la cultura proporciona tiene por denominación etnocentrismo, y es posible conceptualizar como la inclinación a tener en cuenta que los valores particulares a menudo son los más requeridos. Cada evaluar posee expectaciones acerca del comportamiento de los trabajadores a los que evaluará, muchos se fundamentan en los factores culturales.

Si se solicita a la persona que va a realizar la evaluación que estima el rendimiento de individuos procedimiento de diversas culturas, posiblemente que aparezcan distinciones y conflictos, a menos que el evaluar sepa que existe la probabilidad de emitir juicios incididos por el mismo etnocentrismo.

J. Relaciones entre cultura y desempeño

Hellriegel y Slocum (2009) señalan que la cultura organizacional cuenta con la capacidad de perfeccionar el desempeño de la empresa, la satisfacción de la persona, una emoción de convicción relacionada a la manera de gestionar las dificultades, entre otros. Sin embargo, si la cultura de la empresa no continúa con el paso de las proyecciones variables de las agrupaciones de interés, sean externas o internas, su dificultad se hará menor. Es evidente que la cultura organizacional y el rendimiento poseen una relación, sin embargo, la prueba referente a la particularidad específica de este vínculo es dudoso. Las investigaciones específicas que la vinculan mediante diversos elementos culturales y el rendimiento elevado no han sido fuertes en un largo plazo. En relación a nuestros conocimientos acerca de los vínculos entre cultura y desempeño, debe hacerse mención que es recomendable que los jefes y las empresas aprueben un enfoque de posibilidades.

No es muy posible que en estudios posteriores acerca del tema manifiesten que hay una cultura organizacional que sea mejor en algún aspecto ya que:

- Puede causar una consecuencia significativa en relación al rendimiento financiero de la organización en un periodo largo de tiempo.

K. Control del desempeño de los trabajadores

Robbins y Coulter (2014) señalan que tal como los directivos manejan personas, asimismo es necesario inquietarse el manejo de los mismos, a grandes rasgos, ello requiere de corroborar que los esfuerzos en el trabajo de los empleados alcancen el rango y la calidad requerida para que los fines de la entidad se logren. ¿Qué realizan los superiores para alcanzar ello? Se auxilian del proceso de control: comparándolo con el desenvolvimiento verdadero o con lo que se anhela y rectificándolo si es el caso. Es bastante importante que los gerentes proporcionen una adecuada retroalimentación acerca del desenvolvimiento y que estén listas para usar, si se requiere, medidas de disciplina, ello es, acciones empleadas por un directivo para que los trabajadores observen los rangos y parámetros laborales en la entidad. ¿Pero a que nos referimos con una retroalimentación adecuada del desenvolvimiento? Aquí la respuesta.

Retroalimentación eficaz sobre el desempeño

Tiene como practica cargan con un registro de las notas por sus asignaciones, exámenes y documentos que entrega al estudiar. Si es así, ¿Qué interés persigue al realizarlo? Casi siempre, el motivo es que nos agrada conocer muestra posición respecto a dónde estamos y a lo que nos dirigimos en nuestro empleo deseamos conocer que tan correctamente llevamos a cabo nuestra labor. Los directivos requieren brindar retroalimentación a sus trabajadores, para que los mismos conozcan si se desenvuelven correctamente. Si la retroalimentación se ejerce sobre este, los intervinientes necesitan sentirse oídos, entendidos y respetados para de esta manera brindar buenos resultados. "En un estudio productivo del desempeño, las entidades pueden fortalecer los valores de la misma, su cultura frente a lo laboral y perfeccionar la realización de sus fines tácticos”. En situaciones, no obstante, la retroalimentación en el desempeño no alcanza el fin que quisiéramos. En esa situación, quizás se requiera emplear medidas de disciplina para tratar el asunto.

Uso de acciones disciplinarias

Afortunadamente, pocos trabajadores estudian inadecuadamente sus labores como para necesitar un enmendador formal. Aun así, ciertas veces es requerido. Al suscitarse estos casos, es relevante que los gerentes conozcan de las medidas de la entidad en asuntos de disciplina. ¿Existe un proceso para combatir un desenvolvimiento en el trabajo funesto? ¿Se requiere advertir si el desenvolvimiento no es el correcto? ¿Qué sucede si el desenvolvimiento o conducta controversial no mejoran aun empleando advertencias? El empleo de medidas de disciplina jamás es sencillo ni gustoso, pero, pueden emplearse ya sea para manejar como para subsanar desenvolvimiento de los trabajadores y los directivos requieren de conocer como emplearlas.

L. Cualidades que conducen a un desempeño elevado

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) mencionan si se aproxima a la fase de rendimiento, con frecuencias los miembros tienen confianza en los demás y los aprueban y se enfocan en lograr lo propuesto. Conforme se aproxime los días límite se aproximan, por lo general los equipos se vuelven productivos.

Con el fin de cumplir con las actividades, tienen mutuo apoyo e incentivar diferentes enfoques. Los integrantes tienen la intención de correr riesgos de dar opiniones “disparatadas” sin temor a ser subestimados por el equipo. Unos oyen con interés y brindan feedback claro para centrarse en cada actividad del equipo y nutrir un afecto de objetivos concretos y compartidos. El liderazgo del equipo es adaptable y quizás pase de un integrante a otro, dependiendo de aquellos con más capacidad para solucionar deficiencias determinadas. El equipo aprueba lo que sucede en el momento las discordias y distinciones y trabaja para solucionarnos en conjunto y con ahínco. El equipo llega a acuerdos en relación a temas relevantes e impedir política en su interior.

Las cualidades que mencionaremos conducen a un mejor rendimiento:

- Los integrantes conducen su ahínco hacia lo propuesto y asimismo concebir uniones y procedimientos interpersonales constructivos (conductas de vínculos).
- Los integrantes vinculan procesos para la toma de decisiones, entre estos compartiendo el liderazgo.

- Los integrantes tienen confianza mutua y están abiertos entre ellos.
- Algunos integrantes ofrecen y reciben apoyo mutuo.
- Los integrantes ofrecen y reciben colaboración mutua.
- Los miembros identifican su desempeño y trata de mejorarlo.

Aquellos equipos que identifican su actividad y lo optimizan son valorados pues es posible adecuar a los entornos cambiantes. Las conductas de adecuación relevantes comprenden la gestión de actividades imprevistas, temas urgentes y la crisis; la gestión de relaciones sobrepasa las fronteras del equipo; la gestión del estrés en el trabajo; soluciones ingeniosas a los problemas, y el aprendizaje de tecnologías modernas. Los equipos que no emplean apropiadamente las diferencias de su equipo a menudo son más flexibles, y estos en general tienen éxito.

M. Feedback efectividad en el desempeño

Robbins y Coulter (2014) mencionan la interrogante, ¿tiene por costumbre tener un listado de calificaciones que logra por las actividades, evaluaciones y experimentos que tiene en el transcurso del semestre? Si es cierto, ¿Cuál es su motivación para realizarlo? En todo caso, el motivo que nos agrada conocer a donde sea desea llegar y lo queremos lograr en el trabajo. Tenemos nociones de cómo lo están realizando. Los gerentes requieren brindar feedback a su personal, esencialmente para estos sepan si su rendimiento es el apropiado. Si se genera el feedback sobre el rendimiento, los dos lados necesitan sentir que les prestan atención, son entendidas y respetadas; unicamente así puede generarse buenos frutos. En un estudio eficiente de rendimiento, las organizaciones pueden nutrir los valores de las mismas, nutrir la cultura organizacional y avanzar con el logro de los propósitos tácticos. Aunque, en escenario el feedback sobre el rendimiento no tiene los frutos esperados. En dichos escenarios, quizás sea importante ejecutar acciones disciplinarias sobre el problema.

N. Reglas de desempeño en el trabajo

Robbins y Coulter (2014) hacen mención que, si se llevan a cabo tres condiciones, se puede generar una norma de desempeño:

- El primer lugar, hay una norma de comportamiento adecuada para los integrantes del equipo.
- En segundo lugar, es necesario que los integrantes manifiesten su aprobación en relación a la norma general. Como cuando la mayoría de los integrantes tienen criterios en relación a la proporción de trabajo que es necesario, siendo así el equipo no generará una gran eficiencia.
- En tercer lugar, es necesario que los integrantes apoyen las normas particulares a través de una estructura de incentivos y castigos.

