



## **Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**

Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Profesional de Administración

Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad  
Distrital de La Victoria - Lima 2022

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Autor

Edwin Wilver Eguizabal Rojas

Asesor

Dr. Jesús Jacobo Coronado Espinoza

Huacho - Perú

2023

# EFICACIA DEL RECONOCIMIENTO JUDICIAL DE UNION DE HECHO POST MORTEM

## INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	2%
2	Submitted to unap Trabajo del estudiante	2%
3	<a href="http://www.divorciosporinternet.com">www.divorciosporinternet.com</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://doku.pub">doku.pub</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to CSU, San Jose State University Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="http://creativecommons.org">creativecommons.org</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="http://repositorio.undac.edu.pe">repositorio.undac.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Fuente de Internet	

**Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral de los colaboradores de la  
Municipalidad Distrital de La Victoria - Lima 2022**

Edwin Wilver Eguizabal Rojas

TESIS PREGRADO

Asesor

Dr. Jesús Jacobo Coronado Espinoza

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
Huacho, Perú  
2023**

## **DEDICATORIA**

### **A mis padres:**

Carlos Eguizabal Zorrilla y Julia Rojas Avendaño que han sabido formarme con buenos hábitos, sentimientos y valores y que desde el cielo me iluminan para seguir adelante con mis proyectos.

### **A mi esposa:**

Vanessa Espinoza Ipanaque por ser la fuente motivadora reorientando mi vida encaminándome hacia el éxito, el ingrediente más bello para alcanzar esta dichosa y muy merecida triunfo en la vida, el poder haber concluido mi tesis con triunfo, y poder disfrutar los privilegios para agradecerlo, ser muy grato con mi compañera por su preocupación en mi quehacer en todo momento y empeñando su interés por ver mi superación.

### **A mis hijos:**

Marco Antonio Eguizabal Espinoza y mi pequeña Abigail Marjorie Eguizabal Espinoza los que fueron mi mayor motivo para no desmayar en mis estudios y lograr ser el ejemplo en su caminar en la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

### **Principal agradecimiento:**

A Dios y a nuestro padre celestial quiénes han guiado y dado la fortaleza para seguir adelante.

### **A mi asesor:**

Dr. Jesús Jacobo Coronado Espinoza, al igual que al resto de mis catedráticos por brindarme sus instrucciones y sus apoyos cuando lo he pedido. Del mismo modo, a la Universidad que me han acogido y por haberme permitido lograr a ser parte de sus equipos de profesionales al servicio de la sociedad.

### **A mi familia:**

Quienes han supuesto un antes y un después a lo largo de mi investigación, quienes me han ayudado a superar todos los obstáculos, grandes y pequeños, y me han animado a persistir.

### **A mis hermanos:**

Carlos Raúl Eguizabal Rojas y Hugo Diógenes Eguizabal Rojas por su perseverancia en culminar mi etapa profesional.

### **A todas las personas y amigos:**

Que de una y otra forma fueron mi soporte en la realización de este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
ÍNDICE GENERAL .....	III
ÍNDICE DE TABLAS .....	V
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VI
RESUMEN .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	IX
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2. Formulación del problema .....	4
1.2.1. Problema general .....	4
1.2.2. Problemas específicos .....	4
1.3. Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	4
1.4. Justificación de la investigación .....	5
1.5. Delimitaciones del estudio .....	5
1.6. Viabilidad del estudio .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.1.1. Investigaciones internacionales .....	7
2.1.2. Investigaciones nacionales.....	8
2.2. Bases teóricas .....	10
2.3. Definiciones de términos básicos .....	21
2.4. Hipótesis de investigación.....	23
2.4.1. Hipótesis general.....	23
2.4.2. Hipótesis específicas .....	23
2.5. Operacionalización de variables .....	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	25
3.1. Diseño metodológico .....	25

3.2. Población y muestra.....	26
3.2.1. Población .....	26
3.2.2. Muestra.....	26
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	26
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información.....	26
3.5. Matriz de consistencia.....	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	29
4.1. Análisis de resultados .....	29
4.2. Contratación de hipótesis.....	42
CAPITULO V. DISCUSIÓN .....	48
5.1. Discusión de resultados.....	48
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	50
6.1. Conclusiones.....	50
6.2. Recomendaciones .....	51
REFERENCIAS .....	53
ANEXOS.....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Habilidades gerenciales .....	29
Tabla 2. Habilidades técnicas .....	30
Tabla 3. Habilidades interpersonales .....	31
Tabla 4. Habilidades conceptuales.....	32
Tabla 5. Desempeño laboral.....	33
Tabla 6. Desempeño contextual.....	34
Tabla 7. Desempeño de tareas .....	35
Tabla 8. Desempeño actitudinal .....	36
Tabla 9. Tabla cruzada de Habilidades gerenciales y Desempeño laboral .....	37
Tabla 10. Tabla cruzada de Habilidades técnicas y Desempeño laboral .....	38
Tabla 11. Tabla cruzada de Habilidades interpersonales y Desempeño laboral .....	39
Tabla 12. Tabla cruzada de Habilidades conceptuales y Desempeño laboral.....	40
Tabla 13. Prueba de Normalidad .....	41
Tabla 14. Correlación entre Habilidades gerenciales y Desempeño laboral.....	42
Tabla 15. Correlación entre Habilidades técnicas y Desempeño laboral.....	44
Tabla 16. Correlación entre Habilidades interpersonales y Desempeño laboral.....	45
Tabla 17. Correlación entre Habilidades conceptuales y Desempeño laboral .....	47



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Habilidades gerenciales .....	29
Figura 2. Habilidades técnicas.....	30
Figura 3. Habilidades interpersonales .....	31
Figura 4. Habilidades conceptuales .....	32
Figura 5. Desempeño laboral.....	33
Figura 6. Desempeño contextual .....	34
Figura 7. Desempeño de tareas.....	35
Figura 8. Desempeño actitudinal .....	36
Figura 9. Habilidades gerenciales y Desempeño laboral.....	37
Figura 10. Habilidades técnicas y Desempeño laboral .....	38
Figura 11. Habilidades interpersonales y Desempeño laboral.....	39
Figura 12. Habilidades conceptuales y Desempeño laboral .....	40
Figura 13. Correlación entre Habilidades gerenciales y Desempeño laboral .....	43
Figura 14. Correlación entre Habilidades técnicas y Desempeño laboral .....	44
Figura 15. Correlación entre Habilidades interpersonales y Desempeño laboral .....	46
Figura 16. Correlación entre Habilidades conceptuales y Desempeño laboral.....	47

## RESUMEN

La investigación es enfocada como objetivo. Establecer la relación entre la gestión de talento humano y desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria 2022, empleándose la Metodología del diseño cuantitativo, no experimental, correlacional de corte transversal, en tanto no se realizó manipulación ni sometida a ningunas pruebas en las variables investigadas, transversal por qué se utilizó las variables en el propio espacio y momento. la población establecida para el trabajo estuvo conformada por 239 colaboradores que trabajan en la municipalidad distrital de la Victoria, tomando en cuenta las informaciones se realizó ensayos necesarios con 20 incógnitas provenientes de cada una de las variables de la investigación, utilizando la técnica adecuada como es, el alfa de Crombach con cuestionarios de 20 preguntas con escala de Likert, Resultado En las tablas 15 y 16 se aprecia que la significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional de la municipalidad distrital de la Victoria, asimismo, la correlación Rho de Spearman es de 0.536, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Conclusiones. La significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general del investigador). Es decir, la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.533 y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.

Palabras claves: Gestión del talento humano y desempeño laboral

## ABSTRACT

The research is focused as an objective, Establish the relationship between the management of human talent and job performance of the employees of the district municipality of Victoria 202, using the quantitative, non-experimental, correlational cross-sectional design methodology, as long as it is not No manipulation was performed or subjected to any tests on the variables investigated, transversally why the variables were used in their own space and moment. The population established for the work was made up of 239 collaborators who work in the district municipality of La Victoria, taking into account the information, necessary tests were carried out with 20 unknowns from each of the research variables, using the appropriate technique. as it is, Cronbach's alpha with questionnaires of 20 questions with a Likert scale, Result Tables 15 and 16 show that the asymptotic significance (0.000) is less than the significance level (0.05); The null hypothesis is rejected and the alternate hypothesis is accepted. That is, the management of human talent is significantly related to the organizational behavior of the district municipality of Victoria, likewise, Spearman's Rho correlation is 0.536, and according to the Bisquerra scale, said correlation is positive and moderate. conclusions. The asymptotic significance (0.000) is less than the significance level (0.05); The null hypothesis is rejected and the alternate hypothesis (investigator's general hypothesis) is accepted. That is, the management of human talent is significantly related to job performance. In addition, Spearman's Rho correlation is 0.533 and according to the Bisquerra scale, said correlation is positive and moderate.

Keywords: Human talent management and job performance

## INTRODUCCIÓN

Por lo general las organizaciones públicas, actualmente suelen estar propuestas a implementar acciones orientadas a incursionar a las normativas sobre la modernización del estado peruano, basados en su misión, enfocados a prestar servicios de calidad a los usuarios identificándolos como su público objetivo, en esa línea identificamos la insatisfacción de los colaboradores, si no se pone en práctica buena gestión del talento humano que redundara en inadecuado comportamiento organizacional, con la prestación de servicios deficientes a los usuarios como público objetivo.

Para enfrentar tal situación debe implementar técnicas y/o herramientas orientados a generar respuestas esperados por los usuarios, en la investigación procuramos que la municipalidad distrital de Santa María de la provincia de Huaura, que es un órgano de servicio a la ciudadanía de su jurisdicción con atribuciones en la adecuada prestación de servicios básicos y generación del desarrollo económico, como organización pública cuenta con colaboradores, como corolario, los responsables de la institución, tienen atribuciones para implantar las políticas de gestión de personal, expresado, generar la marca personal de la organización, poniendo en manifiesto el servicio de calidad a los usuarios.

La investigación ha sido desarrollada incluyéndose aspectos precisados en las disposiciones emitidas por la Universidad nacional “José Faustino Sánchez Carrión”, estructurados en seis capítulos:

El Capítulo I se comprende a la realidad problemática general y específicas, además el objetivo general y específicas, más la justificación, su delimitación de la investigación y correspondiente viabilidad.

En el Capítulo II el marco teórico, antecedentes para la investigación, sus respectivas teorías de variables, la definición de los términos y formulación de hipótesis general.

En el Capítulo III la metodología, el diseño, su tipo de investigación, el nivel, su enfoque, la población y su muestra, la operacionalización de variables, sus indicadores, técnicas y los instrumentos para procesar datos.

En el Capítulo IV los resultados, gráficos correspondientes, sus gráficos y las interpretaciones.

En el Capítulo V la discusión de resultados

Capítulo VI conclusiones y recomendaciones

El Capítulo VII las Referencias integrado por fuentes: bibliográficas, hemerográficas, documentales y anexos.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

El éxito de toda organización en la actualidad, depende de las condiciones por las que atraviesan los colaboradores que las integran, por lo tanto, entre tantos componentes que puede afectar la calidad de vida, hay dos aspectos como tendencias y derivaciones alcanzan ser determinadas metódicamente: tenemos entonces primero, las emociones con manifestaciones diversificados y segundo nuestra propia imagen y el ambiente de nuestro entorno. El dominio de estos dos componentes calificadores de éxitos es marcado por encima de nuestros controles de emociones, las adquisiciones de opiniones y maneras de observar la realidad los vuelve más útil a través de las habilidades básicas que todas personas deben ostentar para impulsar en el mejoramiento de calidad de vida y desarrollarse. En el desempeño, conocimiento técnico, y puedan lograr convocar personas o trabajadores, afectuosas dentro sus actividades laborales y profesional. (Tovar, 2016, pág. 18)

Las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobiernos que provienen del atrevimiento popular, son de personería jurídica en el derecho público, con autonomías políticas, económica y administrativo en las cuestiones de sus competencias; ejercen oficios y facultades que les señalan la Constitución y la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972. En consecuencia, la municipalidad distrital de La Victoria, es una de las organizaciones primordiales de las organizaciones geográficos del Estado y mantiene conducto inmediato de contribución ciudadano en los contenidos públicos, que institucionalizan y tratan con autonomía los beneficios propios de su comunidad local, a través de los colaboradores que las integran con marcadas habilidades gerenciales de alto rendimiento por quienes se encuentran a cargo de estas funciones.

Las habilidades gerenciales, son un conjunto de habilidades y conocimientos que las personas poseen para realizar sus actividades administrativas y de liderazgo en el rol de gerencial de una organización los individuos con habilidades para gerenciar asimilan a esgrimir sus competencias del personal; siendo capaces de comunicarse,

tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos (Davi A. Wehtten & Kim S. Cameron , 2011, pág. 9)

Si tenemos que tratar el tema de desempeño laboral es definido como que “Es el comportamiento del trabajador en las búsquedas de los objetivos establecidos; éstos constituyen las estrategias individuales para lograr los objetivos” (Chiabonato, 2000, pág. 359)

A nivel internacional tratándose del tema de las atribuciones de las habilidades gerenciales como factores en el interno como competitividad de las empresas que perciben a empresarios de pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Hermosillo, Sonora, México, fueron determinado empleando metodología mixta con el fin de poder recolectar, examinar y enlazar los datos cuantitativos y cualitativos, y responder al planteamiento de la investigación con mayor evidencia científica. La primera fase fue exploratoria mediante entrevistas a paneles de expertos utilizando el método Delphi, para contextualizar las problemáticas y poder analizar y validar los instrumentos de medidas. Continuando con fase siguiente se muestrearon 108 Pymes y se realizaron análisis estadísticos utilizando modelos de ecuaciones estructurales (PLS) para lograr resultados. Las conclusiones nos indicaron que las habilidades gerenciales son factores internos de las Pymes que influyen ampliamente en las competitividades empresariales. Leyva, Espejel y Cavazos (2017)

A nivel nacional las investigaciones realizadas sobre habilidades gerenciales y compromiso organizacional arrojan que indudablemente tiene marcada relación para con los colaboradores investigación asumida con el total de 40 colaboradores de la Empresa Turismo Cajatambo E.I.R.L., situada en la ciudad de Lima Metropolitana, con muestreo censal de la intensión principal y tomando en cuenta objetivos específicos se desplegaron los instrucciones metodológicos bajo el enfoque cuantitativo, ciñéndonos a la estructuras del diseño de investigación no experimental de tipo diseño transeccional. Estas identificaciones se procesaron empleando la estadística mediante un software denominado SPSS versión 22.0. utilizando al mismo tiempo la estadística descriptiva e inferencial, tomando las identificaciones acopiadas mediante las encuestas sobre habilidades gerenciales y la escala de compromisos organizacionales de Meyer y Allen que calculan uno y otro variable, previa decisión sobre la validez y confiabilidad. Las pruebas de hipótesis seleccionadas previa pruebas de normalidad o Bondad de Ajuste Shapiro Willk fue la Prueba Correlación de

Spearman, consintió conseguir el valor de  $\text{sig} = 0.00$  menor a  $\alpha = 0.05$  el mismo que nos conllevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Del mismo modo se manifestó que uno y otras variables se relacionan significativamente. Fernández (2018).

