

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL EN LA UNIDAD  
DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N.º 16,  
PROVINCIA DE BARRANCA, AÑO 2018.**

**PRESENTADO POR:**

**Stefany Viviana Morales Hernandez**

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

**ASESOR:**

**M(o) Elvis Richar Sánchez García**

**HUACHO - 2019**

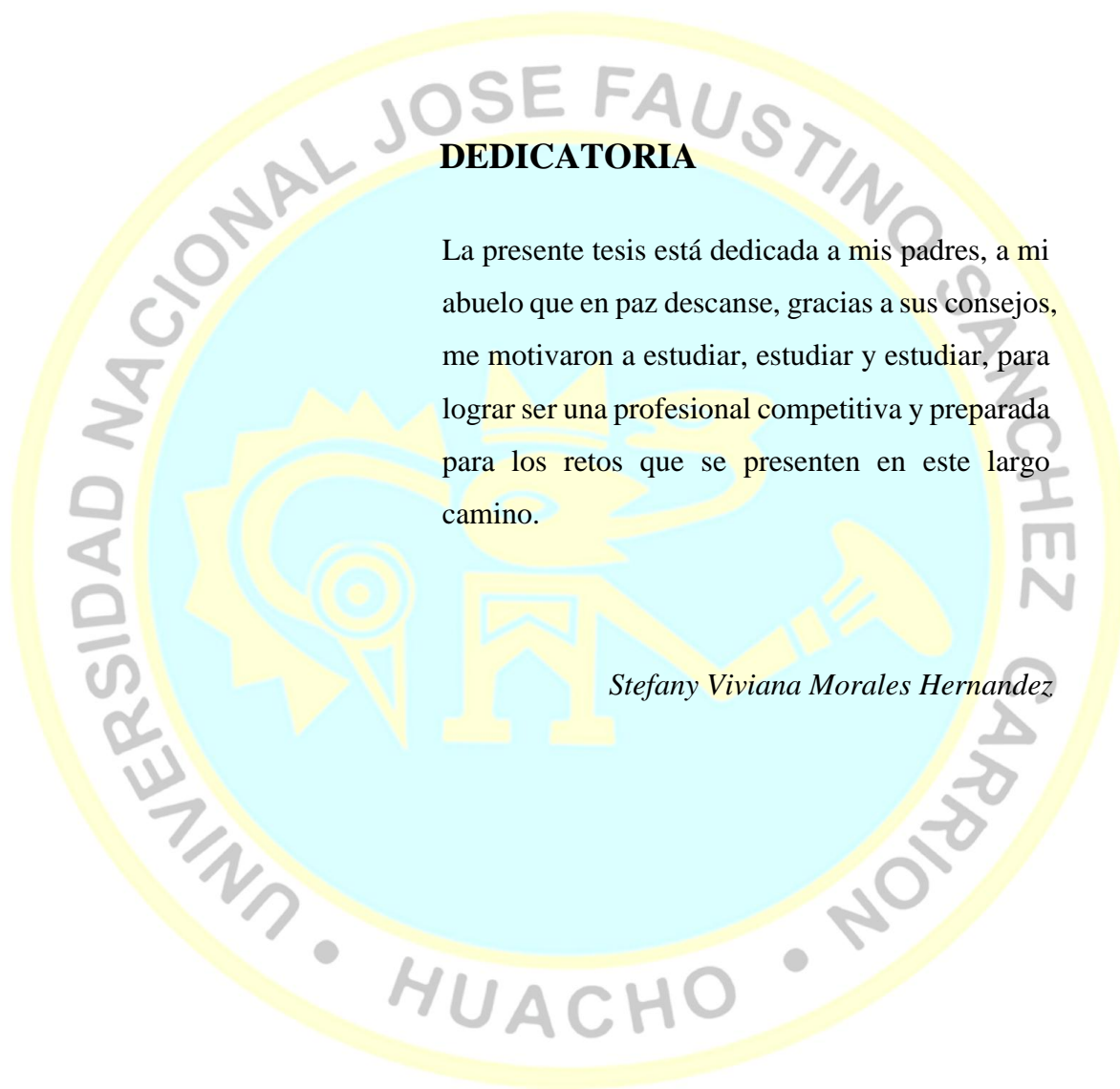
**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N.º  
16, PROVINCIA DE BARRANCA, AÑO 2018.**

**Stefany Viviana Morales Hernandez**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: M(o) Elvis Richar Sánchez García**

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



## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a mis padres, a mi abuelo que en paz descansa, gracias a sus consejos, me motivaron a estudiar, estudiar y estudiar, para lograr ser una profesional competitiva y preparada para los retos que se presenten en este largo camino.