Las reglas descritas con anterioridad reducen las posibilidades de que un integrante del equipo sea considerado como alguien incapaz. Es decir, ser un integrante del equipo que no da mayor contribución al rendimiento a este, pero que sí se ve compensando por el esfuerzo de los demás integrantes. Si se atribuye a los estudiantes una labor para tener una calificación, por lo general éstos manifiestan su incomodidad por esta persona. Los equipos efectivos tienen conocimiento que para solucionar este tipo de inconvenientes es necesario imponer reglas estrictas que dejen claramente lo que se espera y dan responsabilidad a cada integrante del equipo para que cumplan con su función asignada. La mayoría de los estudiantes desean que sus colegas los aprueben y no quieren aprovecharse de los demás. No obstante, si las reglas del grupo no son objetivas, quizás no sepan qué es lo que espera de ellos.

2.3. Definición de términos básicos

Variable independiente: Habilidades directivas

Es la habilidad para interpretar los saberes en un acto que refleje el rendimiento estimado (Schermerhorn, 2010).

Habilidades personales

Dichas habilidades se evocan en temas que solo la persona puede manejar y no en otras personas, por lo cual se denominan habilidades directivas (Whetten y Cameron, 2011).

Habilidades interpersonales

Habilidades enfocadas esencialmente en temas que aparecen cuando se relaciona con otros individuos. Ciertamente, se sobre posiciona entre estos, de esta manera, si desea tener un desempeño efectivo, la persona estará sujeta en su mayoría por varios aspectos de esta habilidad (Whetten y Cameron, 2011).

Habilidades grupales

Habilidades que se enfocan en temas esenciales que aparecen al interactuar con diferentes individuos que están en grupos, cuál fue su papel de líder o como integrante del grupo (Whetten y Cameron, 2011).

Habilidades específicas de comunicación

Estos adicionales ocupan las habilidades de comunicación de vital importancia para individuos con escasa experiencia administrativa o entrenamiento en habilidades. Dichos adicionales incentivan el desarrollo de habilidades indispensable para desempeñar funciones que a menudo se incluyen en un curso sobre el desarrollo de las habilidades directivas (Whetten y Cameron, 2011).

Variable dependiente: Desempeño laboral

Es desempeñar funciones u obtener resultados está sujeto esencialmente del esfuerzo hecho (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Motivación del trabajador

Es el número de empeño, que un individuo pasa para logra lo propuesto en una acción (Snell y Bohlander, 2013).

Ambiente de trabajo

El ambiente de clima es uno de los pilares para el desempeño del trabajador, este ambiente de propiciar comodidad brinde seguridad, que no cuente con demasiados instrumentos de supervisión que haga posible una determinada movilidad traducida como autonomía (Snell y Bohlander, 2013).

Capacidad del trabajador

Los colaboradores formados de esta manera lograr buenos resultados y que cuente con numerosos provechos con respecto a la organización y en el mismo empleado (Snell y Bohlander, 2013).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

Las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

2.4.2. Hipótesis especificas

a. Las habilidades personales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

b. Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

c. Las habilidades grupales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

d. Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
HABILIDADES DIRECTIVAS *Fuente: Whetten y Cameron (2011)*	*Habilidades personales*	- Desarrollo del autoconocimiento. - Manejo del estrés personal. - Solución analítica y creativa de problemas.
	Habilidades interpersonales	- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. - Ganar poder e influencia. - Motivación de los demás. - Manejo de conflictos.
	Habilidades grupales	- Facultamiento y delegación. - Formación de quipos efectivos y trabajo en equipo. - Liderar el cambio positivo.
	Habilidades específicas de comunicación	- Elaboración de presentaciones orales y escritas. - Realización de entrevistas. - Conducción de reuniones de trabajo.

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
DESEMPEÑO LABORAL *Fuente: Snell y Bohlander (2013).*	*Motivación del trabajador*	- Ambición de carrera. - Conflicto del empleado. - Frustración. - Metas / Expectativas.
	Ambiente de trabajo	- Equipo / Materiales. - Diseño del puesto. - Condiciones económicas. - Reglas y políticas. - Apoyo de la administración. - Leyes y regulaciones.
	Capacidad del trabajador	- Habilidades técnicas. - Habilidades de solución de problemas. - Habilidades analíticas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo aplicada "porque busca conocimientos con fines de aplicarlo inmediatamente a la realidad para modificarlo, es decir, presenta solución a problemas prácticos" (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

El nivel es correlacional "porque se establece la relación entre las variables de estudio" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El diseño es no experimental "porque no se manipuló las variables de estudio" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Es de enfoque cuantitativo porque "usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos" (Muñoz, 2011).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 247 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.2.2. Muestra

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

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

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 247}{0.0025(247 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 150.58$$

Estuvo representada por 151 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son Habilidades directivas y Desempeño laboral.

Validacion del cuestionario

Tabla 1

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,803
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1259,119
	gl	325
	Sig.	,000

De acuerdo a los valores de sus comunalidad la totalidad de los ítems supera el valor de 0,4 por lo tanto se considera sin extraer a ninguno para formar parte de los instrumentos.

Tabla 2

Comunalidades

	Inicial	Extracción
1. Su jefe, incentiva el emplear métodos para desarrollar y mejorar los conocimientos.	1,000	,506
2. Su jefe, incentiva la práctica de técnicas para manejar el estrés.	1,000	,742
3. Su jefe, en cada situación compleja trata de solucionar de forma analítica y creativa los problemas.	1,000	,758
4. Su jefe, trata constantemente de establecer relaciones con su equipo humano mediante una comunicación de apoyo.	1,000	,787
5. Su jefe, sabe cómo influir en su equipo humano.	1,000	,871
6. Su jefe, Ayuda a su equipo humano a establecer metas de desempeño desafiantes que le permitan desarrollar mejor sus competencias.	1,000	,882
7. Su jefe, obtiene información objetiva de las partes involucradas en un conflicto para solucionarlo.	1,000	,725
8. Su jefe, delega las tareas considerando las competencias y destrezas de su equipo humano.	1,000	,785
9. Su jefe, fomenta un ambiente de cooperación para consolidar equipos efectivos y esta manera incentivar el trabajo en equipo.	1,000	,843
10. Su jefe, influye a su equipo de trabajo de tal manera que logra que se comprometan con una visión hacia un cambio positivo.	1,000	,849
11. Su jefe, elabora presentaciones orales y escritas para comunicar mejor sus ideas.	1,000	,882
12. Su jefe, a través de entrevistas trata de obtener información relevante que permita mejorar las capacidades del trabajador.	1,000	,682
13. Su jefe, expresa de forma clara sus opiniones en las reuniones de trabajo.	1,000	,688
14. Considera que los objetivos y metas de la institución están acorde a las suyas.	1,000	,656
15. Considera que tiene la capacidad de dominar su carácter.	1,000	,799
16. Considera que el logro o fracaso de sus actividades dependen de la institución.	1,000	,840
17. Considera que tiene la capacidad para cumplir con las metas impuestas.	1,000	,773
18. Cuenta con los equipos y materiales necesarios en su área de trabajo.	1,000	,832
19. Tiene claridad en las actividades, funciones y objetivos en su puesto de trabajo.	1,000	,847
20. Considera que la institución compensa de forma justa su desempeño.	1,000	,804
21. Se muestra siempre obediente de las reglas y políticas impuestas por la institución.	1,000	,841
22. En términos generales considera que la administración apoya al personal en todo momento.	1,000	,654
23. Las leyes y regulaciones de la institución permiten tener un mejor ambiente de trabajo.	1,000	,850
24. Cuenta con los conocimientos necesarios que exige su puesto de trabajo.	1,000	,816
25. Frente a cualquier situación conflictiva trata de buscar más de una alternativa para dar solución a los problemas.	1,000	,686
26. Con frecuencia analiza las situaciones que se presentan para tener mejores decisiones.	1,000	,857

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Confiabilidad del instrumento

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	26

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Datos generales

Tabla 4
Género de los trabajadores

		f	%
Válido	Masculino	50	33,1
	Femenino	101	66,9
	Total	151	100,0

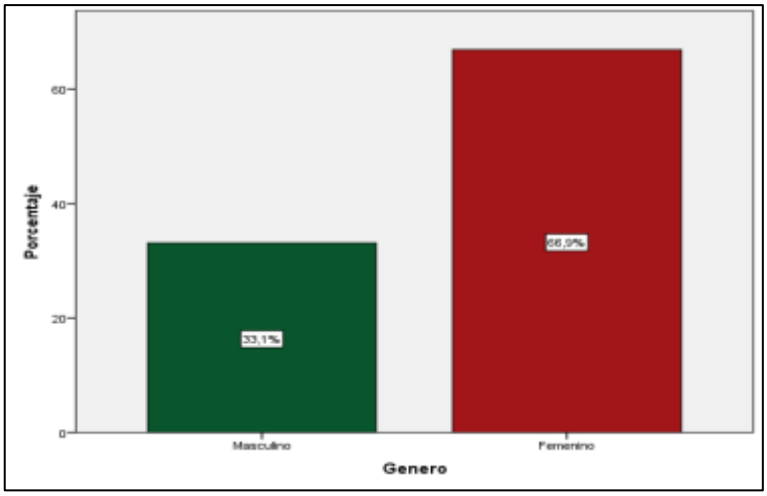

Figura 1. Género de los trabajadores.