A nivel de la región, las habilidades gerenciales, está mostrando resultados de mayor problema de salud mental, según los estudios entre 70% y 80% de enfermedades tienen relación directa o son de gravedad a consecuencia de las relaciones interpersonales en los centros de trabajo por un mal clima laboral, Con la venida de la pandemia por el coronavirus (COVID-19) los que están teniendo resultados desfavorables para el comportamiento del personal en las organizaciones, como se pudo observar con el personal del área de enfermería de Centro Quirúrgico del Hospital Barranca Cajatambo. ( Laverio, 2020)

La municipalidad distrital de La Victoria, es una administración local, institución elemental de las organizaciones del territorio del Estado y sus canales intermedios de intervención ciudadano, en cuestiones públicos que institucionalizan y se gestiona con autonomías los beneficios convenientes de sus oportunas para su colectivo como elemento esencial de la localidad, pues como tal que no está exenta de las afecciones por efectos de adecuada gestión gerencial, por cuanto se ha observado en los últimos años que el personal muestra resistencia al cambio y lentitud en el cumplimiento en los objetivos de la institución. Se refleja muy poco compromiso, y falta de colaboración para realizar trabajos en equipo, limitadas participaciones e iniciativas en la toma de decisiones en resolver los problemas y resistencia al cambio, hecho que genera bajos porcentajes de cumplimiento de metas establecidas por la municipalidad, esto a falta de una dirección con capacidades, y conocimientos fundamentales para motivación y adecuada capacitación al personal edil, de continuar con este tipo de gestión en la municipalidad de la Victoria, generara cada vez más insatisfacción y bajo rendimiento en el desempeño del personal ocasionando desconfianza y ausentismo de contribuyente y deterioro de la imagen institucional; con la investigación se propone mejorar el estilo de dirección y lograr que el personal se sienta satisfecho en sus puestos de trabajo, de tal manera mejorar el desempeño laboral, para ello formulamos el siguiente problema.



## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el grado de relación que existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022?
- b) ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre las habilidades interpersonales con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022?
- c) ¿Cómo se relaciona las habilidades conceptuales y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022?

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

### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer la relación entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.
- b) Comparar de qué manera las habilidades interpersonales se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.
- c) Explicar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Compiladas las investigaciones para nuestras indagaciones localizamos explicaciones de cuantiosos autores que la justificación de la investigación, nos indican del por qué el estudio, con los podemos demostrar que la investigación se hace muy obligatorio y significativo, porque nos permite hacer nuestros aportes e ir mejorando los propósitos las que robusteciera los trabajos y entre los aportes anotamos:

En esta componente se argumentan en favor de las importancias de los estudios que se van principiar, se explican porque y como se podría contribuir en avances de conocimientos, mejorarlos con las practicas educativos, o ambos sucesos, (Mendoza & Valderrama, 2010).

##### Justificación Teórica

Elaborada la presente investigación, en lo teórico servirá como sustento para respaldar y tomando en cuenta sus resultados reformular e incrementar para las diligencias en temas de habilidades gerenciales, además servirá como antecedente para las futuras investigaciones a realizar en cuestiones relacionados con los colaboradores en las organizaciones, asimismo las explicaciones o representaciones en diversas empresas o fundaciones interesados en el tema.

##### Justificación practica

Relacionado con la justificación como experiencia, tienen como funciones de establecer y relacionar las variables de habilidades gerenciales y el desempeño laboral, los que se pondrán en práctica en organizaciones municipales, los resultados de la investigación consientan iniciar otras investigaciones en las organizaciones para lograr objetivos establecidos por las organizaciones.

#### **1.5. Delimitaciones del estudio**

El estudio desarrollado es sobre las habilidades gerenciales en la municipalidad distrital de la Victoria relacionado con el desempeño laboral de sus colaboradores, de interés para la organizaciones de gobierno local, para optimizar su gestión en favor de la ciudadanía, en tanto que en cada proceso eleccionario espera propuestas en la solución de sus problemas, cumplimiento de todo lo programado fue delimitado,

tomando en cuenta los paradigmas cualitativos, con ello generamos material de indagación para el conocimiento. Especificando la delimitación en:

- Delimitación espacial: La investigación se llevó a cabo en los ambientes de la municipalidad distrital de La Victoria 2022, procurando obtener la información sobre las habilidades gerenciales durante el tiempo aludido, nuestros informantes fueron los colaboradores de la municipalidad en estudio, quienes experimentan informaciones necesarias relacionados con nuestra investigación.
- Delimitación social: La investigación se fue encaminado a acopiar la indagación de parte de sus colaboradores de la municipalidad distrital de La Victoria, para diferir de qué manera proporciona en efecto con el desempeño laboral, en el año de estudio.

#### **1.6. Viabilidad del estudio**

El estudio considero su viabilidad, por cuanto relataremos de las informaciones obtenidas de los colaboradores de la municipalidad distrital de La Victoria, quienes son conocidos nuestro, del mismo modo se conto con la permisión de la gerencia municipal para que nos otorguen las facilidades mas convenientes con el propocito de acumular la información necesaria, en cuanto al financiamiento de toda la investigación corre a cuenta propia o dicho de otro es autofinanciado en su totalidad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales**

Paredes (2017) en su investigación denominada “La relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (pymes) dedicadas al comercio ubicadas en ciudad obregón, sonora, México” considerado como columna de las actividades económicas es el ejercicio de las PyMEs en las empresas. Según Arbul y toya son los mecanismos que despliegan actividades productivas. Como compendios para su persistencia en las empresas, es haber desarrollado las habilidades en sus gerentes; en particular, Wilmer (2009), consideran a las habilidades directivas como un cuadro promotor de éxitos, innovación y buena maniobra de los procesos administrativos. Derivados de los anterior, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Están relacionadas las habilidades gerenciales de los directivos con el funcionamiento del proceso administrativo? En este trabajo se tiene por objetivo determinar el grado de vinculación entre las habilidades gerenciales del capital humano de las PyMEs dedicadas al comercio, con ejercicio de los procesos administrativos. Con la metodología luego muchos métodos de correcciones y modificaciones se emplearon 192 cuestionarios con 46 preguntas para relacionarse de exponer las variables identificadas en la literatura con la respuesta en escala Likert; así mismo, se computarizó la confiabilidad a través de coeficientes de alfa de Cronbach. Como variable dependiente se encuentra: Y=Proceso administrativo, y las variables independientes están confirmadas de la siguiente manera: X1=Manejo del estrés laboral, X2=Solución de problemas, X3=Motivación laboral, X4=Liderazgo y, X5=Innovación.

Leyva, Espejel Y Cavazos (2017) en el Artículo Científico denominado “Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)” la presente investigación posee como objetivos medir las influencias de la habilidad gerencial como factores internos en la competitividad empresarial que observan los administradores de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Hermosillo, Sonora, México. Para el resultado, se utilizaron una metodología mixta con el propósito de recoger, examinar y relacionar los fichas cuantitativos y cualitativos, y manifestar a los planteamientos de la investigación con mejores evidencias científicas. Las primeras fases fueron exploratoria a través entrevistas a paneles de expertos usando métodos Delphi, para contextualizar el problema como objeto de análisis y poder validar el instrumento de medición. En las segundas fases se muestrearon 108 Pymes y se realizaron utilizando formula estadística con ecuaciones estructurales (PLS) obteniéndose como resultado y conclusiones demostrándose que las habilidades gerenciales son factores internos de las Pymes que son influyentes de manera considerable en cuanto a la competitividad empresarial.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Alvares (2019) en su investigación denominada “*Habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019*” teniendo como principal objetivo describir de qué manera se manifiestan las habilidades gerenciales en la organización de estudio como es la municipalidad provincial del Cuzco. Desarrollando la indagación con población para el estudio con 51 funcionarios incluyendo el alcalde de la Ciudad del Cusco, los gerentes, sub gerentes y directores, el prototipo de la investigación se empleó el básico, el horizonte de estudios es descriptivo de diseño no experimental, se utilizaron un encamino cuantitativo, con estos procedimientos se recopilaron como información a través de las técnicas denominadas encuestas con instrumentos como cuestionario, que fueron aplicadas a cada uno de los integrantes de nuestra población, cuyos resultas fueron procesados por sistemas estadísticos del programa SPSS. Las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Municipalidad Provincial del Cusco demuestran que las habilidades

gerenciales son muy pocas que arrojan 78.4% y con promedios de 2.06 según la escala propuesta. Con relación En cuanto a las dimensiones el 68.6% manifestaron también muy poco desarrolladas y adquirió el promedios más bajos del 1.84, el 49% expresó que las habilidades humanas son pocas desarrolladas y adquirió el promedios más altos de 2.31, de la misma manera el 54,7% de los funcionarios encuestados indicaron que las habilidades de conceptualización son pocas desarrolladas con resultados de 2.25, finalmente el 52,9% de empleados encuestados exteriorizaron que las habilidades gerenciales son poco desarrollados o sea en solo 2.02 % dentro de la organización de estudio.

Fernández (2018) en su investigación denominada, “*Habilidades gerenciales y compromiso organizacional en la empresa Turismo Cajatambo E.I.R.L. Cercado de lima, 2018*” se asumió como objetivo establecer la relación existente entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional del personal. Para tal efecto se emplearon la participación de una población a un total de 40 colaboradores de la Empresa Turismo Cajatambo E.I.R.L., situada en la ciudad de Lima Metropolitana, tomando en cuenta el tamaño de nuestra población no se estableció la muestra respectiva, utilizándose por lo tanto la población de modo censal. Para el procedimiento con el objetivo general y específicos se desarrollaron los ordenamientos metodológicos bajo el enfoque cuantitativo, sujetos a las estructuras del diseño de investigación no experimental de tipo transeccional. La información obtenida se procesó utilizando el software estadístico llamado SPSS versión 22.0. Se emplearon al mismo tiempo el esquema descriptiva e inferencial, tomando las fichas recogidas a través de las encuestas de habilidades gerenciales y las escalas de compromisos organizacionales de Meyer y Allen que nos permite medir ambas variables, anticipadamente preestablecida para su validez y confidencialidad. Las pruebas de hipótesis seleccionadas por determinación previa obteniendo la prueba de normalidad o Bondad de Ajustes Shapiro Willk asimismo las pruebas Correlación de Spearman, permitieron alcanzar un valor sig = 0.00 menor a  $\alpha = 0.05$  los que nos condujo a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Del mismo modo se demostraron que ambas variables se relacionan de manera significativa.

## 2.2. Bases teóricas

### **Variable independiente: Habilidades Gerenciales**

#### *A. Definiciones*

El éxito de toda organización en la actualidad, depende de las condiciones por las que atraviesan los colaboradores que las integran, principalmente por los estilos de dirección de quienes actúan en el nivel jerárquico de las organizaciones, señalando precisamente sobre las habilidades gerenciales que deben poseer los jefes.

Trabándose del tema de habilidades gerenciales, de acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la habilidad es conceptualizada como: capacidad y disposición para algo, es decir, la plural habilidad sería el conjunto de capacidades y disposiciones para realizar alguna o varias actividades, dependiendo del contexto de tiempo y espacio.

Del mismo modo la Real académica de la Lengua Española, gerente es el que dirige o lleva a cabo algo, y ampliando el significado ya en el contexto de la administración nos dice que es la persona que lleva a cabo la gestión administrativa de una empresa o institución.

Relacionando ambos términos podemos decir que las habilidades gerenciales son el conjunto de competencias y capacidades que posee el administrador o gestor de una empresa para conducirla con eficiencia, efectividad y actitud positiva, de tal manera que permita buenos resultados, acordes con lo previsto en la planificación

Para el reconocido autor Katz (1974), las habilidades gerenciales son:

Todos gerentes para ser eficientes en sus cargos, deben desarrollar las tres habilidades gerenciales como son: las técnicas, humanas y las conceptuales, acreditadas asimismo como transcendentales o doctas, es muy apropiado por cuanto se congregan de forma exhaustivo y en convenio al campo de acciones o saberes, en las pueden utilizar.

De otro lado para Drukker (2011), Las habilidades gerenciales:

Son las capacidades de examinar cada contexto para descubrir los vicisitudes básicos y decisivos, de esquematizar para trasladar en programas de concordantes con la visión frecuente, de proyectar para instituir fines y suscitar acciones

fusionados, de organizar para concebir las relaciones entre los disímiles compendios de la colocación y regularizar para conseguir el inapreciable global.

Para Sánchez (2017) las habilidades gerenciales:

Son efectos utilizados por los directivos, las mismas que apoyan alcanzar éxitos, basados en el cumplimiento de términos u objetivos esquemas en un periodo. Tomando como ejemplos únicamente tres habilidades, con las que deben contar los gerentes en unas empresas, con el fin de conseguir un buen trabajo asentar en el liderazgo, dirección de personal y relaciones públicas. (Pag.3)

De otro momento para Alulema (2010) respecto al concepto de habilidades gerenciales nos dice:

Las habilidades gerenciales vienen a ser conjuntos de habilidades y sapiencias que las personas poseen con el propósito de realizar sus diligencias de tipo administrativo y liderazgo en el rol de gerentes de toda organización, los individuos con habilidades para gerenciar aprenden a utilizar sus competencias de su personal; siendo competentes en comunicación efectiva, tomar decisiones, dirigir, crear ambientes motivadores y positivos, así como resolver los conflictos existentes conflictos. (p. 49)

Las habilidades gerencia involucran al mismo tiempo en el manejo de diversos métodos, destrezas y estrategias de conducción y planificación, organización, dirección y control de tal manera que cada una de ella se desarrolle en forma coordinada con los administradores de los demás niveles de jerarquía, pudiendo ser del nivel superior, de nivel medio o de gerencias de líneas, dependiendo del lugar en que se encuentre el gerente en la escala de jerarquización de mandos.

En conclusión, las habilidades gerenciales, conjeturan además de las capacidades generales, referidas al conocimiento, estrategias, valores y actitudes, no obstante, hay otras series de destreza y dominios que debe poseer, tales como la capacidad de decisión oportuna, de difusión, de comunicación, de resolución de problemas, manejo de estrés, motivación de los trabajadores entre otras facultades, que permita el logro de objetivos de las organizaciones.