*Stefany Viviana Morales Hernandez*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme sabiduría y fuerzas para seguir avanzado profesionalmente, subiendo cada peldaño y permitiéndome cumplir cada meta que me trazaba en la vida, al igual mi familia por ser mi motor, el impulso que necesitaba para seguir avanzando y apoyándome en lo profesional.



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>8</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>9</b>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>38</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>39</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>41</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>41</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>42</b>
<b>2.6 Operacionalización de las variables</b>	<b>43</b>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>47</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>47</b>

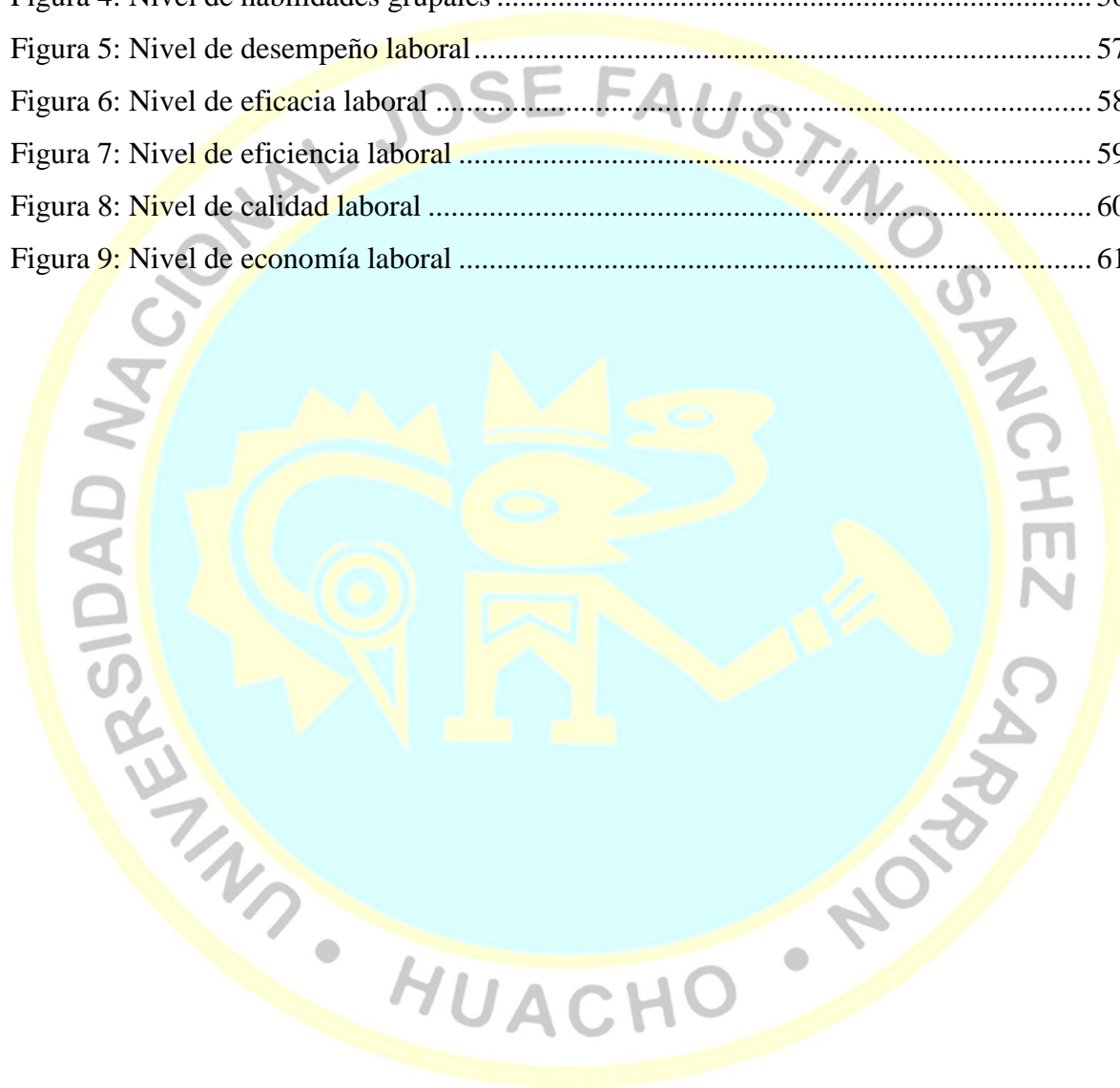
3.2.2	Muestra	47
3.3	Técnicas de recolección de datos	48
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	51
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS</b>		
4.1	Análisis de resultados	52
4.2	Contrastación de hipótesis	62
<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>DISCUSIÓN</b>		
5.1	Discusión de resultados	76
<b>CAPÍTULO VI</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
6.1	Conclusiones	83
6.2	Recomendaciones	89
<b>REFERENCIAS</b>		
7.1	Fuentes documentales	90
7.2	Fuentes bibliográficas	93
7.3	Fuentes hemerográficas	95
7.4	Fuentes electrónicas	95
<b>ANEXOS</b>		
		96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	44
Tabla 2: Total de trabajadores de la UGEL N° 16 por cargo que ocupan. ....	47
Tabla 3: Distribución de la muestra de investigación.....	48
Tabla 4: Nivel de habilidades directivas.....	53
Tabla 5: Nivel de habilidades intrapersonales.....	54
Tabla 6: Nivel de habilidades interpersonales.....	55
Tabla 7: Nivel de habilidades grupales.....	56
Tabla 8: Nivel de desempeño laboral.....	57
Tabla 9: Nivel de eficacia laboral.....	58
Tabla 10: Nivel de eficiencia laboral.....	59
Tabla 11: Nivel de calidad laboral.....	60
Tabla 12: Nivel de economía laboral.....	61
Tabla 13: Prueba de normalidad de bondad de ajuste Kolmogorov-Smirnov.....	62
Tabla 14: Relación entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral. ....	63
Tabla 15: Relación entre las habilidades intrapersonales y la eficiencia laboral. ....	64
Tabla 16: Relación entre las habilidades intrapersonales y la calidad laboral. ....	65
Tabla 17: Relación entre las habilidades intrapersonales y la economía laboral. ....	66
Tabla 18: Relación entre las habilidades interpersonales y la eficacia laboral. ....	67
Tabla 19: Relación entre las habilidades interpersonales y la eficiencia laboral. ....	68
Tabla 20: Relación entre las habilidades interpersonales y la calidad laboral. ....	69
Tabla 21: Relación entre las habilidades interpersonales y la economía laboral. ....	70
Tabla 22: Relación entre las habilidades grupales y la eficacia laboral.....	71
Tabla 23: Relación entre las habilidades grupales y la eficiencia laboral.....	72
Tabla 24: Relación entre las habilidades grupales y la calidad laboral.....	73
Tabla 25: Relación entre las habilidades grupales y la economía laboral.....	74
Tabla 26: Relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral.....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1: Nivel de habilidades directivas .....	53
Figura 2: Nivel de habilidades intrapersonales.....	54
Figura 3: Nivel de habilidades interpersonales.....	55
Figura 4: Nivel de habilidades grupales .....	56
Figura 5: Nivel de desempeño laboral.....	57
Figura 6: Nivel de eficacia laboral .....	58
Figura 7: Nivel de eficiencia laboral .....	59
Figura 8: Nivel de calidad laboral .....	60
Figura 9: Nivel de economía laboral .....	61