Tabla 4, el 33,1% pertenecen al género masculino y el 66,9% pertenecen al género femenino.

B. Análisis descriptivo

Tabla 5

Resultado de las dimensiones de las habilidades directivas

	Inadecuado		Aceptable		Adecuado	
	f	%	f	%	f	%
Habilidades personales	11	7,3%	65	43,0%	75	49,7%
Habilidades interpersonales	9	6,0%	32	21,2%	110	72,8%
Habilidades grupales	5	3,3%	34	22,5%	112	74,2%
Habilidades específicas de comunicación	12	7,9%	55	36,4%	84	55,6%

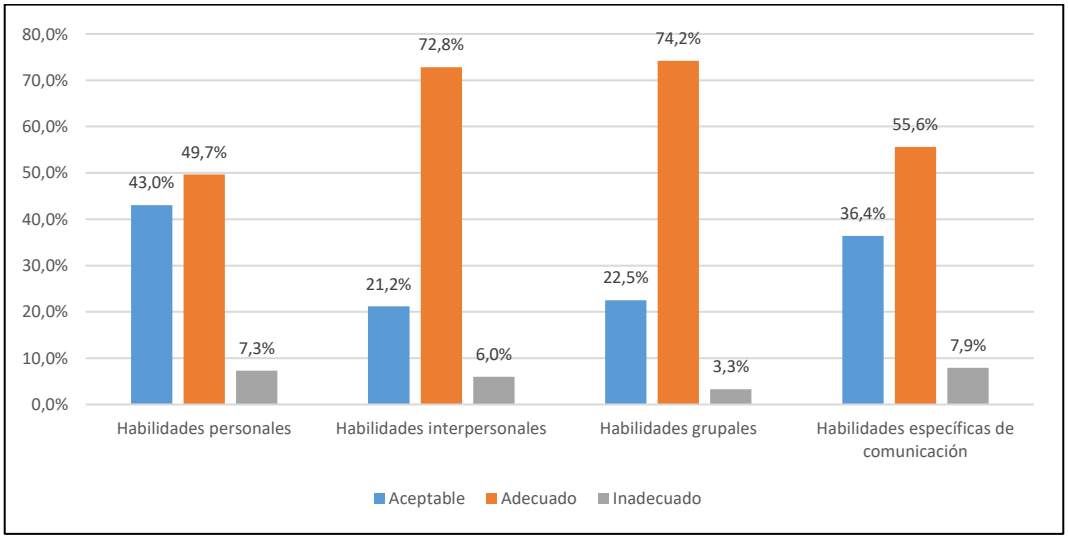

Figura 2. Dimensiones de las habilidades directivas.

Tabla 5, se muestra que las habilidades personales el 7,3% manifestó que se encuentra en un grado inadecuado, el 43% se ubican en un rango aceptable y el 49,7% se ubica en un nivel adecuado. En segundo lugar con respecto a las habilidades interpersonales el 6% manifestó que se encuentra en un grado inadecuado, el 21,2% se ubican en un rango aceptable y el 72,8% se ubica en un nivel adecuado. Consecuentemente, con respecto a las habilidades grupales el 3,3% manifestó que se encuentra en un grado inadecuado, el 22,5% se ubican en un rango aceptable y el 74,2% se ubica en un nivel adecuado. Finalmente, en las habilidades especificas de la comunicación, el 7,9% manifestó que se encuentra en un grado inadecuado, el 36,4% se ubican en un rango aceptable y el 55,6% se ubica en un nivel adecuado.

Tabla 6

Resultado de las habilidades directivas

		f	%
Válido	Adecuado	108	71,5
	Aceptable	36	23,8
	Inadecuado	7	4,6
	Total	151	100,0

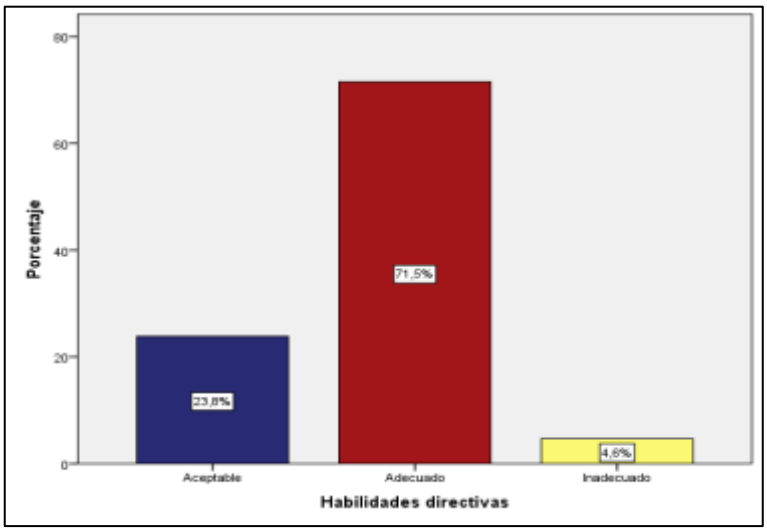

Figura 3. Habilidades directivas.

Tabla 6, se muestra que las habilidades directivas el 4,6% manifestó que se encuentra en un grado inadecuado, el 23,8% se ubican en un rango aceptable y el 71,5% se ubica en un nivel adecuado.

Tabla 7

Resultado de las dimensiones del desempeño laboral

	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Motivación del trabajador	13	8,6%	24	15,9%	114	75,5%
Ambiente de trabajo	13	8,6%	60	39,7%	78	51,7%
Capacidad del trabajador	13	8,6%	41	27,2%	97	64,2%

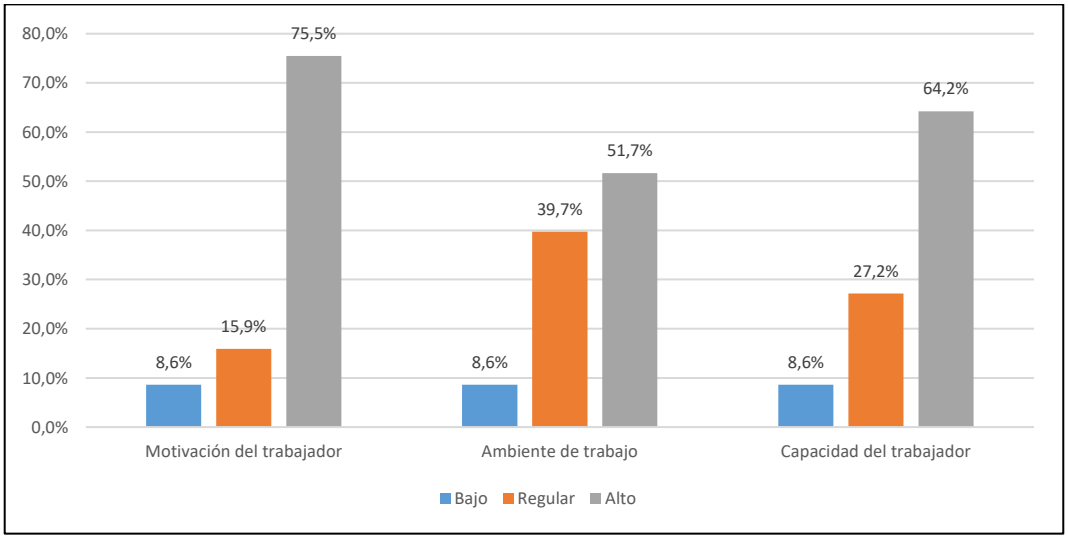

Figura 4. Dimensiones del desempeño laboral.