## ***B. Importancia de Habilidades gerenciales***

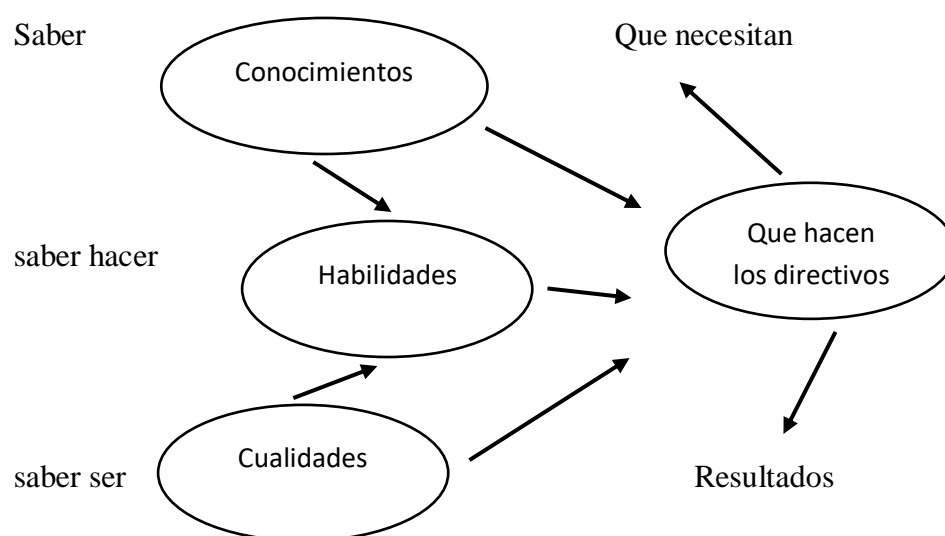
Su importancia estriba principalmente en hacernos saber de buena tinta qué forman los directivos y qué corresponden realizar, requiriendo primordialmente para ejecutar y, especialmente, las consecuencias que se esperan de las mismas. La habilidad de administrar o liderar requieren de ilustraciones técnicas relacionado con el área que se pretenden llevar a cabo, se deben saber hacerlos, y con dirección a ese propósito se solicitan habilidades y capacidades interpersonales para poder motivarlos, liderar, gobernar, influir y convencer al equipo de trabajo. Esto, coherente con los caracteres que deben tener los directivos, forman el trinomio para lograr directivos exitosos.

Para Peter Drucker (citado por Alexis Codina, 2004) caracteriza: que las habilidades son “Dirigir no es otra cosa el de obtener efectos a través de la participación de otras a nuestro cargo logrando y que estas hagan sus actividades a voluntad propia” esclarecido por este autor que en mundo tenemos dos tipos de personas:

Las que surgieron para ordenar y a las que las que prefieren que les dirijan., no obstante, en las organizaciones uno de los primordiales inconvenientes de las motivaciones y de las desmotivaciones de trabajadores, resalta las inconformidades que éstos observan de sus superiores a cualquier nivel.

De otro momento Madrigal (2005), realizada en la en una investigación en el centro-occidente de México con relación a reflejar qué es lo motiva y desmotiva a los trabajadores, indican que una gran medida referido que los aspectos que los desmotivan, es principalmente la manera en que los dirige sus superiores. Lo sustentado se puede visualizar en la figura 1.1 instruye que los directivos deben saber (conocimientos), tener (capacidades y habilidades) y poseer (calidades). Con estos tres compendios los directivos serán capaz de brindar resultados. las ausencias de conocimientos y habilidades interpersonales en la práctica de dirección. Engloba conmemorar que uno de los primordiales problemas es la naturalidad de los dirigentes en las compañías y organizaciones. Casi siempre sólo cuando poseen carreras profesionales les ofrecen puestos directivos, situación es admitido sin deterioro.

Encontrándose en funciones se hacen evidente que las personas no están preparadas para ello, contexto que pocas oportunidades son aceptados por los directivos; al no aceptarlas, no se capacitan ni se desarrollan, y con esto se generan problemas en la organización. Por ello la importancia de este contenido que nos muestra del por qué desarrollar habilidades directivas en aulas, los hogares, las empresas o las organizaciones, en tanto que el buen manejo de las habilidades interpersonales es elemental en diferentes contextos.



Fuente Alex Cordina Jiménez 2005

Por consiguiente, las principales habilidades que deben desarrollar todas las personas que dirige son las interpersonales, los mismos que robustecen las comunicaciones efectivas con sus jefes, sus compañeros, subordinados, y todos los individuos en sus entornos (Madrigal 2009 pág. 23)

### ***C. Dimensiones de las habilidades gerenciales***

Diversos autores organizan y formulan las dimensiones de las habilidades gerenciales en atención distintos factores, pudiendo utilizar un criterio general o específico. Para el presente estudio vamos considerar las dimensiones trabajadas por Ricky W. Griffin cuya obra se titula: “Administración”, Décima edición.

Griffin (2011) respecto a cuáles son las habilidades gerenciales y que vamos a considerar como dimensioe nos dice: “Conjuntamente el cumplir con cuantiosos

roles, los gerentes también requieren diferentes habilidades específicas si procuran tener éxitos. Las habilidades gerenciales primordiales son técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnosticados, en comunicaciones, toma de decisiones y habilidades de administración de su turno”. (p.16)

El mismo autor amplía el concepto de cada una de las habilidades que debe poseer el gerente o administrador de una empresa o entidad, de tal manera que en conjunto le permitan obtener resultados favorables y fidedignos, que beneficien no solo a los miembros de la empresa, o entidad, sino también a la sociedad en su conjunto. Afirma lo siguiente:

- a. **Habilidades técnicas.** Estas habilidades son denominadas también el de operativas, muy útiles para cumplir o crear en la clasificación del trabajo determinado los que se realizan en una organización. Las habilidades técnicas se denotan de suma importancia para los gerentes de primera línea. Los que utilizan el mayor parte de sus tiempos en las capacitaciones de los subordinados y en atender a las consultas dar respuesta a consultas relacionados con el trabajo. Deben conocer como desempeñarse en el cumplimiento de sus tareas asignadas, los que serán supervisadas si pretenden ser gerentes efectivos. Horst Schulze, ex presidente ejecutivo de Ritz-Carlton, se inició lavando vajillas y atendiendo en las mesas en hospedajes en Alemania. Con posterioridad a los años siguientes, asumió la función de botones, atención de mostradores y de portería, con estas experiencias les genero adquirir conocimiento sobre los demás trabajos internos en la operatividad de un hotel de mejor calidad, intuición que empleo para llevar al Ritz-Carlton a la cumbre de su manufactura. Mientras que para Sergey Brin y Larry Page transitan ahora la mayoría de su tiempo en la conducción de asuntos estratégicos y de administración, asimismo mantiene actualizado de la tecnología nueva y en surtimientos que puedan afectar a Google.
- b. **Habilidades interpersonales.** Los gerentes utilizan tiempo considerable para interactuar con su personal íntimamente y externamente de la organización. Entendiéndose por fundamentos razones evidenciables, el administrador igualmente requiere de habilidades interpersonales como: las capacidades de comunicación, comprender y motivar tanto a individuos asimismo en grupos. En tanto que el gerente escala las escalas organizacionales, los que deben tener

las capacidades de llevarse bien con los subordinados, acompañantes y con los actores de niveles más superiores de la organización. Debido a la afluencia de sus roles que les corresponde afrontar, todos los gerentes deben tener también la capacidad de trabajar con los clientes externos, abastecedores, inversionistas y otros de la organización. No obstante que, ciertos gerentes tuvieron éxito con exiguas habilidades interpersonales, lo que hace posible adecuada habilidad interpersonal que los lleva exitosamente.

- c. **Habilidades conceptuales.** Este tipo de habilidades generalmente dependen de las capacidades del gerente de pensar de forma indeterminada. Los gerentes requieren de las capacidades mentales para entender el ejercicio integral de la organización y sus entornos, para atraer la manera en que sus partes de la organización se unan y permita visualizar a la organización con una visión holística. Estos hechos le permiten pensar de modo estratégica, ver la “imagen completa” y tomar decisiones ampliamente los que servirán a la organización en general.

## **Variable dependiente: Desempeño laboral**

### ***A. Definiciones***

El autor Palomo, M. (2006). Los define al desempeño laboral:

La manera de como los trabajadores realizan sus actividades cotidianas, lo que será avaluado durante las supervisiones de su rendimiento, a través de estos medios el empleador tendrá la certeza de identificar cuáles serían los factores de capacidad de liderazgo, en la gestión de su tiempo, sus habilidades organizacionales y su productividad para comparar a cada trabajador.

El reconocido autor Chiavenato (2000) precisa que el desempeño laboral “Como las operaciones o comportamientos observados en los trabajadores que son distinguidos para alcanzar los objetivos de la organización”. (p.359)

Por su parte el autor (Toro 2015) considera que el desempeño laboral:

Son las consecuencias a donde se dirigen la acción. Por lo tanto, una manera de accionar y otros resultados. Sin embargo, no se denominará desempeño a cualquier forma de accionar de las personas, muy por el contrario, será las que son encaminadas de manera intencional a la producción de resultado, se define como

acciones como la finalidad bien ejecutada; y el resultado serán los efectos de dichas acciones (p. 205).

Fundamento de las buenas prácticas con intención de medir el desempeño laboral, se hace imprescindible realizar la evaluación vertical, el mismo que integrara objetivos a la medición, permitiendo de este modo una conveniente interacción con los subsistemas de remuneraciones y beneficios.

Podemos asumir que coexisten otras herramientas para computar el desempeño, no obstante, esta será la más adecuada y responde al mayor número de necesidades por los jefes y colaboradores, donde la evaluación de desempeño será utilizada con eficacia y efectividad, se podrían sumar otras opciones.

Para Alles, (2015). La evaluación del desempeño en los trabajadores por parte de sus superiores, en las organizaciones refieren a los métodos para computar el desempeño de sus trabajadores, pero no necesariamente serán sus jefes y que ellos se sientan satisfechos. Prácticamente esta diferencia no proviene de los métodos inadecuados sino de sus alineación exigua o equivocada sobre la manera de usar, donde los superiores previamente deben plantear su intervención del área de Recursos Humanos y valorar su complacencia y requerir soporte.

### ***B. Factores que influyen en el desempeño laboral***

Existen factores de gran influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de una organización, conocerlos a profundidad es de gran importancia porque supone la mejora del ritmo y avance de la empresa. Estas se pueden apreciar a continuación:

- Capacitación: La capacitación del personal puede mejorar el desempeño de los colaboradores, estos “ocasionan resultados propicios en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es facilitar investigación y contenidos específicos al cargo o promover la reproducción de modeladores” Nash, (1989). Un personal capacitado es productivo para alcanzar las metas de la organización.
- Habilidades de comunicación: El personal es capaz de transmitir sus ideas de manera clara y convincente, de la misma manera debe de saber escuchar, comprender y valorar las necesidades de sus compañeros de trabajo y de la organización. Una mala comunicación entre los miembros de la organización

puede desviar los objetivos de la empresa trayendo consigo que el personal no pueda desempeñarse adecuadamente.

- Liderazgo: Esta característica del personal influye en el logro de metas y objetivos de la organización, el personal líder busca y selecciona información necesaria para la resolución de problemas que se presentan en el proceso laboral, los cuales permitirá tener mejores alternativas para la satisfacción de los clientes. La falta de liderazgo en el equipo de trabajo puede llevar al personal a trabajar sin dirección o con atrasos en sus responsabilidades.
- Trabajo en equipo: Es considerado como un “pequeño número de personas con habilidades suplementarias que se encuentran comprometidos con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se reflexionan recíprocamente responsables” (Franco & Velásquez, 2000, p. 29). Este trabajo se caracteriza por las conductas y valores de sus integrantes hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- Estabilidad laboral: La estabilidad en el centro laboral garantiza que el trabajador deje de preocuparse por su permanencia mensual en la organización, Pedraza, Amaya, y Conde (2010) lo definen como un “medios indispensables de satisfacción de sus necesidades del núcleo natural, garantizan las entradas de la empresa. El personal instruido y versado, al mismo tiempo compuesto y con la espiritualidad hacia la empresa, manifestará relaciones satisfactorias de producción y productividad”. (p. 7)
- Compromiso: La falta de compromiso de los empleadores hacia los trabajadores influye en su desempeño, teniendo en cuenta que los trabajadores estimados y bien tratados demuestran identidad y orgullo de pertenecer a la organización en la que labora.
- Reconocimiento del trabajo: Todo ser humano se siente motivado cuando se le reconoce su trabajo, muchas veces “los trabajadores revistan quejarse asiduamente de que cuando hacen trabajos de manera correcta, los jefes no los reconocen. (...) Estos hechos pueden desmotivar de manera inmediata incluyendo a los mejores trabajadores” (Figuroa, 2018, p. 15).
- El ambiente: un ambiente adecuado acondicionado de acuerdo a la labor de cada trabajador permitirá un mejor desempeño “se contempla no solo el espacio físico

de trabajo, sino que cada uno de los componentes que lo conforman, como luz, la dimensión, la temperatura, los objetos presentes y la manera en la que se dispersan en el lugar” (Mandomedio, 2020)

### ***C. Evaluación de desempeño***

En toda organización se hace necesario cumplir con el cuarto proceso administrativo que el control, en esa línea tratándose del tema desempeño laboral realizamos las evaluaciones del desempeño del colaborador conforme se esboza a continuación.

Para Chiavenato (2009) son apreciaciones sistematizadas de la manera que cada persona se desempeña en su puesto de trabajo y de su potencialidad de perfeccionamiento, donde toda evaluación son procesos para estimular o juzgar el valor, la perfección y las condiciones de las personas. La evaluación de los trabajadores sé que desempeñan dentro de una organización se hacen empleando varias instrucciones que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, cualidades, sus informes de avances, (pág. 201)

De otro modo, la evaluación de desempeño reside en que las dos partes (colaborador y jefe) identifican las fortalezas y debilidades de su desempeño para mejorarlas. Este es un componente principal ya que permite realizar estrategias y mejorar la eficacia. La evaluación del desempeño laboral permite saber si los colaboradores, empleados o trabajadores se encuentran cumpliendo con los objetivos del puesto de trabajo, como también “descubrir mejora en las áreas y trazar de modo contigua acciones favorables, del mismo modo consolidar planes de desarrollo encaminado a incentivos en ocasiones de cumplimiento progresivo en la misión en la empresa” (Figueiras, 2021)

Los resultados de evaluación de desempeño tienen beneficios conforme se detalla a continuación:

- a) Ayudan a colaboradores a comprender mejor lo que se espera de ellos.
- b) El gerente tendrá la oportunidad de comprender mejor las fortalezas y motivaciones del empleado.
- c) Ofrece comentarios muy útiles a los colaboradores sobre la mejora en el desempeño laboral en el futuro.