## RESUMEN

La presente investigación buscó cumplir metodológicamente con el objetivo general, el cual proponía establecer la relación existente entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. A fin de concretar la presente investigación se tuvo como población de estudio a un total de 52 trabajadores, debido al tamaño de la población no se determinó una muestra específica, sino se desarrolló un muestreo censal, es decir se evaluó al total de la población. Para el cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos se desarrollaron los procedimientos metodológicos bajo un tipo de investigación aplicada, nivel de investigación correlacional, ciñéndonos a la estructura del diseño de investigación no experimental de tipo diseño transeccional correlacional. Los instrumentos de recolección de datos fueron una encuesta de Habilidades Directivas de 17 ítems, bajo la escala de Likert, el segundo instrumento fue el cuestionario de desempeño laboral de 24 ítems. Antes de seleccionar la prueba de hipótesis se realizó la prueba de normalidad o Bondad de Kolmogorov–Smirnov, cuyos resultados permitieron seleccionar una prueba no paramétrica denominada Prueba Correlación de Spearman. La prueba de la hipótesis general permitió obtener un índice de significancia bilateral (sig) de 0.000 que es menor al valor alpha de 0.05 previsto para el presente análisis, lo cual conllevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar las hipótesis de investigación, consecuentemente se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral. El coeficiente de correlación  $Rho=0.587$  lo que indica que existe una correlación positiva entre media y fuerte respecto a la relación entre ambas variables.