Tabla 7, se muestra que respecto a la motivación del trabajador el 8,6% manifestó que se encuentra en un nivel bajo, el 15,9% se ubican en un rango regular y el 75,5% se ubica en un nivel alto. En segundo lugar con respecto al Ambiente de trabajo el 8,6% manifestó que se encuentra en un nivel bajo, el 39,7% se ubican en un rango regular y el 72,8% se ubica en un nivel alto. Consecuentemente, con respecto a la capacidad del trabajdor el 8,6% manifestó que se encuentra en un grado bajo, el 27,2% se ubican en un rango regular y el 64,2% se ubica en un nivel alto.

Tabla 8

Resultado del desempeño laboral

		f	%
Válido	Alto	101	66,9
	Moderado	37	24,5
	Bajo	13	8,6
	Total	151	100,0

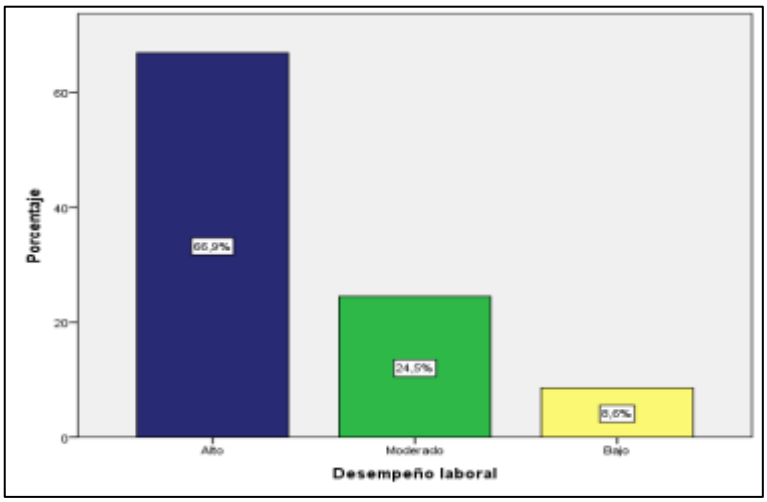

Figura 5. Desempeño laboral**.**

Tabla 8, se muestra que el desempeño laboral el 8,6% manifestó que se encuentra en un nivel bajo, el 24,5% se ubican en un rango regular y el 66,9% se ubica en un nivel alto.

C. Análisis bidimensional

Tabla 9

Resultado de las dimensiones de las habilidades directivas según al desempeño laboral de los trabajadores.

		Desempeño laboral					
		Alto		Moderado		Bajo	
		f	%	f	%	f	%
Habilidades personales	Adecuado	62	41,1%	13	8,6%	0	0,0%
	Aceptable	38	25,2%	21	13,9%	6	4,0%
	Inadecuado	1	,7%	3	2,0%	7	4,6%
Habilidades interpersonales	Adecuado	91	60,3%	19	12,6%	0	0,0%
	Aceptable	9	6,0%	17	11,3%	6	4,0%
	Inadecuado	1	,7%	1	,7%	7	4,6%
Habilidades grupales	Adecuado	92	60,9%	20	13,2%	0	0,0%
	Aceptable	8	5,3%	17	11,3%	9	6,0%
	Inadecuado	1	,7%	0	0,0%	4	2,6%
Habilidades específicas de comunicación	Adecuado	68	45,0%	16	10,6%	0	0,0%
	Aceptable	32	21,2%	19	12,6%	4	2,6%
	Inadecuado	1	,7%	2	1,3%	9	6,0%

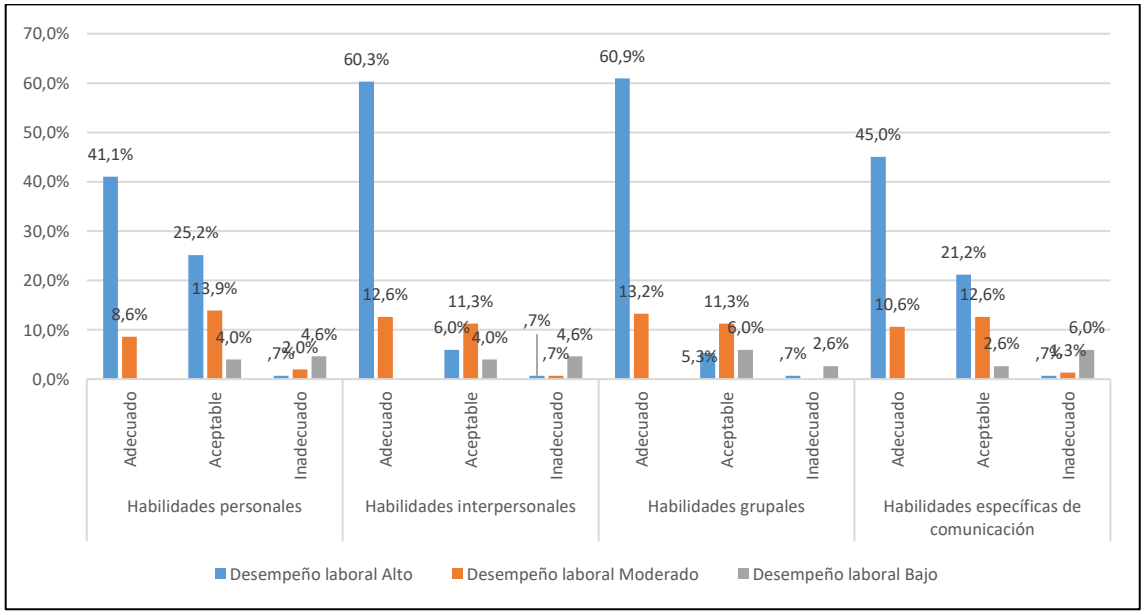

Figura 6. Dimensiones de las habilidades directivas según al desempeño laboral de los trabajadores.

Tabla 9, se muestra del total de los encuestados que indicaron que las habilidades personales se encuentra en un rango adecuado el 41,1% presenta un desempeño laboral alto y el 8,6% evidencian un desempeño laboral regular. En el caso del total de los encuestados que indicaron que las habilidades personales se encuentra en un rango aceptable el 25,2% presenta un desempeño laboral alto, el 13,9% evidencian un desempeño laboral regular y el 4% manifestaron tener un desempeño laboral bajo. Asimismo, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades personales se encuentra en un rango inadecuado el 0,7% presenta un desempeño laboral alto, el 2% presenta un desempeño laboral regular y el 4,6% evidencian un desempeño laboral bajo.

En segundo lugar, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades interpersonales se encuentra en un rango adecuado el 60,3% presenta un desempeño laboral alto y el 12,6% evidencian un desempeño laboral regular. En el caso del total de los encuestados que indicaron que las habilidades interpersonales se encuentra en un rango aceptable el 6% presenta un desempeño laboral alto, el 11,3% evidencian un desempeño laboral regular y el 4% manifestaron tener un desempeño laboral bajo. Asimismo, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades interpersonales se encuentra en un rango inadecuado el 0,7% presenta un desempeño laboral alto, el 0,7% presenta un desempeño laboral regular y el 4,6% evidencian un desempeño laboral alto.

En tercer lugar, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades grupales se encuentra en un rango adecuado el 60,9% presenta un desempeño laboral alto y el 13,2% evidencian un desempeño laboral regular. En el caso del total de los encuestados que indicaron que las habilidades grupales se encuentra en un rango aceptable el 5,3% presenta un desempeño laboral alto, el 11,3% evidencian un desempeño laboral regular y el 6% manifestaron tener un desempeño laboral bajo. Asimismo, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades grupales se encuentra en un rango inadecuado el 0,7% presenta un desempeño laboral alto y el 2,6% evidencian un desempeño laboral alto.

En cuarto lugar, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades específicas de comunicación se encuentran en un rango adecuado el 45% presenta un desempeño laboral alto y el 10,6% evidencian un desempeño laboral regular. En el caso del total de los encuestados que indicaron que las habilidades específicas de comunicación se encuentran en un rango aceptable el 21,2% presenta un desempeño laboral alto, el 12,6% evidencian un desempeño laboral regular y el 2,6% manifestaron tener un desempeño laboral bajo. Asimismo, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades

específicas de comunicación se encuentran en un rango inadecuado el 1,3% presenta un desempeño laboral alto y el 6% evidencian un desempeño laboral alto.