- d) Pueden ayudar a los colaboradores y al gerente a planificar el futuro del empleado.
- e) Permiten confrontar resultados sobre la ejecución de objetivos basadas en métricas y en estándares.

Todas las evaluaciones en el desempeño laboral en una organización tienen por objetivo, alcanzar información cuantitativa y cualitativa de esta manera reorientar la gestión con la mejora en el cumplimiento de funciones encauzando a obtener mayor productividad teniendo en cuenta las habilidades y destrezas de los colaboradores.

#### ***D. Dimensiones de desempeño laboral***

La determinación del desempeño y la ejecución en el trabajo, no son reducidos en sólo a la motivación del individuo hacia su trabajo, sino que incluyen las habilidades y destrezas del colaborador y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

- a. Desempeño contextual: el desempeño de los trabajadores es responsabilidad de recursos humanos, al monitorear el desempeño tendremos mejores colaboradores y mejores resultados en el logro de las metas. El desempeño contextual hace referencia a la evaluación del trabajador dentro de su contexto de función laboral, Este enfoque evalúa la función que realiza el colaborador dentro de sus responsabilidades establecidas, la idea es anotar las situaciones en las que el trabajador se desenvuelve mejor, demostrando sus habilidades, fortalezas y atributos para solucionar problemas inmediatos que se presentan en el área laboral que desempeña.

Un ejemplo de este desempeño es tener en la organización un trabajador con habilidades gastronómicas necesarias para el cumplimiento de su tarea asignada, pero no se encuentra preparado para dirigir los aspectos sociales que promueven la productividad en el trabajo, en este caso el desempeño contextual ayuda a los trabajadores a superar sus barreras emocionales en cuanto a la confianza en sí mismo, control de ira, dejar la timidez, entre otros aspectos que permitirá el buen funcionamiento de la organización. Borman (2001) citado en



Gorriti (2007) hace mención de tres aspectos en cuanto a la taxonomía del desempeño contextual:

1) Ayudan a otros:

Aportan ayudas a sus acompañantes de trabajo brindándoles sugerencias, proporcionando conocimientos o pericias prioritarios, creando claramente lo que tienen por hacer o suministrando apoyos emocionales para enmendar sus dificultades particulares.

2) Vinculación organizacional:

Representan en las organizaciones fervorosamente amparando y expresando satisfacción y lealtad superando circunstancias o momentos de compromiso con la misión de la organización y sus objetivos ocupando los roles y ordenamientos de la misma y proponiendo sugerencias.

3) Desempeño fuera del puesto:

Trabajos excediéndose de lo proporcionado, no tomando en cuenta las trances. Tomando propias iniciativas para hacer todo lo necesario con el único propósito de conseguir el logro organizacional y no solo lo que les fue encomendado.

Este tipo de desempeño se afirma en desarrollar sus propios conocimientos y destrezas aprovechando las oportunidades que otorga la organización o ocupando esfuerzos propios tiempo y recurso. (Gorriti, 2007, p. 377).

Estas condiciones se dan de manera individual y grupal, permitiendo definir el ambiente de trabajo y las motivaciones al personal para mejorar la eficacia de la atención en la organización.

- b. Desempeño de tareas: Lo que hace que una institución avance es la tarea que cumple cada servidor público, el desempeño de tareas se entiende como el logro y cumplimiento de tareas y responsabilidades del trabajo en concordancia con las capacidades que maneja el colaborador y que se encuentran incluidas en las tareas asignadas en cada puesto laboral, se entiende como tareas más notables del lugar de actividad” (Gorriti, 2007, p. 375).

Sin la presencia de los trabajadores y el cumplimiento de sus tareas no existiría producción ni crecimiento, en ese sentido, es necesario que se evalúe el desempeño de cada una y ver si en realidad es rentable para la institución.

La rentabilidad de la empresa depende de dos factores: la actividad y la persona que cumple con la actividad.

A continuación, se muestran algunos estudios sobre el desempeño de tareas:

- El desempeño de tareas define la realización y/o registro de las consecuencias producidas en su puesto de trabajo en lapso. Sin embargo, el cumplimiento es combinado de muchos predictores, la ejecución sólo puede computar en términos de efectos y tiene como indicadores a la eficacia, conjunto, tiempo, costo-eficacia, insuficiencia de vigilancia, impacto interpersonal (Bernardin & Beatty, 1984).
- Describe las dimensiones de correlación entre los mismos que denota depreciación por lo que toda tentativa de profundizar en ellas habría ineficaz para descubrir esa ordenación escondida, entre sus dimensiones se encuentra la virtud en tareas determinadas, asimismo en las no específicas, comunicar oralmente y por escrita, son esfuerzos demostrados, como disciplina personal mantenida, con facilidades para su ejecución entre los pares, (Campebell, 1990)
- La ejecución es entendida como el extracto de cuatro dimensiones, tiene como indicadores las direcciones que hacen malgastar el tiempo, realización de las labores o relaciones definidas, interpersonales de ayudas por los equipos, mandos destructivos, violencias, robos, etc. (Murphy, 1989)

### **2.3. Definiciones de términos básicos**

#### *Desempeño laboral*

Son las labores o actuaciones observados en los trabajadores que son más sobresalientes en alcanzar los objetivos de la organización”. Chiavenato (2000 p.359)

#### *Desempeño contextual*

Están referidas a las variables ordenadoras en el contexto organizacional, social y psicológico del cumplimiento que operan como facilitadoras de dificultades, inclusive prohibir. Variable que deberían proceder tanto a nivel particular o en contexto de grupos (Gorriti, 2007, p. 375).

### *Desempeño de tareas*

Se refieren a las actuaciones que forjan el producto o servicios que satisfacen los compromisos que asumen las organizaciones. Este tipo de desempeño se resume en las ocupaciones más notables de un puesto de trabajo” (Gorriti, 2007, p. 375).

### *Evaluación de desempeño*

Las actividades realizadas en el interior de las organizaciones se hacen empleando diversos procedimientos que se estar al tanto por distintas denominaciones, como evaluación de: desempeño, méritos, empleo de informes sus avances, su eficacia en cada actividad. (Chiavenato, 2009, pág. 201)

### *Habilidades gerenciales*

Estas son las capacidades, habilidades y conocimientos que las personas poseen para realizar las labores relacionados con liderazgo y coordinación en el cumplimiento de actividades por parte del gerente o líder de un grupo de trabajo u organización” (Griffin, 2011, p. 22).

### *Habilidades técnicas*

Es la referencia a las capacidades que tienen las personas en la utilización en favor de la institución pues estas relaciones y recursos suficientes para transformar los oficios específicos determinadas que viabilicen afrontar los problemas y aprietos presentados cotidiano en la organización. (Madrigal, 2009)

### *Habilidades interpersonales*

Son los portes interpersonales asociados a la habilidad para tener en inspeccionar, dirigir, maniobrar y vigilar a los individuos en los niveles” (Dessler, 1996, p. 371).

### *Habilidades conceptuales*

Contemplada en toda compañía como un total. En estas habilidades está comprendidas la maestría que permiten realizar la coordinación e interpretación las doctrinas, los conocimientos y sus experiencias. Por efecto, permiten asimilar, pronosticar y planear, teniendo en cuenta el entorno interno como externo de la organización. (Madrigal, 2009).

## **2.4. Hipótesis de investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.
- b. Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022
- c. Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

## **2.5. Operacionalización de variables**

### Definición conceptual

La operacionalización de variables constituye el conjunto de instrucciones que describen las diligencias que un concurrente debe efectuar para recibir las opiniones sensorias, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado, se establece en la definición conceptual y operacional de la variable en amplio proceso que se puede descargar del centro de recursos en línea. Cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías. (Baptista, 2014, pág. 120)

De acuerdo a la recomendación del autor formulamos la operacionalización de las variables en el cuadro siguiente:

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Variable 1: Habilidades Gerenciales	Habilidades Técnicas	- Conocimiento - Manejo de Tecnología y herramientas	1,2,3 4,5,6
	Habilidades Interpersonales	- Comunicación efectiva - Trabajo en equipo - Motivación - Liderazgo - Compromiso	7,8,9, 10 11,12 13
	Habilidades Conceptuales	- Innovación - Organización - Toma de decisiones - Solución de problemas	14,15 16,17 18,19 20
Variable 2: Desempeño Laboral	Desempeño contextual	- Hacia los individuos - Hacia la organización	1,3,4,5 6,7,8
	Desempeño de tareas	- Productividad - Disciplina	9,10,11 12,13,14
	Desempeño actitudinal	- Actitud cooperativa - Iniciativa - Responsabilidad	15,16 17,18 18,20

Fuente: Martínez (2005)

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

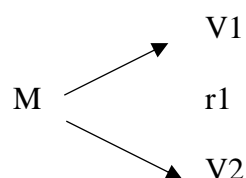
### 3.1. Diseño metodológico

Para la presente investigación se recurrió a los contextos relacionados con nuestro tema donde el diseño metodológico que corresponde “al plan o estrategia concebida para obtener la información necesaria que se desea obtener con el fin de responder al planeamiento del problema”. (Hernández y Batistas 2014 pág. 128)

El diseño de nuestra investigación está demostrado en el siguiente gráfico.

Diseño

Es el no experimental, transversal y correlacional



Tipo

La investigación de tipo aplicada, porque se da a conocer en el ámbito de las ciencias humanas y porque se realiza aplicado en hechos concretos y específicos con instrumentos de medición, el mismo que nos hará posible conocer el problema y objeto de investigación obteniendo resultados valederos de la aplicación. (Sánchez & Reyes 2006)

Enfoque

De acuerdo a la sustentación de Tamayo, (1986) el enfoque sobre el que se realiza el estudio es de enfoque cuantitativo y cualitativo, en la medida en que los datos recogidos serán analizados con técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales.

Nivel

La investigación corresponde al nivel descriptivo correlacional, ya que serán descritas a través de las teorías y de las percepciones que provienen de los mismos sujetos, pues no es común que se correlacionen mediciones de una variable hechas en ciertas personas, con mediciones de otra variable realizada en personas distintas.

### 3.2. Población y muestra

#### 3.2.1. Población

La población está representada por 628 colaboradores de la municipalidad distrital de La Victoria.

#### 3.2.2. Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población con las mismas características de la población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 175). Atendiendo la definición para determinar la muestra se empleó la siguiente fórmula

$$n = \frac{1.962 \times 0.5 \times 0.5 \times 628}{0.052 \times 627 + 1.962 \times 0.5 \times 0.5} = 239$$

La muestra estará constituida por los 239 colaboradores de la municipalidad distrital de La Victoria 2022.

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica propuesta es la de encuestas. El instrumento propuesto serán cuestionarios, el mismo que permitirá las variables, habilidades gerenciales y desempeño laboral. Los cuestionarios serán respondidos por los colaboradores de la municipalidad distrital de La Victoria.

### 3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizará la prueba de normalidad de Shapiro Wilk. Para el estadístico de prueba se utilizará el Rho de Spearman.

El software a emplear será el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados serán presentados en tablas y figuras.

### 3.5. Matriz de consistencia

#### HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA – LIMA 2022

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a) ¿Cuál es el grado de relación que existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022?</p> <p>b) ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre las habilidades</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Establecer la relación entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022</p> <p>b) Comparar de qué manera las habilidades interpersonales se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>a) Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.</p> <p>b) Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la</p>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p><b>HABILIDADES GERENCIALES</b></p> <p><b>Habilidades Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento</li> <li>- Manejo de Tecnología y herramientas</li> </ul> <p><b>Habilidades Interpersonales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Motivación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Compromiso</li> </ul> <p><b>Habilidades Conceptuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación</li> <li>- Organización</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Solución de problemas</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Aplicada.</p> <p><b>Nivel de Investigación</b> Correlacional.</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental.</p> <p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativa y cualitativo.</p> <p><b>POBLACIÓN:</b> Consta de 628 colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria</p>



<p>interpersonales con el desempeño <b>laboral</b> de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022?</p> <p>a) ¿Cómo se relaciona las habilidades conceptuales y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022?</p>	<p>c) Explicar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022</p>	<p>municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022</p> <p>c) Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022</p>	<p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <p><b>Desempeño Contextual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacia los individuos</li> <li>- Hacia la organización</li> </ul> <p><b>Desempeño de Tareas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productividad</li> <li>- Disciplina</li> </ul> <p><b>Desempeño Actitudinal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud cooperativa</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>	<p><b>MUESTRA:</b></p> <p>239 colaboradores de la municipalidad distrital de La Victoria.</p>
---	---	--	---	---

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

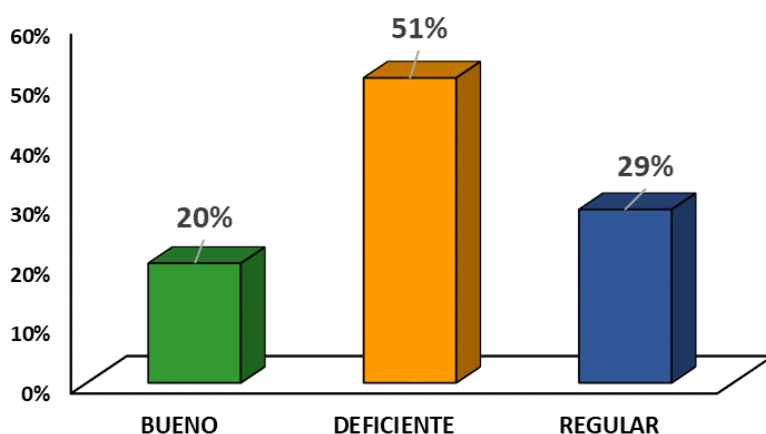
##### A. Análisis descriptivo de la primera variable y sus dimensiones

**Tabla 1**

*Habilidades gerenciales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	48	20%
Deficiente	121	51%
Regular	70	29%
Total	239	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.



*Figura 1. Habilidades gerenciales*

El 51% indican que en la Municipalidad Distrital de La Victoria se cuenta con deficientes habilidades gerenciales, es decir, en este municipio no se llega a desarrollar y potenciar de manera efectiva, aquellas habilidades técnicas, habilidades interpersonales, y habilidades conceptuales, las cuales se requieren dentro del trabajo. Por su parte, el 29% indica regulares habilidades gerenciales dentro del municipio antes mencionado, y solo el 20% indica que se cuenta con buenas habilidades gerenciales.