Palabras clave: Habilidades directivas, desempeño laboral

## ABSTRACT

This research sought to comply methodologically with the general objective, which proposed to establish the relationship between managerial skills and work performance of staff in Education Management Unit Local No. 16, province of Barranca, 2018. In order to finalize the present investigation was held as a study population to a total of 52 workers, due to the size of the population a specific sample was not determined, but a census sampling was developed, that is, the total of the population was evaluated. For the fulfillment of the general objective and the specific objectives, the methodological procedures were developed under a type of applied research, correlational research level, adhering to the structure of the non-experimental research design of the correlational transectional design type. The data collection instruments were a 17-item Management Skills survey, under the Likert scale, the second instrument was the 24-item job performance questionnaire. Before selecting the hypothesis test, the Kolmogorov-Smirnov Normality or Goodness test was performed, the results of which allowed the selection of a nonparametric test called the Spearman Correlation Test. The test of the general hypothesis allowed to obtain a bilateral significance index (sig) of 0.000 that is lower than the alpha value of 0.05 predicted for the present analysis, which led to reject the null hypothesis and accept the research hypothesis, consequently it is possible to state that there is a statistically significant correlation between managerial skills and work performance. The correlation coefficient  $Rho = 0.587$  indicates that there is a positive correlation between medium and strong with respect to the relationship between both variables.

Keywords: Management skills, work performance

## INTRODUCCIÓN

En la última década se han dado una serie de transformaciones partiendo por la promulgación de la Ley de Reforma Magisterial, y es precisamente en el marco de esta ley que se llevó a cabo un concurso público para acceder al cargo de directivos de las distintas Unidades de Gestión Educativa Local, este proceso de selección conllevó a establecer una serie de criterios entre los cuales se destacan las escalas de la Carrera Pública Magisterial en que se encuentran los postulantes, además se suman a esto la formación especializada, estudios de segunda especialidad o de posgrado, reconocimientos y méritos, así como la experiencia profesional en cargos como director o subdirector de Institución Educativa pública o en su defecto experiencia en puestos en la UGEL o DRE. Sin embargo, a la actualidad cabe la pregunta hasta qué punto los criterios utilizados para seleccionar a los actuales de las UGEL pueden contribuir en su desempeño, si solo basta el aspecto formativo del profesional en el cargo o se requieren ciertas competencias o habilidades que no necesariamente se adquieren con los estudios. De esta forma se hace imprescindible conocer el nivel de las habilidades directivas que demuestran, y en qué medida se relacionan con el desempeño del personal que tiene a cargo en la UGEL. Son estos aspectos los que han motivado el presente estudio, cuya estructura se detalla a continuación.

En el Capítulo I podemos encontrar al planteamiento del problema, este capítulo está conformado por la descripción de la realidad problemática observada en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16 de Barranca, se suman la formulación del problema, los objetivos de investigación, las justificaciones teórica, práctica y metodológica, las delimitaciones geográfica, social y temporal, finalmente encontramos a la viabilidad del estudio que se divide en financiera, de recursos humanos y material.

En el Capítulo II, se ubica el marco teórico donde se ubican los antecedentes de estudio divididos en internacionales y nacionales, de dichos estudios se han tomado las conclusiones que han sido consideradas para fundamentar la discusión de los resultados obtenidos en el presente estudio. Además en este capítulo se presenta el tratamiento teórico de cada una de las variables, desde las perspectivas de diferentes autores, además en este capítulo se puede encontrar a la definición de términos y la formulación de las hipótesis de investigación, asimismo, esto se complementa la operacionalización de las variables.

El Capítulo III, está conformado por la metodología, el diseño de investigación que para el caso del presente estudio es no experimental transversal correlacional, encontramos a la población conformada por todos los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, a la muestra que es de tipo censal y a las técnicas de recolección de los datos que vienen a ser las encuestas, y de procesamiento estadístico de la información, para lo que se utilizará el procesamiento descriptivo e inferencial.

El Capítulo IV abarca el análisis de todos los resultados obtenidos, el contraste de hipótesis que se realizó mediante la prueba no paramétrica de correlación de Spearman.