Tabla 10

Resultado de las habilidades directivas según al desempeño laboral de los trabajadores

			Desempeño laboral			Total
			Alto	Moderado	Bajo	
Habilidades directivas	Adecuado	Recuento	89	19	0	108
		% del total	58,9%	12,6%	0,0%	71,5%
	Aceptable	Recuento	11	18	7	36
		% del total	7,3%	11,9%	4,6%	23,8%
	Inadecuado	Recuento	1	0	6	7
		% del total	,7%	0,0%	4,0%	4,6%
Total		Recuento	101	37	13	151
		% del total	66,9%	24,5%	8,6%	100,0%

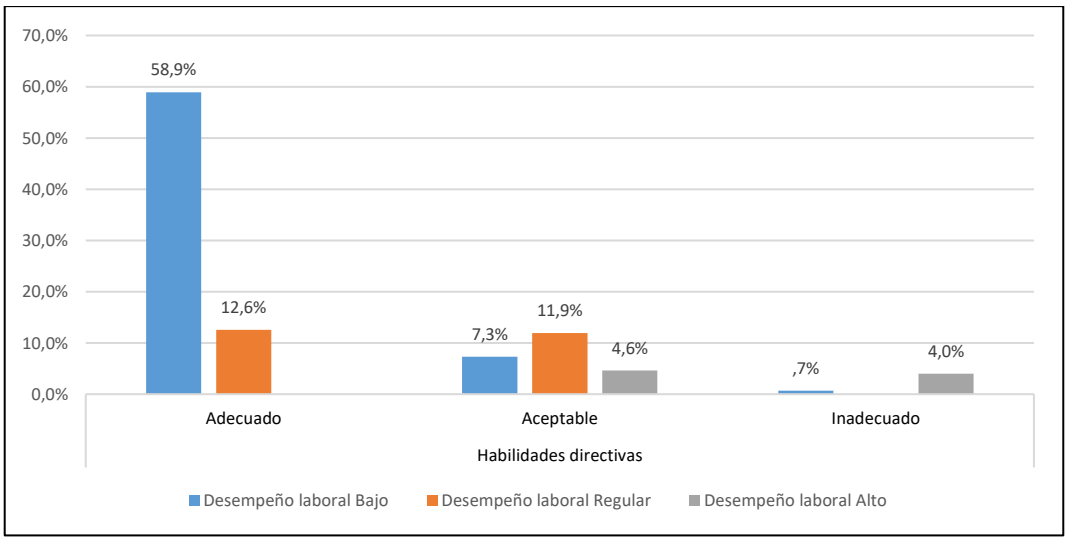

Figura 7. Habilidades directivas según al desempeño laboral de los trabajadores.

Tabla 10, se muestra del total de los encuestados que indicaron que las habilidades directivas se encuentra en un rango adecuado el 58,9% presenta un desempeño laboral alto y el 12,6% evidencian un desempeño laboral regular. En el caso del total de los encuestados que indicaron que las habilidades directivas se encuentra en un rango aceptable el 7,3% presenta un desempeño laboral alto, el 11,9% evidencian un desempeño laboral regular y el 4,6% manifestaron tener un desempeño laboral bajo. Asimismo, que del total de los encuestados que indicaron que las habilidades directivas se encuentra en un rango inadecuado el 0,7% presenta un desempeño laboral alto y el 4,6% evidencian un desempeño laboral bajo.

D. Prueba de normalidad

Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Como se observa en la Tabla 11 que el nivel de significancia P = 0.000< 0.05 por lo cual podemos concluir que ninguna pregunta del instrumento es de distribución normal, por lo tanto, se utilizaremos el coeficiente de correlación Rho Spearman.

Tabla 11

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,101	151	,001
Habilidades personales	,116	151	,000
Habilidades interpersonales	,126	151	,000
Habilidades grupales	,185	151	,000
Habilidades específicas de comunicación	,129	151	,000
Desempeño laboral	,209	151	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y desempeño laboral

			Habilidades directivas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	, 618**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	, 618**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

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

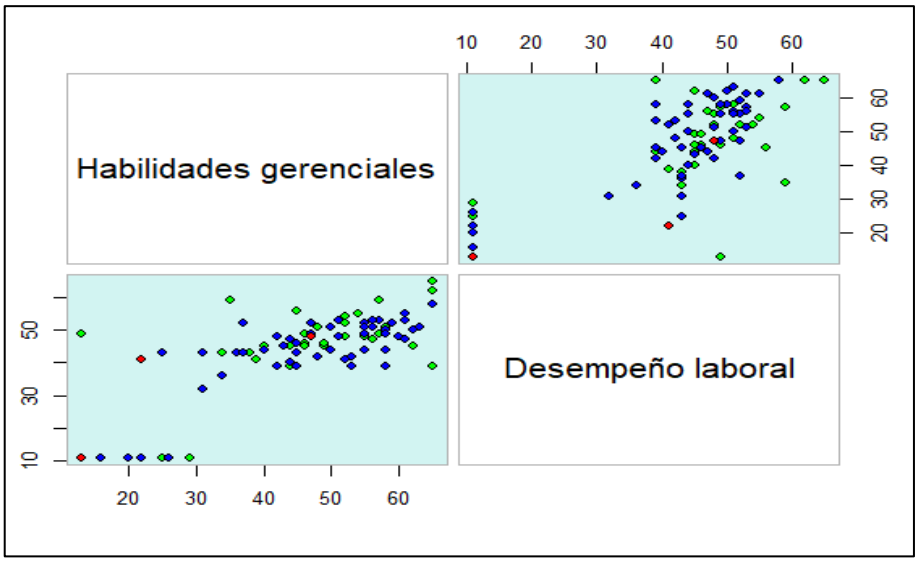

Figura 8. Habilidades directivas y desempeño laboral.

Por lo expuesto en la Tabla 12, se concluye:

Las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

Hipótesis especifica 1

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades personales y desempeño laboral

			Habilidades personales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	1,000	, 539**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	, 539**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

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

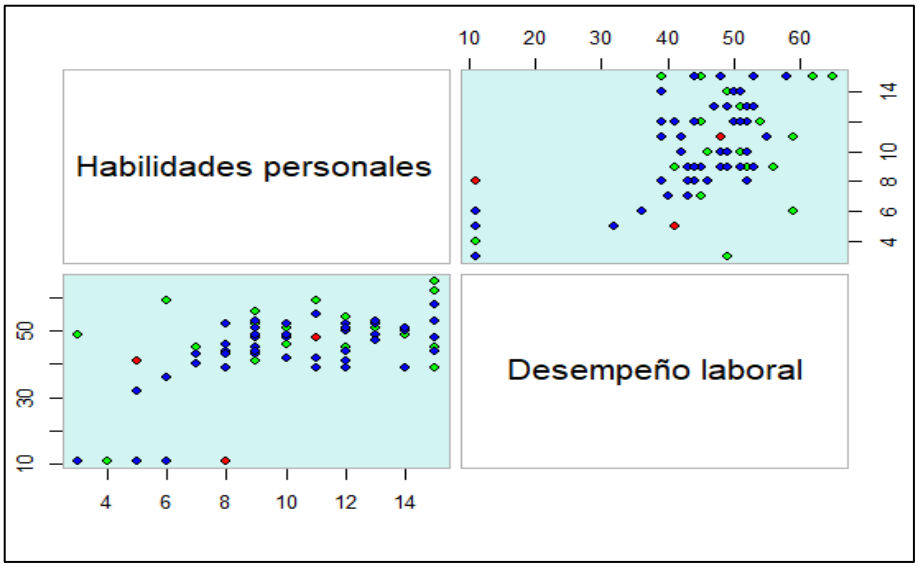

Figura 9. Habilidades personales y desempeño laboral.