**Tabla 2***Habilidades técnicas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	43	18%
Deficiente	138	58%
Regular	58	24%
Total	239	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

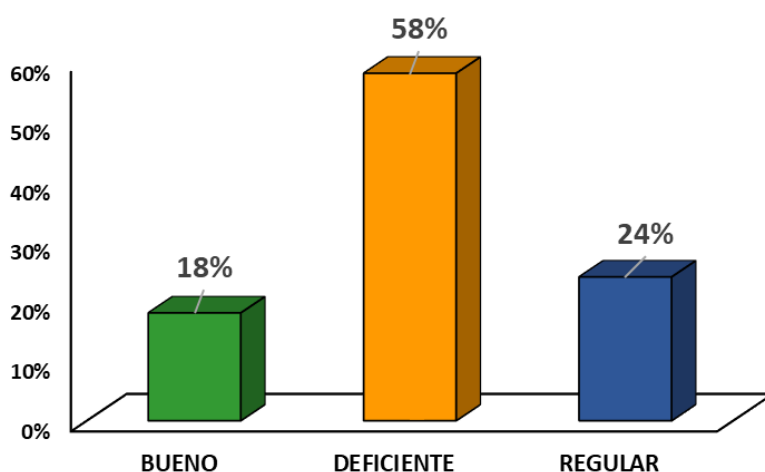


Figura 2. Habilidades técnicas

El 58% indica que en la Municipalidad Distrital de La Victoria se cuenta con deficientes habilidades técnicas, es decir, en este municipio no llega a compartir y fortalecer, los conocimientos necesarios que se requieren en el puesto de trabajo, y no se llega a especializar sobre el manejo de la tecnología y herramientas presentadas. Por su parte, el 24% indica regulares habilidades técnicas dentro del municipio antes mencionado, y solo el 18% indica que se cuenta con buenas habilidades técnicas.

Tabla 3

*Habilidades interpersonales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	50	21%
Deficiente	132	55%
Regular	57	24%
Total	239	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

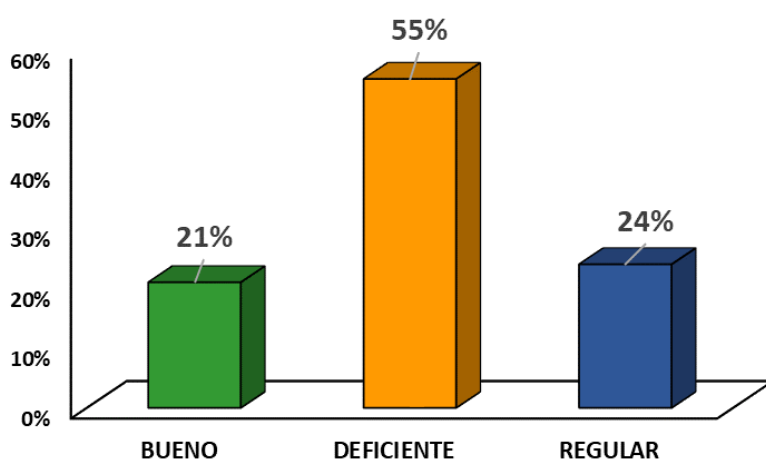


Figura 3. Habilidades interpersonales

El 55% indica que en la Municipalidad Distrital de La Victoria se cuenta con deficientes habilidades interpersonales, es decir, en este municipio no se logra determinar una comunicación efectiva, no se realizan cohesivos trabajos en equipos, no se logra implementar un sistema de motivación de trabajo, no se llega a contar con la presencia de un buen liderazgo, y no se llega a sentir el compromiso ideal para con los objetivos formulados. Por su parte, el 24% indica regulares habilidades interpersonales dentro del municipio antes mencionado, y solo el 21% indica que se cuenta con buenas habilidades interpersonales.

Tabla 4

*Habilidades conceptuales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	69	29%
Deficiente	98	41%
Regular	72	30%
Total	239	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

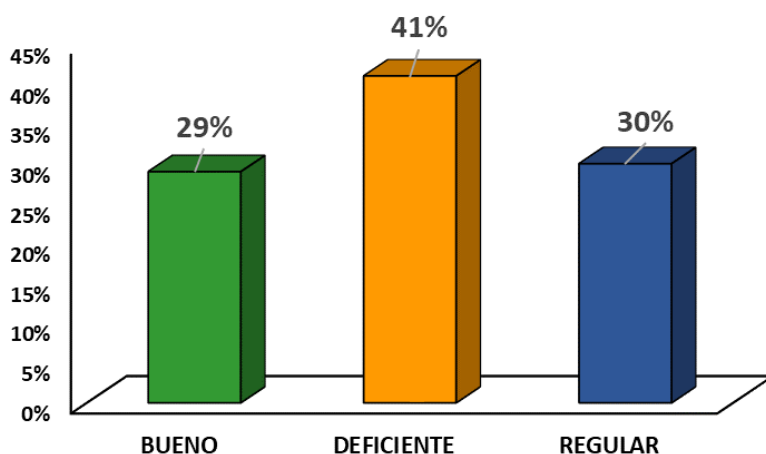


Figura 4. Habilidades conceptuales

El 41% indica que en la Municipalidad Distrital de La Victoria se cuenta con deficientes habilidades conceptuales, es decir, en este municipio no se logra potenciar la innovación de ideas, no se llega a mantener una buena organización de trabajo, las tomas de decisiones no logran ser las más acertadas, y no se logra obtener prontas y efectivas soluciones de problemas. Por su parte, el 30% indica regulares habilidades conceptuales dentro del municipio antes mencionado, y solo el 29% indica que se cuenta con buenas habilidades conceptuales.

## B. Análisis descriptivo de la segunda variable y sus dimensiones

Tabla 5

### *Desempeño laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	34	14%
Deficiente	108	45%
Regular	97	41%
Total	239	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

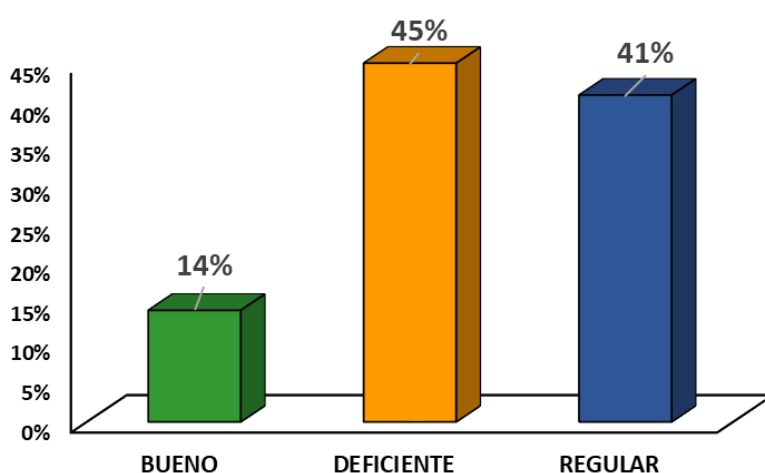


Figura 5. Desempeño laboral

El 45% indica que en la Municipalidad Distrital de La Victoria se presenta deficiente desempeño laboral, es decir, los colaboradores de este municipio no logran presentar buen desempeño contextual, desempeño de tareas, y desempeño actitudinal, en el marco de desarrollo de las labores de trabajo. Por su parte, el 41% indica regular desempeño laboral dentro del municipio antes mencionado, y solo el 14% indica que se presenta buen desempeño laboral.

Tabla 6

*Desempeño contextual*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	36	15%
Deficiente	131	55%
Regular	72	30%
Total	239	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

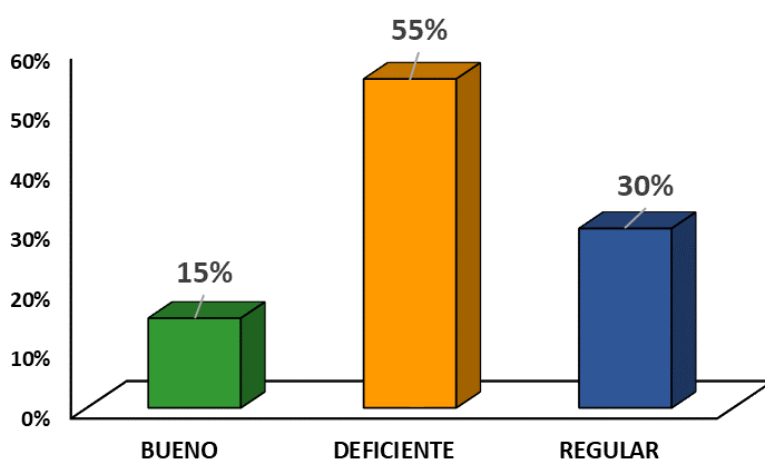


Figura 6. Desempeño contextual

El 55% indica que en la Municipalidad Distrital de La Victoria se presenta deficiente desempeño contextual, es decir, los colaboradores de este municipio no logran integrarse y adaptarse con facilidad en los equipos de trabajos asignados, y no logran compatibilizar y sentirse comprometidos con los propios objetivos de la institución. Por su parte, el 30% indica regular desempeño contextual dentro del municipio antes mencionado, y solo el 15% indica que presenta buen desempeño contextual.

Tabla 7

*Desempeño de tareas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	49	20%
Deficiente	102	43%
Regular	88	37%
Total	239	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

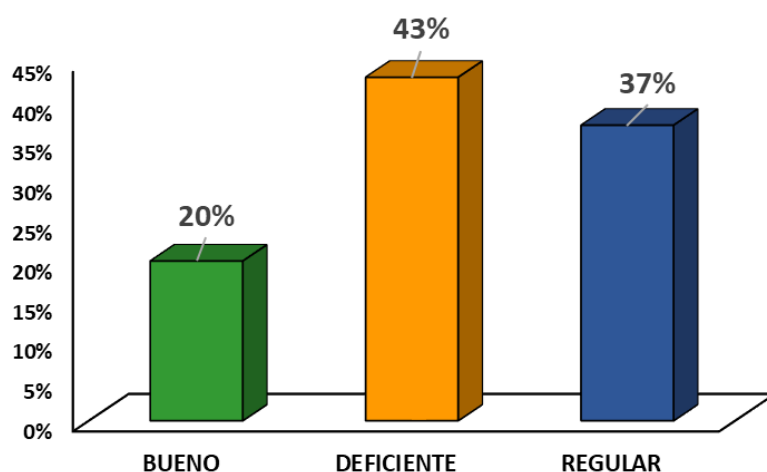


Figura 7. Desempeño de tareas

El 43% indica que en la Municipalidad Distrital de La Victoria se presenta deficiente desempeño de tareas, es decir, los colaboradores de este municipio no llegan a presentar un buen nivel productivo de desarrollo de las actividades encomendadas, y no logran mantener el nivel necesario de disciplina que se requiere en el trabajo. Por su parte, el 37% indica regular desempeño de tareas dentro del municipio antes mencionado, y solo el 20% indica que se presenta buen desempeño de tareas.



Tabla 8

*Desempeño actitudinal*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	37	16%
Deficiente	106	44%
Regular	96	40%
Total	239	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

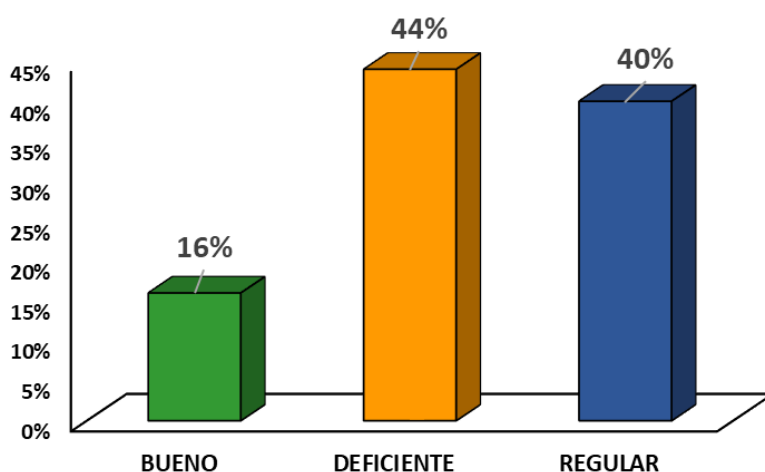


Figura 8. Desempeño actitudinal

El 44% indica que en la Municipalidad Distrital de La Victoria se presenta deficiente desempeño actitudinal, es decir, los trabajadores de este municipio no logran demostrar una efectiva actitud cooperativa en el desarrollo de las actividades laborales, no llegan a demostrar una iniciativa de funciones, y no logran ser responsables con las decisiones tomadas en el trabajo. Por su parte, el 40% indica regular desempeño actitudinal dentro del municipio antes mencionado, y solo el 16% indica que se presenta buen desempeño actitudinal.

### C. Tablas de Contingencia y figuras

Tabla 9

*Tabla cruzada de Habilidades gerenciales y Desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Habilidades gerenciales	Bueno	11%	2%	7%	20%
	Deficiente	1%	37%	13%	51%
	Regular	2%	6%	21%	29%
Total		14%	45%	41%	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

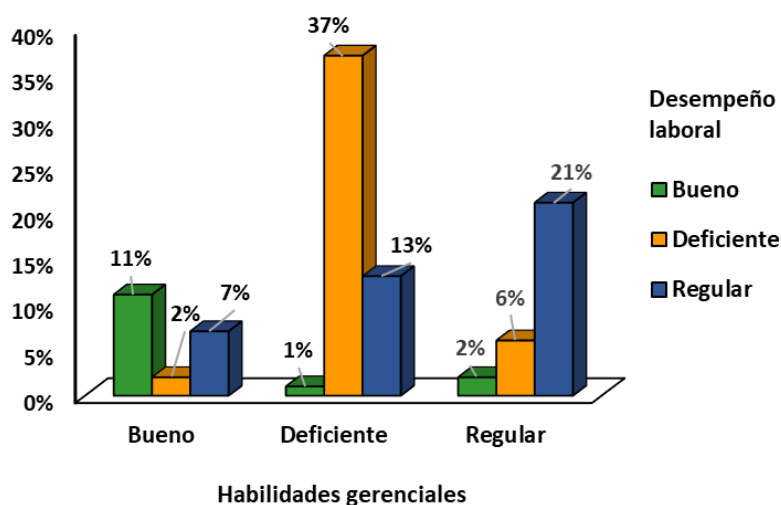


Figura 9. Habilidades gerenciales y Desempeño laboral

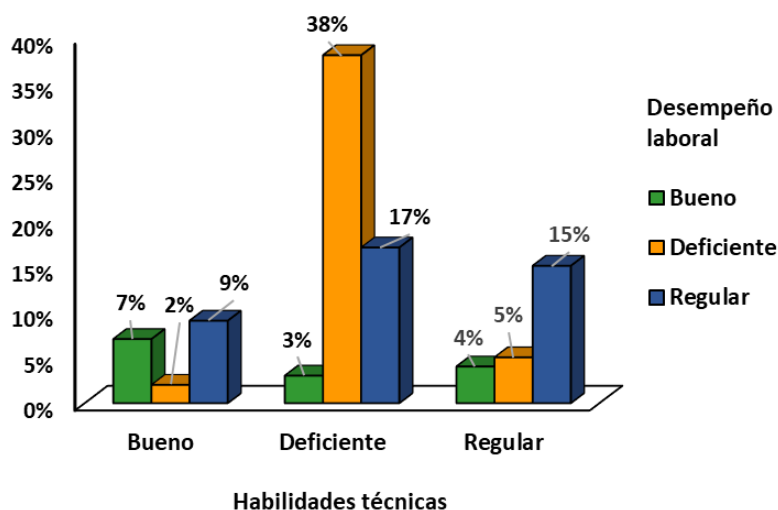
El 37% indica que, en la Municipalidad Distrital de La Victoria, se cuenta con unas deficientes habilidades gerenciales y un deficiente desempeño laboral. El 21% indica que en dicho municipio se cuenta con unas regulares habilidades gerenciales y un regular desempeño laboral. El 13% indica que se cuenta con unas deficientes habilidades gerenciales y un regular desempeño laboral. El 11% indica unas buenas habilidades gerenciales y un buen desempeño laboral. El 7% indica unas buenas habilidades gerenciales y un regular desempeño laboral. El 6% indica unas regulares habilidades gerenciales y un deficiente desempeño laboral. Un 2% indica unas buenas habilidades gerenciales y un deficiente desempeño laboral. Otro 2% indica unas regulares habilidades gerenciales y un buen desempeño laboral. Y el 1% indica unas deficientes habilidades interpersonales y un buen desempeño laboral.