El Capítulo V está conformado por la discusión de los resultados tomando como punto de partida para ello los antecedentes citados y el tratamiento teórico de cada una de las variables y sus respectivas dimensiones,

El capítulo VI abarca las conclusiones y recomendaciones propuestas a partir de los resultados obtenidos y la descripción de la realidad problemática.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada que está conformada por las fuentes documentales, bibliográficas, hemerográficas y electrónicas, a lo que se adicionan los anexos del estudio.

La autora.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Respecto a la evolución del enfoque del director, Porret (2013) considera que el concepto tradicional de directivo se basaba fundamentalmente en las cualidades individuales, lo cual a su vez lo diferenciaba de los demás empleados en una organización, sin embargo, en la actualidad hoy se generan nuevas exigencias en el director, se requiere habilidades, como saber relacionarse con el personal o con las otras direcciones, o tener mente abierta para recepcionar nuevas propuestas y una pertinente toma de decisiones. Es así que el directivo hoy debería ser un líder, preparador, formador, facilitador, motivador, debe aprender constantemente, debe ser competitivo, alentar el trabajo en equipo y desarrollar una sinergia a nivel del personal.

Wetten y Cameron (2005), señalan que “las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para mejorar la propia vida, así como las relaciones con otros (p. 45). De igual modo Madrigal (2006), las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada propuesta o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo (p.11).

En la UGEL 16 cuenta con tres áreas: Área de Gestión Institucional, Área de Gestión Pedagógica y Área de Gestión Administrativa, con un total de 52 trabajadores. En el personal se ha podido identificar, la poca comunicación para canalizar los procesos administrativos con mayor celeridad; de la misma manera el ambiente se torna tenso en muchas ocasiones, donde la comunicación de jefes a personal es vertical y no

horizontal como se debe realizar, no existen buenas relaciones interpersonales entre ambos, con ello se denota que no existe un liderazgo firme en la jefaturas y menos en la Dirección de la entidad.

Al igual no hay iniciativa en la búsqueda de mejorar los procesos que con lleven a dar una mejor atención a los usuarios, existen continuas quejas de los usuarios que en este caso son los profesores de las distintas instituciones educativas públicas respecto al trato del personal de algunas áreas, con lo cual los estándares de calidad laboral se ven reducidos. Sin embargo, siendo considerados servidores públicos de la entidad, en muchas ocasiones se mostrado y notado que no se desarrollan las habilidades grupales, ya que las áreas trabajan como islas independientes, donde no se forman los equipos de trabajo que muestre un grado alto de responsabilidad, se evidencia hasta el momento debilidades como escaso compromiso laboral, baja productividad, es más hay áreas que por su propia estructura se hace casi imposible medir los niveles de productividad y logro de objetivos. Todas estas deficiencias motivan al desarrollo del presente estudio y conllevan a formular los siguientes problemas de investigación.

Respecto a desempeño laboral en muchos casos entendido como rendimiento del talento humano, su adecuada medición permite comprender y valorar la función de las tareas que realiza el personal en su puesto de trabajo en asociación con el cumplimiento de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo (Ibáñez, 2011, pág. 199). En la actualidad se considera que la evaluación del desempeño debe ser un proceso técnico que califica el rendimiento en forma sistemática, integral y continua, además se debe asegurar la objetividad de dicho proceso, con la finalidad de establecer el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

El director de una UGEL debe ser el encargado de llevar a la entidad con dirección de poder cumplir con los objetivos de la misma. Donde conjuntamente con el personal desarrollen habilidades donde exista la comunicación asertiva, liderazgo y motivación, donde se realce el logro de los colaboradores sientan y desarrollen un buen desempeño laboral, en sus actividades, cumpliendo los objetivos trazados.

El estudio y análisis de estas variables conlleva a establecer su respectiva asociación e importancia en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, ya sea en campo educativo, administrativo como en el de la gestión pública. De esta manera establecer el grado de efectividad de la dirección de una institución como la Unidad de Gestión Educativa Local, permitirá diagnosticar de alguna manera la eficiencia de esa institución y con ella el nivel de calidad del servicio brindado por la misma.