Por lo expuesto en la Tabla 13, se concluye:

Las habilidades personales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

Hipótesis especifica 2

Tabla 14

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y desempeño laboral

			Habilidades interpersonales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,591**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	, 591**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

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

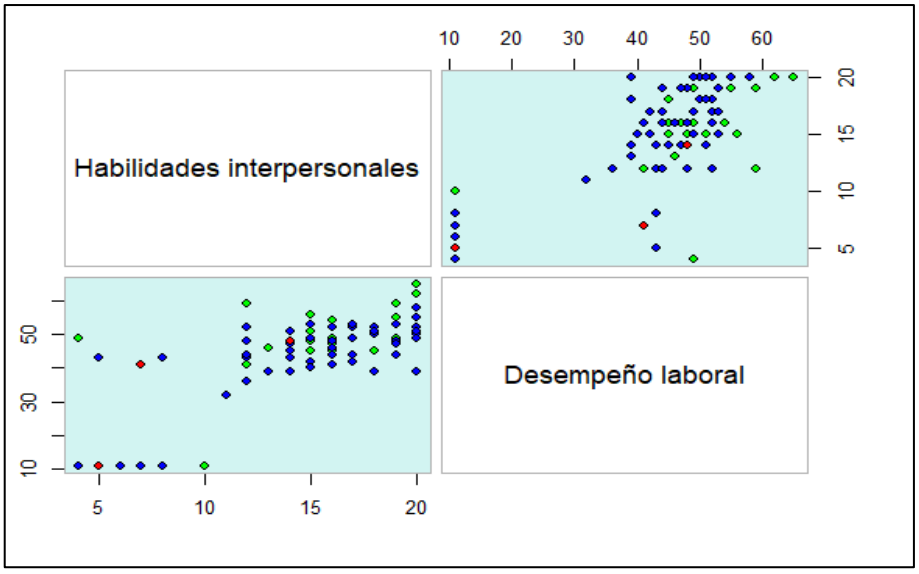

Figura 10. Habilidades interpersonales y desempeño laboral.

Por lo expuesto en la Tabla 14, se concluye:

Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

Hipótesis especifica 3

Tabla 15

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades grupales y desempeño laboral

			Habilidades grupales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	1,000	, 587**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	587**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

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

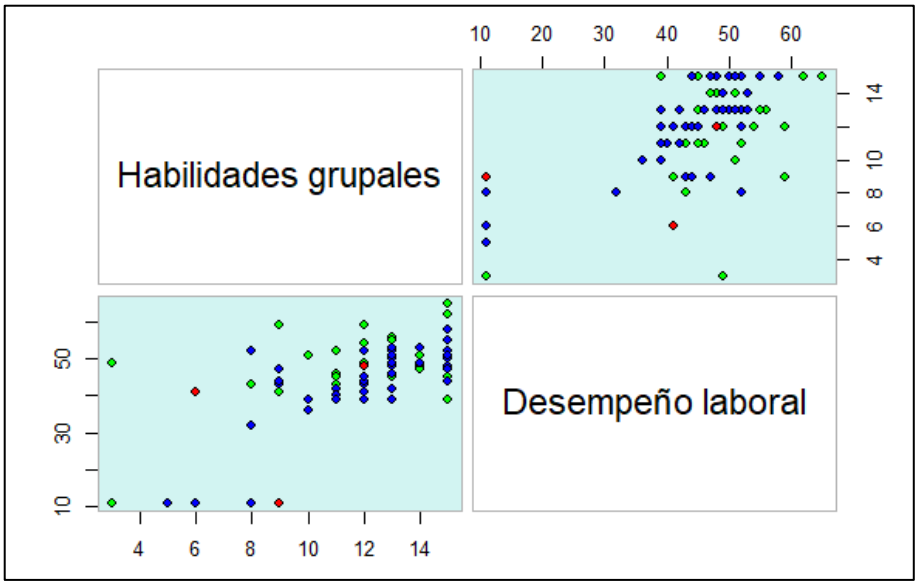

Figura 10. Habilidades grupales y desempeño laboral.

Por lo expuesto en la Tabla 15, se concluye:

Las habilidades grupales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

Hipótesis especifica 4

Tabla 16

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades específicas de comunicación y desempeño laboral

			Habilidades específicas de comunicación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades específicas de comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	, 623 **
		Sig. (bilateral)	.	,024
		N	151	151
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,623 **	1,000
		Sig. (bilateral)	,024	.
		N	151	151

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

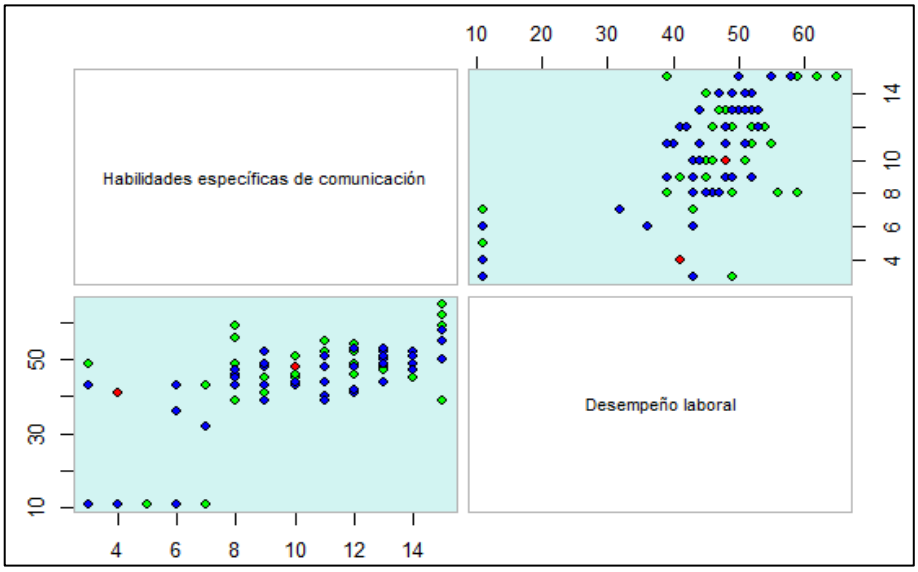

Figura 12. Habilidades específicas de comunicación y desempeño laboral.

Por lo expuesto en la Tabla 16, se concluye:

Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

En la actualidad, es indispensable para mantener un nivel de exigencia conforme a los procesos administrativos actualizados, siempre procurando lograr objetivos y metas de cada organización sea pública o privada, en el cual es necesario enfocarse en la importancia de las habilidades directivas. El desarrollo de esta se evidencia en el manejo de las habilidades de sus directivos, porque eleva las competencias y desempeño de quienes está al mando, pues se espera que buen gerente gestione de manera adecuada, dirija, controle y evalué las funciones y actividades que deben realizar los trabajadores.

En cuanto a la hipótesis general: Las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; determinado por el Rho de Spearman 0.618 frente al grado de significación $p < 0,05$. En referencia los datos descriptivos se detectaron que el personal que califico de aceptable las habilidades gerenciales presentan el 11.9% presenta un desempeño laboral moderado y el 4.6% evidencia un desempeño bajo. Comparándolo con el enfoque teórico de Martínez (2013), se define habilidades directivas como “la mezcla de saberes, habilidades, conductas y actitudes que requiere un gerente para poseer eficacia en una enorme variedad de tares de gestión y diferentes actividades” (p.85). Por ello es indispensable para conservar un grado de exigencia conforme a los procesos administrativos actualizados, siempre procurando lograr objetivos y propósitos de cualquier organización, en el cual es necesario enfocarse en la importancia de las habilidades directivas. El desarrollo de esta se evidencia en el manejo de las habilidades de sus directivos, porque eleva las competencias y desempeño de quienes está al mando, pues se espera que buen gerente gestione de manera adecuada, dirija, controle y evalué las funciones y actividades que deben realizar los trabajadores. En un ámbito internacional, el desempeño laboral se afirma

como un elemento relevante en las organizaciones tanto públicas como privadas, es así que se han realizado múltiples investigaciones sobre sus problemáticas, como el de Meza (2021) donde señala que un problema principal que incide en el rendimiento en el trabajo, es la presión laboral, perjudicando el cumplimiento de sus funciones, promoviendo la estabilidad, entre otros. Además, existen otros estudios hechos sobre habilidades directivas, como el de Lara y Ligna (2015) donde mencionan que existen brechas entre las habildiades y destrezas de los jefes, lo que genera la disminución en la calidad del desempeño de su epuipo de trabajo y su baja eficiente en el puesto laboral de los mismos. En un contexto nacional, Mendoza (2019) señala que la falta de reconocimiento e incluso la falta de paciencia del jefe en situaciones frustrantes no son aspectos positivos para el desempeño, por el contrario, afectan en gran medida. Por otro lado, León (2020) menciona que el personal que realiza sus funciones de forma estructurada bajo la supervisión de personal directivo, reportó un bajo desempeño ya que estos directivos carecen conocimientos técnicos adecuados lo que influye negativamente en las actividades de la organización.