Tabla 10

*Tabla cruzada de Habilidades técnicas y Desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Habilidades técnicas	Bueno	7%	2%	9%	18%
	Deficiente	3%	38%	17%	58%
	Regular	4%	5%	15%	24%
Total		14%	45%	41%	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.



*Figura 10. Habilidades técnicas y Desempeño laboral*

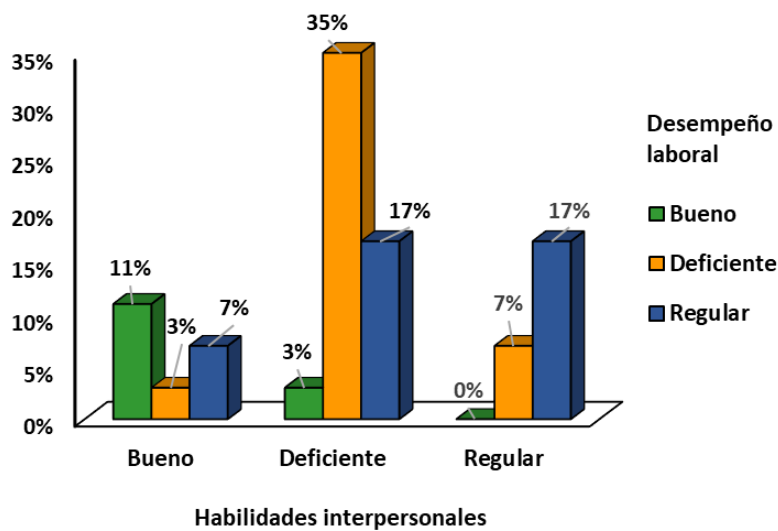
El 38% indica que, en la Municipalidad Distrital de La Victoria, se cuenta con unas deficientes habilidades técnicas y un deficiente desempeño laboral. El 17% indica que en dicho municipio se cuenta con unas deficientes habilidades técnicas y un regular desempeño laboral. El 15% indica que se cuenta con unas regulares habilidades técnicas y un regular desempeño laboral. El 9% indica unas buenas habilidades técnicas y un regular desempeño laboral. El 7% indica unas buenas habilidades técnicas y un buen desempeño laboral. El 5% indica unas regulares habilidades técnicas y un deficiente desempeño laboral. El 4% indica unas regulares habilidades técnicas y un buen desempeño laboral. El 3% indica unas deficientes habilidades técnicas y un buen desempeño laboral. Y el 2% indica unas buenas habilidades técnicas y un deficiente desempeño laboral.

Tabla 11

*Tabla cruzada de Habilidades interpersonales y Desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Habilidades interpersonales	Bueno	11%	3%	7%	21%
	Deficiente	3%	35%	17%	55%
	Regular	0%	7%	17%	24%
Total		14%	45%	41%	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.



*Figura 11.* Habilidades interpersonales y Desempeño laboral

El 35% indica que, en la Municipalidad Distrital de La Victoria, se cuenta con deficientes habilidades interpersonales y deficiente desempeño laboral. Un 17% indica que en dicho municipio se cuenta con deficientes habilidades interpersonales y regular desempeño laboral. Otro 17% indica que se cuenta con regulares habilidades interpersonales y regular desempeño laboral. El 11% indica buenas habilidades interpersonales y buen desempeño laboral. Un 7% indica buenas habilidades interpersonales y regular desempeño laboral. Otro 7% indica regulares habilidades interpersonales y deficiente desempeño laboral. Un 3% indica buenas habilidades interpersonales y deficiente desempeño laboral. Y otro 3% indica deficientes habilidades interpersonales y buen desempeño laboral.

Tabla 12

*Tabla cruzada de Habilidades conceptuales y Desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Habilidades conceptuales	Bueno	13%	1%	16%	30%
	Deficiente	1%	31%	8%	40%
	Regular	0%	13%	17%	30%
Total		14%	45%	41%	100%

Nota: Test aplicado a colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

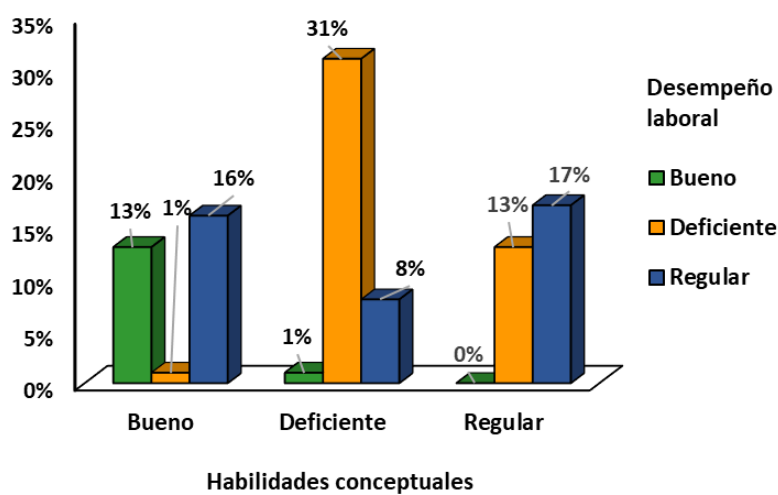


Figura 12. Habilidades conceptuales y Desempeño laboral

El 31% indica que, en la Municipalidad Distrital de La Victoria, se cuenta con deficientes habilidades conceptuales y deficiente desempeño laboral. El 17% indica que en dicho municipio se cuenta con regulares habilidades conceptuales y un regular desempeño laboral. El 16% indica que se cuenta con buenas habilidades conceptuales y regular desempeño laboral. Un 13% indica buenas habilidades conceptuales y buen desempeño laboral. Otro 13% indica regulares habilidades conceptuales y deficiente desempeño laboral. El 8% indica deficientes habilidades conceptuales y un regular desempeño laboral. Un 1% indica buenas habilidades conceptuales y deficiente desempeño laboral. Y otro 1% indica deficientes habilidades conceptuales y buen desempeño laboral.

## D. Supuesto de Normalidad

### 1. Hipótesis:

- Ho: Se cumple el supuesto de normalidad
- Ha: No se cumple el supuesto de normalidad

### 2. Significancia: $p=0.05=5\%$

### 3. Criterios

- Si  $(p) > 5\%$ , se acepta la Ho.
- Si  $(p) < 5\%$ , se acepta la Ha.

### 4. Prueba de normalidad:

Con una muestra de 239 colaboradores de la Municipalidad Distrital de La Victoria, se utilizó el estadístico Kolmogorov Smirnov.

Tabla 13

#### *Prueba de Normalidad*

Variable y Dimensiones	Kolmogorov Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	0.186	239	0.000
Desempeño laboral	0.112	239	0.000
Habilidades técnicas	0.225	239	0.000
Habilidades interpersonales	0.180	239	0.000
Habilidades conceptuales	0.165	239	0.000
Desempeño contextual	0.174	239	0.000
Desempeño de tareas	0.143	239	0.000
Desempeño actitudinal	0.109	239	0.000

Nota. Elaboración propia

### 5. Decisión del estadístico

Al obtenerse un  $(p) < 5\%$ , se determina que, no se cumple el supuesto de normalidad. Por lo tanto, el estadístico a emplearse, fue el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

I. Hipótesis:

H<sub>0</sub>: Las habilidades gerenciales no se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

H<sub>1</sub>: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

II. Criterios:

- Si  $(p) > (5\%)$ , se acepta la (**H<sub>0</sub>**).
- Si  $(p) < (5\%)$ , se acepta la (**H<sub>a</sub>**).

III. Aplicación del SPSS v25:

Tabla 14

*Correlación entre Habilidades gerenciales y Desempeño laboral*

			Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	0.628
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	239	239
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.628	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	239	239

Nota. Elaboración Propia

Al obtenerse un  $(p) < 5\%$ , se acepta la (**H<sub>a</sub>**): Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022. Además, la correlación es positiva y moderada según Rho de Spearman con 0.628.

Para una mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

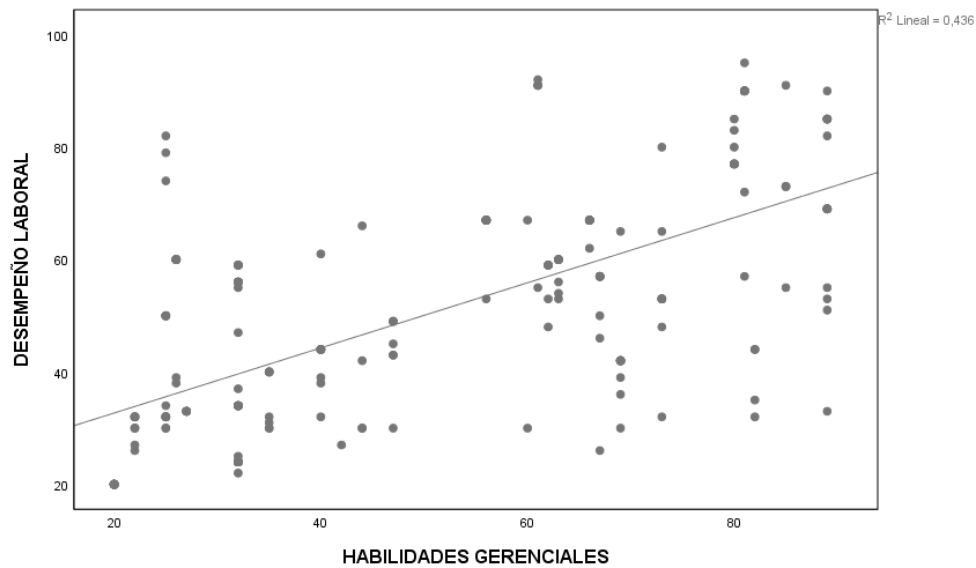


Figura 13. Correlación entre Habilidades gerenciales y Desempeño laboral

La correlación es considerada positiva y moderada entre habilidades gerenciales y desempeño laboral, por la poca aproximación de los puntos a la recta.

Hipótesis específica 1:

I. Hipótesis:

H<sub>0</sub>: Las habilidades técnicas no se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

H<sub>1</sub>: Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

II. Criterios:

- Si  $(p) > (5\%)$ , se acepta la (H<sub>0</sub>).
- Si  $(p) < (5\%)$ , se acepta la (H<sub>a</sub>).



### III. Aplicación del SPSS v25:

Tabla 15

*Correlación entre Habilidades técnicas y Desempeño laboral*

			Habilidades técnicas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coefficiente de correlación	1.000	0.536
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	239	239
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0.536	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	239	239

Nota. Elaboración Propia

Con un  $(p) < 5\%$ , se acepta la  $(H_a)$ : Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022. Siendo una correlación positiva y moderada Rho de Spearman con 0.536.

Para una mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

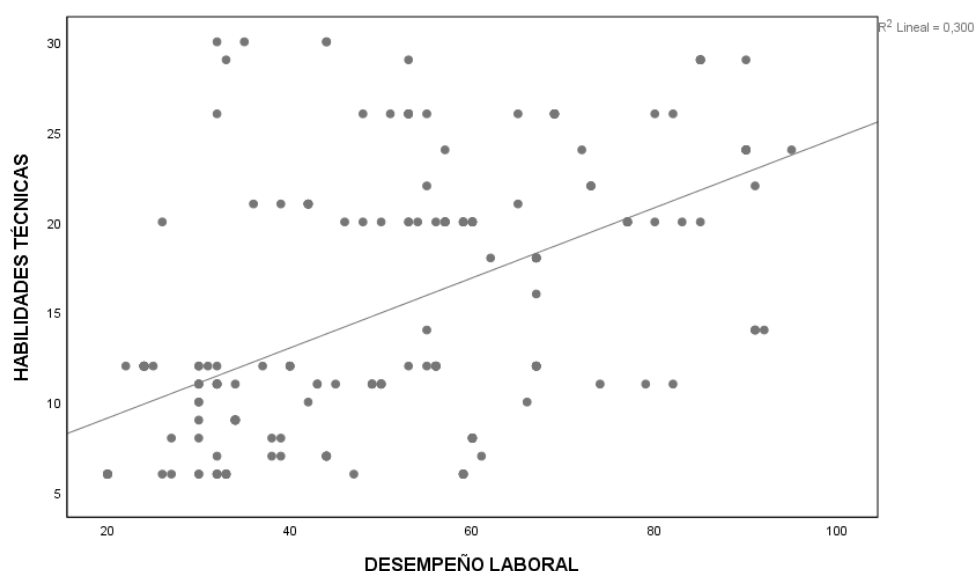


Figura 14. Correlación entre Habilidades técnicas y Desempeño laboral

La correlación es positiva y moderada entre habilidades técnicas y desempeño laboral, por la poca aproximación de los puntos a la recta.

## Hipótesis específica 2

### I. Hipótesis:

H<sub>0</sub>: Las habilidades interpersonales no se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

H<sub>1</sub>: Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

### II. Criterios:

- Si  $(p) > (5\%)$ , se acepta la (H<sub>0</sub>).
- Si  $(p) < (5\%)$ , se acepta la (H<sub>a</sub>).