Respecto a las habilidades directivas, se ha dialogado con el personal de la UGEL N° 16, y se ha identificado ciertos problemas por parte de los jefes de áreas y del director de la UGEL, muchas veces se han dado confrontaciones entre subalternos y superiores, dichas confrontaciones se manifiestan en discusiones e incluso en alguna ocasión se llegaron a agredir verbalmente, el personal de la UGEL justifica dichas acciones en el hecho del estrés o la presión en el trabajo, sin embargo, son manifestaciones de que existen debilidades respecto a las habilidades intrapersonales, es decir, no manifiestan un autoconocimiento emocional y flexibilidad al momento de mantener una relación entre directivo y subalternos, de igual manera se evidencian debilidades respecto a las manifestaciones habilidades interpersonal, ya que muchas veces se han roto los canales de comunicación, los jefes de áreas y el director no muestran empatía con los trabajadores, y se da una escasa delegación de funciones, viéndose afectado el trabajo en equipo. Por otro lado, si bien es cierto se han cumplido los compromisos de desempeño laboral evaluados a nivel ministerial, no se evidencia un incremento o mejoramiento de la calidad laboral, lo cual es manifestado por los usuarios de la UGEL, que vienen a ser docentes en su gran mayoría. Todas estas deficiencias motivan al desarrollo del presente estudio y conllevan a formular los siguientes problemas de investigación.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?

## 1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?
- b) ¿Qué relación existe entre las habilidades intrapersonales y la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?
- c) ¿Cuál es la relación existente entre las habilidades intrapersonales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?
- d) ¿En qué medida se relacionan las habilidades intrapersonales con la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?
- e) ¿En qué grado se relacionan las habilidades interpersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?
- f) ¿Cuál es el grado de relación existente entre las habilidades interpersonales y la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?
- g) ¿Existirá relación entre las habilidades interpersonales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?
- h) ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?
- i) ¿Cuál es la relación que existe las habilidades grupales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?
- j) ¿En qué medida se relacionan las habilidades grupales y la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018?



- k) ¿Cuál es la relación existente entre las habilidades grupales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018?
- l) ¿Existirá relación entre las habilidades grupales y la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018?

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

#### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la relación existente entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación que existe entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
- b) Establecer la relación que existe entre las habilidades intrapersonales y la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
- c) Analizar la relación que existe entre las habilidades intrapersonales y la Calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
- d) Identificar la relación que existe entre las habilidades intrapersonales y la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
- e) Inferir la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

- f) Demostrar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
- g) Explicar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
- h) Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
- i) Establecer la relación que existe entre las habilidades grupales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
- j) Analizar la relación que existe entre las habilidades grupales y la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
- k) Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
- l) Identificar la relación que existe entre las habilidades grupales y la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

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

**Justificación teórica:** el presente estudio se justifica en el sentido teórico debido a que se profundizará en el análisis de las variables que son habilidades directivas y desempeño laboral. Los resultados obtenidos posterior a las pruebas inferenciales sumados a su respectivo contraste con los estudios que han sido tomados como antecedentes de investigación, formarán parte de futuras investigaciones e el marco de la gestión pública y la administración organizacional, además el concepto de liderazgo asume como suyas las habilidades para una adecuada dirección organizacional. El estudio es teóricamente importante porque correlaciona variables que han sido estudio en muchas ocasiones aisladamente, sin embargo el estudio ha

optado por establecer la asociación de las habilidades directivas y el desempeño laboral considerando una exhaustiva revisión bibliográfica y de otros estudios en la medida de las posibilidades.

**Justificación práctica:** el presente estudio se justifica en el sentido práctico toda vez que sus resultados permitirán una mejor toma de decisiones respecto al mejoramiento del desempeño laboral, considerando que el desarrollo de determinadas habilidades directivas contribuye a hacer más eficiente dicho desempeño, un desempeño altamente efectivo permitirá a su vez brindar una mejor calidad de servicio a nivel de UGEL N° 16 de Barranca, asimismo la comprensión de las habilidades directivas puede mejorar la gestión del liderazgo institucional y con ellos proponer un plan de mejora más real sustentado en bases científicas. Consideremos que el Ministerio de Educación en los últimos años viene potenciando una serie de estrategias y reformas que buscan mejorar el proceso educativo en todos los estamentos, por lo cual se ha enfocado en el desarrollo del liderazgo a nivel de los directores, ya sean de instituciones educativas como de Unidades de Gestión Educativa Local, razón de importancia para el presente estudio ya que las habilidades directivas se hallan estrechamente ligadas al liderazgo institucional.