En cuanto a la hipótesis especifica 1: Las habilidades personales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; determinado por el Rho de Spearman 0.539 frente al grado de significación $p < 0,05$. En referencia los datos descriptivos se detectaron que el personal que califico de aceptable las habilidades personales presentan el 13.9% presenta un desempeño laboral moderado y el 4.0% evidencia un desempeño bajo; estos resultados hacen notar deficiencias debido a que los gerentes no dedican tiempo en crear un ambiente motivante entre los trabajadores lo que genera que estos laboren solo por obligación, provocando la falta de cooperación y colaboración entre compañeros ya que en su mayoría prefieren realizar actividades personalmente. El resultado fue contrastado con Soto (2018) en su tesis de maestría titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama 2018”, quien menciona que en la actualidad por la globalización las instituciones públicas tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas dentro de un ambiente con óptimas condiciones que impacte de manera positiva en el desempeño laboral, sin embargo muchas organizaciones prosiguen utilizando sistemas rígidos para llevar a cabo la gestión pública. Donde los resultados del estudio señalan que la evaluación se realizó en función a las dimensiones como la dimensión

motivación donde en relación a este un 28.6% de los trabajadores percibió como mala. La investigación concluyó que existen pruebas consistentes que avalan que el clima organizacional con el desempeño laboral de acuerdo a los efectos conseguidos del coeficiente de Spearman, arroja un 0.510 lo cual demuestra que si se pone mayor énfasis en el clima organizacional mejorará el desempeño.

En cuanto a la hipótesis especifica 2: Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; determinado por el Rho de Spearman 0.591 frente al grado de significación $p < 0,05$. En referencia los datos descriptivos se detectaron que el personal que califico de aceptable las habilidades interpersonales presentan el 11.3% presenta un desempeño laboral moderado y el 4.0% evidencia un desempeño bajo; estos resultados hacen notar deficiencias debido a que en su mayor parte los gerentes no han transmitido adecuadamente la visión y estrategia que le han comunicado sus superiores lo que genera que estos laboren solo por obligación, provocando en muchas ocasiones que los jefes inmediatos no reconocen el esfuerzo en el área donde los trabajadores desempeñan su función. El resultado fue contrastado con Quispe (2017) en su tesis de licenciatura titulada “Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata”, quien menciona que las entidades públicas deben fomentar el liderazgo no sino la participación de todos los niveles. Consecuentemente, en los resultados indican que el estudio se basó en la evaluación de las dimensiones habilidades interpersonales, habilidades personales y habilidades grupales, en relación a la primera dimensión que un 57,58% de los directivos y trabajadores presentan un nivel bajo, en la segunda dimensión se observó que un 60,61%, de directivos y trabajadores carece de esta habilidad, y por último un 51,52% de directivos y trabajadores tiene una valoración baja en las habilidades grupales. Concluyéndose que existe una relación afirmativa entre las variables en estudio, siendo el alfa de Cron Bach para habilidades directivas del 0.693, y satisfacción del usuario 0.621.

En cuanto a la hipótesis especifica 3: Las habilidades grupales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; determinado por el Rho de Spearman 0.587 frente al grado de significación $p < 0,05$. En referencia los datos descriptivos se detectaron que el personal que califico de aceptable las habilidades grupales presentan el 11.3% presenta

un desempeño laboral moderado y el 6.0% evidencia un desempeño bajo; estos resultados hacen notar deficiencias debido a que cuando se presentan conflictos los gerentes no orientan ni dirigen los debates en el grupo dificultando que se hallen soluciones concretas lo que genera que estos laboren solo por obligación, logrando que no se cumpla con las metas impuestas en su función. El resultado fue contrastado con Alava y Gómez (2016) en su tesis de maestría titulada "Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014", concluyó que existe un elevado porcentaje de desazón en los servidores en relación a los subsistemas de Talento Humano, donde tiene influencia en el rendimiento del personal como la selección, instrucción e incentivo para los mismos.

En cuanto a la hipótesis especifica 4: Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; determinado por el Rho de Spearman 0.623 frente al grado de significación $p < 0,05$. En referencia los datos descriptivos se detectaron que el personal que califico de aceptable las habilidades grupales presentan el 12.6% presenta un desempeño laboral moderado y el 2.6% evidencia un desempeño bajo; estos resultados hacen notar deficiencias debido a que no se fomenta una atmosfera de cooperación por lo que los trabajadores no tienen motivaciones para trabajar en equipo y por ende no tienen claridad en las actividades, funciones y objetivos en su puesto de trabajo. El resultado fue contrastado con Riascos y Bermúdez (2015) en su tesis de maestría titulada "Habilidades de un directivo en su organización que lo hace eficaz, eficiente y productivo en la Institución Educativa Álvaro Echevarry Perea de Santiago de Cali", quien menciona que el directivo involucra capacidades de influir y motivar a su equipo para lograr en conjunto las metas organizacionales. El estudio llegó a la conclusión que la asunción de la dirección de los colegios es una acción especialista la cual comprende cargos, acciones y papeles nuevos los cuales han extendido y cambiado los temas en las actividades del directivo lo que conduce a exigencias nuevas en su profesionalidad.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021. Es decir, a medida que los gerentes dediquen tiempo en crear un ambiente motivante entre los trabajadores aumentara la cooperación y colaboración entre compañeros.
- Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021. Es decir, a medida que los gerentes transmitan adecuadamente la visión y estrategia que le han comunicado sus superiores será mayor el esfuerzo en el área donde los trabajadores desempeñan su función.
- Las habilidades grupales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021. Es decir, a medida que los gerentes orienten y dirijan los debates en el grupo apoyando a que se hallen soluciones concretas será mayor el cumplimiento de las metas impuestas en su función.
- Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021. Es decir, a medida que se fomente una atmosfera de cooperación y motivación entre los trabajadores para trabajar en equipo mejorara la claridad en las actividades, funciones y objetivos en su puesto de trabajo.

Por lo expuesto

- Existe una correlación positiva moderada (rho = ,618**; p= 0,00), por lo que se concluye que las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda desarrollar un ambiente organizacional estimulante, de apoyo, entusiasta y con una visión de busque un cambio positivo y de confianza en el trabajador
- Se recomienda Optimizar y acrecentar la práctica de comunicación oportuna y adecuada de los gerentes hacia sus trabajadores, ganándose y sensibilizando así su confianza para que le trasmitan sus dudas y mejoren sus relaciones interpersonales bajo un ambiente agradable.
- Se recomienda oorganizar y delegar las funciones de los trabajadores de forma efectiva estableciendo plazos realistas y tomando en cuenta sus capacidades
- Se recomienda capacitar las habilidades de manejo de estrés y solución analítica entre los trabajadores con el fin de establecer en ellos una metodología e trabajo clara y sencilla que ayude a lograr el cumplimiento de los resultados institucionales

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

Bernal , C. y Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI.* México: Pearson.

Chiavenato, I. (2018). *Gestion del talento humano* (4 ed.). Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2010). *Planeacion estrategica.Fundamentos y aplicaciones* (2 ed.). Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill.

Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación.* México D.F., México: Trillas.

Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo.* México: Cengage Learning.

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. y Franklin, J. (2009). *Administracion . Un enfoque basado en comptetencias* (12 ed.). Mexico D.F.: Cengage learning.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2 ed.). México: Pearson.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Un perspectiva*

Martínez, M. (2013). *Gestión del cambio: La gestión empresarial.* México: Ediciones Díaz de Santos.

Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias en Casos Latinoamericanos.* México D.F.: Alfaomega.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administracion* (12 ed.). Juarez: Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.

Schermerhorn , J. (2010). *Administración* (2 ed.). México : Limusa Wiley .

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México: Cengage Learning.

Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administracion de recursos humanos.Gestion del capital humano* (7 ed.). Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarollo de las habilidades directivas* (8 ed.). México : Pearson.