### III. Aplicación del SPSS v25:

Tabla 16

*Correlación entre Habilidades interpersonales y Desempeño laboral*

			<b>Habilidades interpersonales</b>	<b>Desempeño laboral</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Habilidades interpersonales</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.533
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	239	239
	<b>Desempeño laboral</b>	Coeficiente de correlación	0.533	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	239	239

Nota. Elaboración Propia

Con un  $(p) < 5\%$ , se acepta la (H<sub>a</sub>): Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022. Siendo una correlación positiva y moderada Rho de Spearman con 0.533.

Para una mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

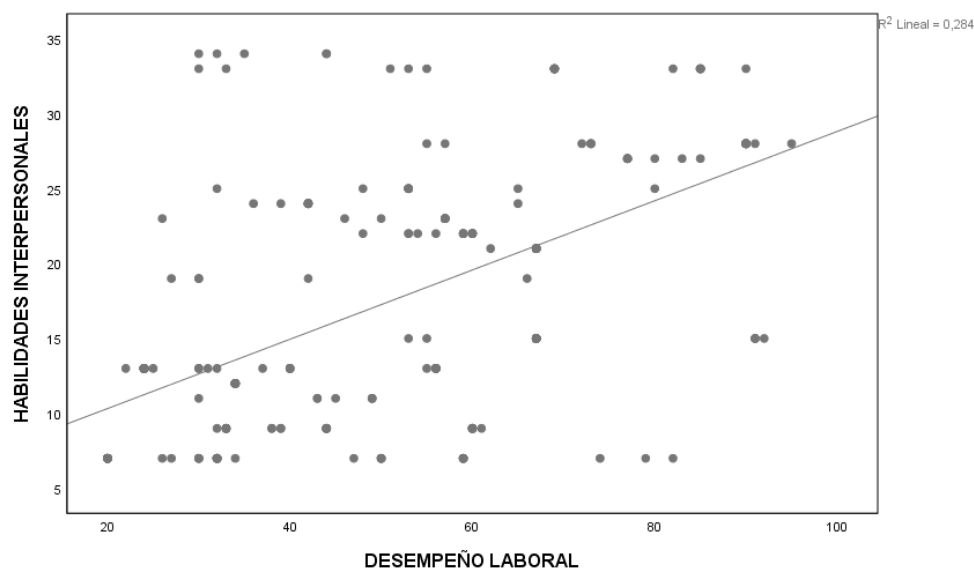


Figura 15. Correlación entre Habilidades interpersonales y Desempeño laboral

La correlación es positiva y moderada entre habilidades interpersonales y desempeño laboral, por la poca aproximación de los puntos a la recta.

Hipótesis específica 3:

I. Hipótesis:

H<sub>0</sub>: Las habilidades conceptuales no se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

H<sub>1</sub>: Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022.

II. Criterios:

- Si  $(p) > (5\%)$ , se acepta la (H<sub>0</sub>).
- Si  $(p) < (5\%)$ , se acepta la (H<sub>a</sub>).

### III. Aplicación del SPSS v25:

Tabla 17

*Correlación entre Habilidades conceptuales y Desempeño laboral*

			Habilidades conceptuales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1.000	0.720
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	239	239
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.720	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	239	239

Nota. Elaboración Propia

Con un  $(p) < 5\%$ , se acepta la  $(H_a)$ : Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022. Siendo una correlación positiva y moderada Rho de Spearman con 0.720.

Para una mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

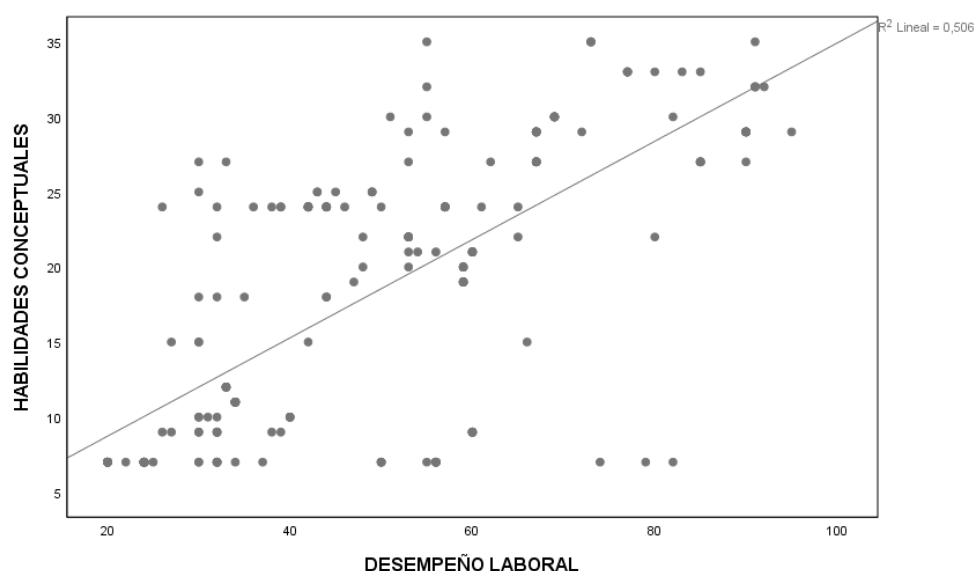


Figura 16. Correlación entre Habilidades conceptuales y Desempeño laboral

La correlación es positiva y moderada entre habilidades conceptuales y desempeño laboral, por la poca aproximación a la recta

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de resultados

Se estableció que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral, con un valor de 0.628, siendo una correlación positiva y moderada según Rho de Spearman. Guardando compatibilidad con el resultado de Arrascue (2021) en su tesis “*Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos, Lima*”, donde determinó la relación directa y moderada entre habilidades gerenciales y clima organizacional en dicha institución médica, con un valor Rho de Spearman de 0.424.

Se determinó que las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral, con un valor de 0.536, siendo una correlación positiva y moderada Rho de Spearman. Guardando compatibilidad con el resultado de Fernández (2018) en el estudio “*Habilidades gerenciales y compromiso organizacional en la empresa Turismo Cajatambo E.I.R.L. Cercado de Lima, 2018*”, donde estableció la relación existente y significativa entre habilidades gerenciales y compromiso organización en la empresa antes señalada.

Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral, con un valor de 0.533, siendo una correlación positiva y moderada Rho de Spearman. Guardando compatibilidad con el resultado de Paredes (2017) en su tesis “*La relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (pymes) dedicadas al comercio ubicadas en ciudad Obregón, Sonora, México*”, donde determinó el vínculo existente

entre habilidades gerenciales del capital humano de aquellas pymes pertenecientes a las ciudades señaladas, con el funcionamiento del proceso administrativo.

Finalmente, las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral, con un valor de 0.720, siendo una correlación positiva y moderada Rho de Spearman. Guardando compatibilidad con el resultado de Leyva, Espejel & Cavazos (2017) en su artículo científico “*Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (pymes)*”, donde comprobó la influencia considerable de las habilidades gerenciales como factor interno en la competitividad empresarial percibida por las pymes.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

Se estableció que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2022, al obtenerse un  $(p) < 5\%$  y una correlación positiva y moderada Rho de Spearman con 0.628. Se concluye que, en el municipio estudiado pocas veces se desarrolla y potencia de manera efectiva, las habilidades técnicas, habilidades interpersonales, y habilidades conceptuales, que tanto se requieren en el trabajo; de manera que, tras ello, los colaboradores pocas veces presenten un buen desempeño contextual, desempeño de tareas, y desempeño actitudinal, en el marco de desarrollo de las actividades laborales encomendadas.

Se determinó que las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral, al obtenerse un  $(p) < 5\%$ , y una correlación positiva y moderada Rho de Spearman con 0.536. Concluyendo que, en el municipio estudiado pocas veces se comparte y fortalece, los conocimientos que se requieren en el puesto, y pocas veces se capacita el manejo de tecnología y herramientas de trabajo.

Se halló que las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral, al obtenerse un  $(p) < 5\%$ , y una correlación positiva y moderada según Rho de Spearman con 0.533. Concluyendo que, en el municipio estudiado pocas veces se determina una comunicación efectiva, algunas veces se realizan cohesivos trabajos en equipos, se cuenta con un sistema pasable de motivación de trabajo, se cuenta con la presencia de un liderazgo regular, y solo en determinadas ocasiones se siente el compromiso necesario para con los objetivos de la institución.

Finalmente, se puede afirmar que las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral, al obtenerse un  $(p) < 5\%$ , y una correlación positiva y moderada Rho de Spearman con 0.720. Concluyendo que, en el municipio estudiado pocas veces se potencia la innovación de ideas, no siempre se mantiene una buena organización de trabajo, las tomas de decisiones raras veces logran ser las más acertadas, y se obtienen considerables soluciones de problemas.

## **6.2. Recomendaciones**

Recomiendo a las autoridades de la Municipalidad Distrital de La Victoria, impulsar el desarrollo de habilidades gerenciales a través de la comunicación eficaz y asertiva en el trabajo, por medio de una mayor organización de tareas y funciones, con el aporte y designación de trabajos colaborativos y en equipos dinámicos, y por medio de un programa de capacitación, donde se les permita a los colaboradores potenciar su capacidad de liderazgo, creatividad e innovación en el trabajo; de manera que ello, incida positivamente en la mejora del desempeño laboral.

Se recomienda programar un mejorado sistema de información gerencial, el cual permitirá un mayor manejo de las decisiones tomadas sobre los colaboradores, por medio de una base de información actualizada, y donde se reunirán los índices de avances de desempeño, los cuales servirán en la realización de seguimientos y retroalimentaciones de trabajo.

Se sugiere aumentar considerablemente el compromiso actual de los colaboradores para con el municipio, por medio de una mayor concentración en el desarrollo de los individuos, a través de la fomentación de la transparencia y comunicación clara, y por medio de la promoción de un entorno inclusivo de trabajo.



Finalmente, será necesario realizar algunos ajustes dentro de la modalidad actual de resolución de problemas, como el concretar una mejor identificación y definición del problema, demostrar ser paciente y optar por elaborar, por lo menos tres alternativas de solución ante cada problemática, tener cuidado con los prejuicios, y solicitar información a terceros para una visión general del desafío.

## REFERENCIAS

### 5.1. Fuentes documentales

No utilizado

### 5.2. Fuentes bibliográficas

Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L. & Arellano, C. (2020). La Investigación Científica. Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%C3%8DFICA.pdf>

Arroyo T. (2014) "Habilidades Gerenciales "Desarrollo de competencias y actitud 2da edición Editorial McGraw- Hill

Hernandez R. y Baptista M. (2014) "Metodología de la Investigación" México 6ta edición Editorial MCGraw- Hill S.A.

Lopez, L., Parra, M. & Rubio, G. (2018). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Espacios*, 40(11), 4.

Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas (2da ed.). México. Editorial McGraw-Hill.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). La medición del compromiso organizacional. *Diario de comportamiento vocacional. San Diego*, 224 - 247.

Muntané, J. (2010). Introducción a la investigación básica. España: RAPD ONLINE VOL 33 N° 3.

Murphy, K. (1989). Dimensiones del desempeño laboral. *Ensayos: Perspectivas aplicadas y teóricas*, 218 - 247.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Palaci, F. (2005). Psicología de la organización. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). Competencia y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 159 - 188.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Ramón, D., Ollague, J., Granda, J. & Naranjo, C. (2017). Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 42-55. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.329>
- Reyes, C. (2018). Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018. [Tesis de grado, Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional Universidad César Vallejo
- Sánchez, J. (2018). Funciones, competencias y habilidades. [Internet]. Madrid - España: Escuela Nacional de Sanidad. Disponible en [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2\\_funciones\\_\\_competencias\\_y\\_habilidades\\_directivas.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones__competencias_y_habilidades_directivas.pdf)
- Whetten, D. & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8a ed.). México. Editorial Pearson Educación.

### 5.3. Fuentes electrónicas

No se utilizo

## ANEXOS

### ANEXO N° 01 CUESTIONARIO

- I. **Instrucciones**, Señores por favor marcar con (X) las respuestas que considere correcto, teniendo en cuenta las calificaciones:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
Muy de acuerdo	4
Ni acuerdo ni desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	5	4	3	2	1
<b>Habilidades gerenciales</b>					
<b>DIMENSIÓN 01 Habilidades técnicas</b>					
1. Consideras que la municipalidad debe cubrir las expectativas previstas en la ejecución de objetivos					
2. Consideras necesario que la municipalidad implemente capacitaciones periódicamente para los colaboradores.					
3. Es política de la municipalidad capacitar en temas relacionado con técnicas de innovación					
4. La municipalidad periódicamente hace posibles evaluaciones sobre técnicas de conocimiento.					
5. Tiene habilidades para adaptarse a la implementación tecnológicas en el cumplimiento de sus tareas.					
6. Para implementar la tecnología la municipalidad las capacitaciones para mejorar el trabajo.					
<b>DIMENSIÓN 02 Habilidades interpersonales</b>					
7. La municipalidad debe implementar programas de integración entre los colaboradores					
8. La municipalidad debe mantener como política actividades de integración entre los colaboradores.					
9. Las funciones impartidas por la municipalidad mantienen relación con el perfil del puesto.					

10. Al cierre del año consideras haber cumplido con las metas propuestas.					
11. Mantiene comunicaciones adecuadas con los compañeros de trabajo					
12. Consideras que el logro de objetivos de la municipalidad, requiere de participación activa de tus compañeros de trabajo					
13. La estructura organizacional debe mantener relación con los objetivos de la organización.					
14. Las dependencias de la municipalidad responden a las expectativas de la organización.					
<b>DIMENSIÓN 03 Habilidades conceptuales</b>					
15. Consideras necesario la especialización para cumplir con los objetivos de la municipalidad.					
16. La municipalidad se relaciona con los problemas familiares de los colaboradores.					
17. La municipalidad debe actualizar disposiciones en materia de la tecnología.					
18. Consideras que la municipalidad debe implementar incentivos económicos para mejorar las condiciones de sus trabajadores.					
19. Consideras que tu puesto de trabajo es fuente de desarrollo personal.					
20. Es política de la municipalidad implementar programas de desarrollo personal.					

<b>ITEM</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Desempeño laboral</b>					
<b>DIMENSIÓN 01 Desempeño contextual</b>					
01 Considera adecuado ayudar a sus compañeros de oficina para lograr resultados favorables					
02 Te consideras en condiciones de realizar trabajo en equipo.					
03 Considera practicar el trabajo en equipo favorece el desarrollo organizacional.					
04 El nivel de integración entre tus compañeros es el más indicado.					
05 Es política de la municipalidad emplear técnicas de motivación para los trabajadores.					