**Justificación epistemológica:** Siendo la epistemología la teoría de la ciencia, la misma que analiza el proceso metodológico, el diseño y enfoque de estudio a fin de conformar el carácter científico a los distintos estudios, de esta manera la presente investigación es justificable epistemológicamente en el sentido de que el estudio se adecúa al enfoque cuantitativo, a un diseño no experimental y a los métodos científicos, con la finalidad de asegurar la confiabilidad y validez de los resultados obtenibles a partir de la prueba de hipótesis. La metodología científica que se asume para el presente estudio, hace que los las conclusiones y resultados se adecúen a las características de la ciencia. La investigación muestra un análisis de un problema específico, es decir, de cómo las habilidades directivas se correlacionan con el desempeño laboral, los cuales son temas de importancia en el campo de la administración y la gestión institucional o pública.

**Justificación metodológica:** El presente estudio brindará a los directivos de las unidades educativas locales y de las instituciones educativas conocimientos

fundamentales respecto al valor de que los directivos desarrollen ciertas competencias, capacidades y habilidades para lograr la mejoría del clima y cultura institucional, así como del desempeño laboral. De esta manera se busca efectivizar los procesos pedagógicos e institucionales. El estudio cobra importancia metodológica en el sentido de que se seguirá rigurosamente los procesos metodológicos desde la selección de la muestra, así como la determinación de la confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados, así mismo los resultados surgen del procesamiento estadístico descriptivo e inferencial.

### 1.5 Delimitaciones del estudio

**Delimitación temporal:** La presente tesis se llevó a cabo durante dos meses, los cuatro primeros meses sirvieron para estructurar el proyecto de investigación. La medición de las variables: habilidades directivas y desempeño laboral se desarrolló en el cuarto mes de la investigación.

**Delimitación geográfica o espacial:** La tesis se llevó a cabo en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL N° 16, en el distrito de Barranca, provincia de Barranca, región Lima Provincias. Los datos se obtuvieron del personal de la UGEL 16 Barranca.

**Delimitación social:** El grupo social objeto de estudio es el personal de las distintas áreas de la UGEL 16, sin hacer ninguna diferenciación de sexo o clases social. El personal evaluado estuvo conformado por 52 personas que laboran en la UGEL 16.

**Delimitación teórica:** Respecto a la delimitación teórica el presente estudio se ciñe al marco teórico de las habilidades directivas y al desempeño laboral. En este sentido se han considerado las siguientes definiciones conceptuales de las variables de estudio:

**Habilidades directivas:** Es el conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente (director) de una organización (Whetten & Cameron, 2011).

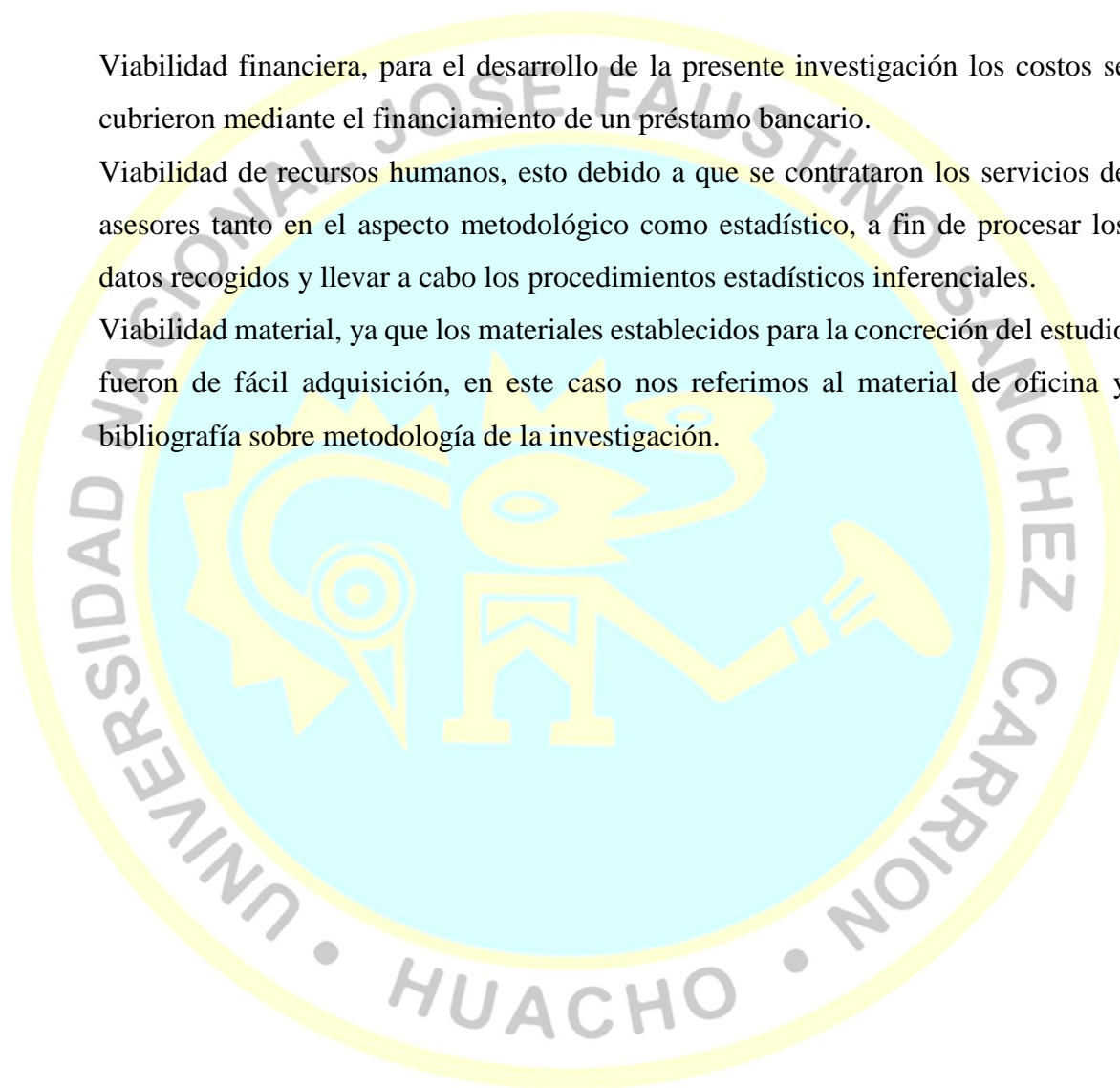
Desempeño laboral: Resultado final de la actividad realizada por los empleados; es decir realizar las tareas laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible (Robbins & Coulter, 2014, pág. 27).