7.2. Fuentes electrónicas

Alava, M. y Gómez, K. (2016). *Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014.* Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 12 de abril de 2021, de http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5123/1/T-UCSG-POS-MAE-119.pdf

Altamirano, L. (2018). *Estrés y desempeño laboral en los servidores públicos de la Función Judicial*. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 12 de abril de 2021, de http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28155/1/25%20GTH.pdf

Carlos, M. (2019). *Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 12 de abril de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34580/Carlos_PMP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lara , S. y Ligna, N. (2015). *Implementación de un plan de desarrollo de habilidades directivas y gerenciales basado en un enfoque de competencias para el grupo Hanaska.* Tesis de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolquí. Recuperado el 12 de abril de 2021, de http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12545/1/T-ESPE-049800.pdf

Leon, V. (2020). *Identidad corporativa y las habilidades directivas para la mejora continua de la Municipalidad de Barranco, Lima-2019*. Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 12 de abril de 2021, de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40792/LEON_QV.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mendoza, A. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2017*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Recuperado el 12 de abril de 2021, de https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12864/Mendoza%20Castillo%20Alvaro%20Larry%20Luis%20Felipe.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Meza, M. (2021). *Influencia organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Mendotel S.A.* Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 12 de abril de 2021, de http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15875/1/T-UCSG-POS-MAE-325.pdf

Quispe, C. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata*. Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco, Puerto Maldonado. Recuperado el 12 de abril de 2021, de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1824/3/Jesus_Tesis_bachiller_2017.pdf

Riascos, L. y Bermúdez, L. (2015). *Habilidades de un directivo en su organización que lo hace eficaz, eficiente y productivo en la Institución Educativa Álvaro Echevarry Perea de Santiago de Cali*. Tesis de maestría, Universidad Buenaventura, Cali, Colombia. Recuperado el 12 de abril de 2021, de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2991/1/Habilidades_directivo_organizacion_riascos_2015.pdf

Soto, M. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Aucallama 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 12 de abril de 2021, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19590/Soto_AML.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

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

a. Género

Masculino	
Femenino	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis "X" según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

ITEM	1	2	3	4	5
HABILIDADES DIRECTIVAS					
DIMENSIÓN 01					
1. Su jefe, incentiva el emplear métodos para desarrollar y mejorar los conocimientos.					
2. Su jefe, incentiva la práctica de técnicas para manejar el estrés.					
3. Su jefe, en cada situación compleja trata de solucionar de forma analítica y creativa los problemas.					
DIMENSIÓN 02					
4. Su jefe, trata constantemente de establecer relaciones con su equipo humano mediante una comunicación de apoyo.					
5. Su jefe, sabe cómo influir en su equipo humano.					

6. Su jefe, Ayuda a su equipo humano a establecer metas de desempeño desafiantes que le permitan desarrollar mejor sus competencias.					
7. Su jefe, obtiene información objetiva de las partes involucradas en un conflicto para solucionarlo.					
DIMENSIÓN 03					
8. Su jefe, delega las tareas considerando las competencias y destrezas de su equipo humano.					
9. Su jefe, fomenta un ambiente de cooperación para consolidar equipos efectivos y esta manera incentivar el trabajo en equipo.					
10. Su jefe, influye a su equipo de trabajo de tal manera que logra que se comprometan con una visión hacia un cambio positivo.					
DIMENSIÓN 04					
11. Su jefe, elabora presentaciones orales y escritas para comunicar mejor sus ideas.					
12. Su jefe, a través de entrevistas trata de obtener información relevante que permita mejorar las capacidades del trabajador.					
13. Su jefe, expresa de forma clara sus opiniones en las reuniones de trabajo.					
DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN 01					
14. Considera que los objetivos y metas de la institución están acorde a las suyas.					
15. Considera que tiene la capacidad de dominar su carácter.					
16. Considera que el logro o fracaso de sus actividades dependen de la institución.					
17. Considera que tiene la capacidad para cumplir con las metas impuestas.					
DIMENSIÓN 02					
18. Cuenta con los equipos y materiales necesarios en su área de trabajo.					
19. Tiene claridad en las actividades, funciones y objetivos en su puesto de trabajo.					
20. Considera que la institución compensa de forma justa su desempeño.					
21. Se muestra siempre obediente de las reglas y políticas impuestas por la institución.					
22. En términos generales considera que la administración apoya al personal en todo momento.					

23. Las leyes y regulaciones de la institución permiten tener un mejor ambiente de trabajo.					
DIMENSIÓN 03					
24. Cuenta con los conocimientos necesarios que exige su puesto de trabajo.					
25. Frente a cualquier situación conflictiva trata de buscar más de una alternativa para dar solución a los problemas.					
26. Con frecuencia analiza las situaciones que se presentan para tener mejores decisiones.					

ANEXO N°02 – BAREMACIÓN

	Inadecuado	Aceptable	Adecuado
Habilidades directivas	Menos de 22	Entre 22 a 43	Más de 43
Habilidades personales	Menos de 6	Entre 6 a 10	Más de 10
Habilidades interpersonales	Menos de 7	Entre 7 a 13	Más de 13
Habilidades grupales	Menos de 6	Entre 6 a 10	Más de 10
Habilidades específicas de comunicación	Menos de 6	Entre 6 a 10	Más de 10

	Bajo	Moderado	Alto
Desempeño laboral	Menos de 22	Entre 22 a 43	Más de 43
Motivación del trabajador	Menos de 7	Entre 7 a 13	Más de 13
Ambiente de trabajo	Menos de 11	Entre 11 a 20	Más de 20
Capacidad del trabajador	Menos de 6	Entre 6 a 10	Más de 10

ANEXO N°03 – DATA DE VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26
5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	1	3	1	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	1	1	5	2	1	1	1	3	5	3	2	1	5	1	1	5	1	2	1	1	5	5	5	1
5	5	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1	2	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	5	5	1
5	5	1	1	5	2	1	5	1	2	3	1	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	2
5	1	1	1	1	1	1	5	1	3	1	1	3	2	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1
4	1	5	1	1	2	2	5	1	3	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1
2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	5	5	5	5	1	1	1	5	5	1
5	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	2	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	2	2	1	1	5	1
4	1	2	1	1	1	2	1	1	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	2	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	2	1	1	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	2	5	1
5	1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	2	5
5	1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	2	1	1	2	2	1
5	1	2	1	1	1	1	2	1	5	5	5	1	2	1	1	5	5	5	5	2	1	1	2	2	1
5	1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	2	1	1	5	1	2	3	1	1	1	2	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	2	1	2	1	2	1	1
5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
5	3	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	2	1	1	1	1
5	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	5	5	5	5	2	1	2	1	1	1	1
5	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	5	5	2	1	2	2	1	1	1
3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	5	5	5	5	1	1	2	1	1	5	1
4	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	5	5	5	2	1	1	1	2	1	1
2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	5	5	5	5	2	1	1	1	1	1	2
3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	5	5	5	5	2	1	1	1	2	1	2
5	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2
4	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	5	1	5	5	1	5	1	5
5	1	5	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	5	5	2	1	5	5	2	5
5	2	2	5	5	1	5	1	5	5	5	5	1	5	2	2	2	5	5	1	5	1	5	5	5	5
5	2	5	1	5	2	5	1	5	5	5	5	1	5	5	2	5	1	5	2	5	1	5	5	5	5
5	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1
5	1	2	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	3	2	1	1
4	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	3	1	1	3	1	1	1
5	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1
5	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1
3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1

4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
5	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	5	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
5	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	5	1	1	2	1	1	5	1	2	1	2	2	1	1	1
3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	5	2	1	2	1	1	5	2	1	1	2	1	1	5	1
4	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	5	1	1	1	2	1	5	2	2	1	1	1	2	1	1
4	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	2	2	5	1	2	1	1	1	1	1	2
5	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	5	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2
5	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	5	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2
4	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	5	2	5	2	2	2	1	2	1	5	1	1	3	1	1
5	1	5	1	1	2	1	2	2	2	1	5	1	2	2	2	2	5	2	5	2	1	1	3	2	1
5	2	2	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	2	2	2	5	2	1	1	1	1	5	5	1
5	2	5	1	5	2	1	1	5	5	5	5	1	1	5	2	1	5	2	2	1	5	5	5	5	1
5	1	1	1	2	1	2	1	1	5	2	1	1	1	1	1	1	5	2	1	2	5	5	5	5	5
5	1	2	1	2	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	2	5	2	3	1	5	5	5	5	5
4	1	2	2	5	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	2	2	5	2	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	2	2	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	2	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5