06	Estás de acuerdo con los incentivos motivacionales proporcionados por la municipalidad					
07	El jefe de tu oficina imparte directivas concretas para la creatividad					
08	El estilo de dirección que imparte tu jefe te mantiene inspirado para el trabajo.					
DIMENSIÓN 02 Desempeño de Tareas						
09	La estructura organizacional de la municipalidad obedece el plan estratégico.					
10	Las tareas están adecuadamente diseñadas para el cumplimiento de sus funciones de la municipalidad.					
11	Tu área mantiene distribución adecuada a la estructura organizacional de la municipalidad.					
12	Los puestos de trabajo esta consideras el número necesario para cumplir los objetivos.					
DIMENSIÓN 03 Desempeño actitudinal						
13	Consideras que las evaluaciones de desempeño del personal de la municipalidad se encuentran programadas en el año.					
14	Los resultados de las evaluaciones de rendimiento se dan a conocer oportunamente.					
15	Es política de municipalidad generar oportunidades de promocionar al personal.					
16	La gestión de remuneraciones de la municipalidad genera expectativas para los trabajadores.					
17	La normatividad en la municipalidad mantiene las líneas de autoridad.					
18	El jefe de tu área practica la comunicación efectiva para con los trabajadores					
19	La municipalidad tiene como política delegar funciones en la toma de decisiones.					
20	Tienes participación activa en la toma de decisiones para el cumplimiento de tus tareas.					

## ANEXO 2: PROCESO DE BAREMACIÓN

### HABILIDADES GERENCIALES

#### 1. Baremación de la Primera Variable:

- Máximo:  $20(5) = 100$
- Mínimo:  $20(1) = 20$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 100 - 20 = 80$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 80/3 = 26.667$

#### A. Baremación de la D1 de la V1: Habilidades técnicas

- Máximo:  $6(5) = 30$
- Mínimo:  $6(1) = 6$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 30 - 6 = 24$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 24/3 = 8$

#### B. Baremación de la D2 de la V1: Habilidades interpersonales

- Máximo:  $7(5) = 35$
- Mínimo:  $7(1) = 7$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 35 - 7 = 28$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 28/3 = 9.333$

#### C. Baremación de la D3 de la V1: Habilidades conceptuales

- Máximo:  $7(5) = 35$
- Mínimo:  $7(1) = 7$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 35 - 7 = 28$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 28/3 = 9.333$

## **DESEMPEÑO LABORAL**

### **1. Baremación de la Segunda Variable:**

- Máximo:  $20(5) = 100$
- Mínimo:  $20(1) = 20$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 100 - 20 = 80$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 80/3 = 26.667$

### **A. Baremación de la D1 de la V2: Desempeño contextual**

- Máximo:  $8(5) = 40$
- Mínimo:  $8(1) = 8$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 40 - 8 = 32$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 32/3 = 10.666$

### **B. Baremación de la D2 de la V2: Desempeño de tareas**

- Máximo:  $6(5) = 30$
- Mínimo:  $6(1) = 6$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 30 - 6 = 24$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 24/3 = 8$

### **C. Baremación de la D3 de la V2: Desempeño actitudinal**

- Máximo:  $6(5) = 30$
- Mínimo:  $6(1) = 6$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 30 - 6 = 24$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 24/3 = 8$



## ANEXO 3: BASE DE DATOS

<b>N°</b>	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>
1	32	25	12	13	7	9	8	8
2	80	80	20	27	33	34	21	25
3	25	82	11	7	7	29	28	25
4	26	60	8	9	9	21	20	19
5	73	32	26	25	22	12	10	10
6	85	91	22	28	35	39	25	27
7	42	27	8	19	15	11	6	10
8	61	91	14	15	32	38	26	27
9	60	30	8	34	18	13	7	10
10	47	30	11	11	25	11	10	9
11	32	59	6	7	19	27	16	16
12	69	30	9	33	27	12	6	12
13	40	32	7	9	24	13	9	10
14	60	67	16	15	29	22	24	21
15	89	55	26	33	30	21	18	16
16	69	36	21	24	24	8	15	13
17	81	95	24	28	29	38	28	29
18	63	56	20	22	21	22	15	19
19	67	46	20	23	24	14	18	14
20	20	20	6	7	7	8	6	6
21	32	34	9	12	11	12	12	10
22	22	30	6	7	9	14	6	10
23	32	24	12	13	7	12	6	6
24	32	24	12	13	7	12	6	6
25	66	62	18	21	27	21	21	20
26	25	32	11	7	7	16	8	8
27	35	40	12	13	10	19	8	13
28	27	33	6	9	12	13	10	10
29	62	53	20	22	20	15	19	19
30	20	20	6	7	7	8	6	6
31	32	37	12	13	7	12	12	13
32	80	85	20	27	33	39	21	25
33	25	50	11	7	7	26	8	16
34	26	39	8	9	9	19	10	10
35	73	80	26	25	22	39	20	21
36	85	73	22	28	35	24	25	24
37	44	42	10	19	15	22	6	14
38	61	92	14	15	32	39	26	27
39	82	44	30	34	18	15	12	17
40	47	49	11	11	25	16	17	16

41	32	59	6	7	19	27	16	16
42	89	90	29	33	27	37	27	26
43	40	44	7	9	24	15	15	14
44	56	67	12	15	29	22	24	21
45	89	82	26	33	30	37	24	21
46	69	42	21	24	24	11	17	14
47	81	90	24	28	29	33	28	29
48	63	53	20	22	21	19	15	19
49	67	57	20	23	24	16	21	20
50	20	20	6	7	7	8	6	6
51	32	34	9	12	11	12	12	10
52	22	27	6	7	9	11	6	10
53	32	22	12	13	7	10	6	6
54	32	24	12	13	7	12	6	6
55	66	67	18	21	27	26	21	20
56	25	30	11	7	7	14	8	8
57	35	32	12	13	10	11	8	13
58	27	33	6	9	12	13	10	10
59	62	48	20	22	20	10	19	19
60	32	56	12	13	7	29	12	15
61	80	77	20	27	33	31	21	25
62	25	34	11	7	7	10	8	16
63	26	60	8	9	9	21	20	19
64	73	53	26	25	22	15	20	18
65	56	67	12	15	29	22	24	21
66	89	69	26	33	30	27	24	18
67	69	42	21	24	24	11	17	14
68	81	90	24	28	29	33	28	29
69	63	60	20	22	21	26	15	19
70	67	57	20	23	24	16	21	20
71	20	20	6	7	7	8	6	6
72	32	34	9	12	11	12	12	10
73	22	32	6	7	9	16	6	10
74	32	24	12	13	7	12	6	6
75	32	24	12	13	7	12	6	6
76	66	67	18	21	27	26	21	20
77	25	32	11	7	7	16	8	8
78	35	30	12	13	10	9	8	13
79	27	33	6	9	12	13	10	10
80	62	59	20	22	20	21	19	19
81	20	20	6	7	7	8	6	6
82	47	45	11	11	25	12	17	16
83	32	59	6	7	19	27	16	16
84	89	85	29	33	27	32	27	26
85	40	44	7	9	24	15	15	14

<b>86</b>	56	67	12	15	29	22	24	21
<b>87</b>	89	69	26	33	30	27	24	18
<b>88</b>	69	42	21	24	24	11	17	14
<b>89</b>	81	90	24	28	29	33	28	29
<b>90</b>	63	60	20	22	21	26	15	19
<b>91</b>	67	50	20	23	24	9	21	20
<b>92</b>	20	20	6	7	7	8	6	6
<b>93</b>	32	34	9	12	11	12	12	10
<b>94</b>	22	26	6	7	9	10	6	10
<b>95</b>	32	24	12	13	7	12	6	6
<b>96</b>	32	24	12	13	7	12	6	6
<b>97</b>	66	67	18	21	27	26	21	20
<b>98</b>	25	30	11	7	7	14	8	8
<b>99</b>	35	30	12	13	10	9	8	13
<b>100</b>	32	56	12	13	7	29	12	15
<b>101</b>	80	77	20	27	33	31	21	25
<b>102</b>	25	50	11	7	7	26	8	16
<b>103</b>	26	60	8	9	9	21	20	19
<b>104</b>	73	53	26	25	22	15	20	18
<b>105</b>	89	85	29	33	27	32	27	26
<b>106</b>	40	38	7	9	24	9	15	14
<b>107</b>	56	67	12	15	29	22	24	21
<b>108</b>	89	69	26	33	30	27	24	18
<b>109</b>	69	42	21	24	24	11	17	14
<b>110</b>	81	90	24	28	29	33	28	29
<b>111</b>	32	56	12	13	7	29	12	15
<b>112</b>	80	77	20	27	33	31	21	25
<b>113</b>	25	79	11	7	7	26	28	25
<b>114</b>	26	60	8	9	9	21	20	19
<b>115</b>	73	53	26	25	22	15	20	18
<b>116</b>	85	73	22	28	35	24	25	24
<b>117</b>	44	30	10	19	15	10	6	14
<b>118</b>	61	91	14	15	32	38	26	27
<b>119</b>	82	32	30	34	18	12	7	13
<b>120</b>	47	43	11	11	25	10	17	16
<b>121</b>	32	59	6	7	19	27	16	16
<b>122</b>	89	53	29	33	27	32	6	15
<b>123</b>	40	39	7	9	24	10	15	14
<b>124</b>	56	67	12	15	29	22	24	21
<b>125</b>	89	69	26	33	30	27	24	18
<b>126</b>	69	39	21	24	24	8	17	14
<b>127</b>	81	90	24	28	29	33	28	29
<b>128</b>	63	60	20	22	21	26	15	19
<b>129</b>	67	57	20	23	24	16	21	20
<b>130</b>	20	20	6	7	7	8	6	6

131	32	34	9	12	11	12	12	10
132	22	30	6	7	9	14	6	10
133	32	24	12	13	7	12	6	6
134	32	24	12	13	7	12	6	6
135	66	67	18	21	27	26	21	20
136	25	32	11	7	7	16	8	8
137	35	31	12	13	10	10	8	13
138	27	33	6	9	12	13	10	10
139	62	59	20	22	20	21	19	19
140	20	20	6	7	7	8	6	6
141	32	56	12	13	7	29	12	15
142	80	77	20	27	33	31	21	25
143	25	50	11	7	7	26	8	16
144	26	60	8	9	9	21	20	19
145	73	48	26	25	22	10	20	18
146	85	73	22	28	35	24	25	24
147	44	30	10	19	15	10	6	14
148	61	91	14	15	32	38	26	27
149	82	44	30	34	18	15	12	17
150	47	49	11	11	25	16	17	16
151	32	59	6	7	19	27	16	16
152	89	85	29	33	27	32	27	26
153	40	44	7	9	24	15	15	14
154	56	67	12	15	29	22	24	21
155	89	69	26	33	30	27	24	18
156	69	42	21	24	24	11	17	14
157	81	90	24	28	29	33	28	29
158	63	60	20	22	21	26	15	19
159	67	57	20	23	24	16	21	20
160	20	20	6	7	7	8	6	6
161	32	34	9	12	11	12	12	10
162	22	32	6	7	9	16	6	10
163	32	24	12	13	7	12	6	6
164	32	24	12	13	7	12	6	6
165	66	67	18	21	27	26	21	20
166	25	32	11	7	7	16	8	8
167	35	40	12	13	10	19	8	13
168	27	33	6	9	12	13	10	10
169	62	59	20	22	20	21	19	19
170	32	56	12	13	7	29	12	15
171	80	77	20	27	33	31	21	25
172	25	50	11	7	7	26	8	16
173	26	60	8	9	9	21	20	19
174	73	53	26	25	22	15	20	18
175	56	67	12	15	29	22	24	21

176	89	69	26	33	30	27	24	18
177	69	42	21	24	24	11	17	14
178	81	90	24	28	29	33	28	29
179	63	60	20	22	21	26	15	19
180	67	57	20	23	24	16	21	20
181	20	20	6	7	7	8	6	6
182	32	34	9	12	11	12	12	10
183	22	32	6	7	9	16	6	10
184	32	24	12	13	7	12	6	6
185	32	24	12	13	7	12	6	6
186	66	67	18	21	27	26	21	20
187	25	32	11	7	7	16	8	8
188	35	40	12	13	10	19	8	13
189	27	33	6	9	12	13	10	10
190	62	59	20	22	20	21	19	19
191	20	20	6	7	7	8	6	6
192	47	49	11	11	25	16	17	16
193	32	59	6	7	19	27	16	16
194	89	85	29	33	27	32	27	26
195	40	44	7	9	24	15	15	14
196	56	67	12	15	29	22	24	21
197	89	69	26	33	30	27	24	18
198	69	42	21	24	24	11	17	14
199	81	90	24	28	29	33	28	29
200	63	60	20	22	21	26	15	19
201	67	57	20	23	24	16	21	20
202	20	20	6	7	7	8	6	6
203	32	34	9	12	11	12	12	10
204	22	32	6	7	9	16	6	10
205	32	24	12	13	7	12	6	6
206	32	24	12	13	7	12	6	6
207	66	67	18	21	27	26	21	20
208	25	32	11	7	7	16	8	8
209	35	40	12	13	10	19	8	13
210	32	56	12	13	7	29	12	15
211	80	77	20	27	33	31	21	25
212	25	50	11	7	7	26	8	16
213	26	60	8	9	9	21	20	19
214	73	53	26	25	22	15	20	18
215	89	85	29	33	27	32	27	26
216	40	44	7	9	24	15	15	14
217	56	67	12	15	29	22	24	21
218	89	69	26	33	30	27	24	18
219	69	42	21	24	24	11	17	14
220	81	57	24	28	29	29	12	16

<b>221</b>	32	55	12	13	7	13	21	21
<b>222</b>	80	83	20	27	33	30	28	25
<b>223</b>	25	74	11	7	7	32	20	22
<b>224</b>	26	38	8	9	9	18	10	10
<b>225</b>	73	65	26	25	22	16	25	24
<b>226</b>	85	55	22	28	35	35	6	14
<b>227</b>	44	66	10	19	15	17	26	23
<b>228</b>	61	55	14	15	32	35	7	13
<b>229</b>	82	35	30	34	18	15	10	10
<b>230</b>	47	43	11	11	25	14	16	13
<b>231</b>	32	47	6	7	19	27	6	14
<b>232</b>	89	33	29	33	27	14	9	10
<b>233</b>	40	61	7	9	24	16	24	21
<b>234</b>	56	53	12	15	29	19	18	16
<b>235</b>	89	51	26	33	30	22	15	14
<b>236</b>	69	65	21	24	24	12	28	25
<b>237</b>	81	72	24	28	29	36	15	21
<b>238</b>	63	54	20	22	21	21	18	15
<b>239</b>	67	26	20	23	24	13	6	7