## 1.6 Viabilidad del estudio

Viabilidad financiera, para el desarrollo de la presente investigación los costos se cubrieron mediante el financiamiento de un préstamo bancario.

Viabilidad de recursos humanos, esto debido a que se contrataron los servicios de asesores tanto en el aspecto metodológico como estadístico, a fin de procesar los datos recogidos y llevar a cabo los procedimientos estadísticos inferenciales.

Viabilidad material, ya que los materiales establecidos para la concreción del estudio fueron de fácil adquisición, en este caso nos referimos al material de oficina y bibliografía sobre metodología de la investigación.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

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

García, Barradas & Gutiérrez (2016), investigadores de la Universidad Veracruzana en México publicaron un artículo científico titulado “Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal”, el objetivo de la investigación fue identificar las habilidades humanas directivas importantes y el desempeño laboral de los gerentes de operación en un corporativo aduanal; el tipo de estudio es descriptivo, se utilizó como instrumento el test de Moss que consta de 30 preguntas y el Cuestionario de Personalidad Situacional (CPS); a) Las habilidades humanas significativas con adecuado desarrollo que poseen los gerentes de operaciones para desenvolverse laboralmente, son: estabilidad emocional, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, inteligencia social, tolerancia, liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales; b) El conocimiento y desarrollo de las habilidades humanas son de suma importancia para los gerentes, sin embargo, ello no implica que el puesto asegure propiciar un óptimo desarrollo de dichas habilidades; y c) Las habilidades directivas humanas significativas con adecuado desarrollo en los gerentes de mayor desempeño, son: estabilidad emocional, sociabilidad, ajuste social, tolerancia, inteligencia social y capacidad de evaluación de problemas interpersonales, sin embargo, presentan debilidades en la capacidad de decisión en las relaciones humanas

Bermúdez (2015), llevó a cabo el estudio para optar el grado de maestría por la Universidad Rafael Urdaneta en Venezuela titulado “Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en Educación Básica Primaria”. El objetivo

general fue determinar el grado de relación entre Habilidades Directivas y desempeño laboral del personal docente. La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional, diseño desarrollado fue el no experimental de tipo transaccional o transversal; la población de estudio estuvo conformada por 55 docentes y 7 directivos. Se concluyó:

- a) La actualización pedagógica e incentivos permiten cumplir de forma efectiva la labor en el proceso educativo y las tareas asignadas;
- b) A medida que aumentan los valores de la variable habilidades directivas, aumentan de forma alta los valores de la variable desempeño laboral del personal docente en las instituciones;
- c) Las habilidades técnicas se asocian al manejo de los recursos de la institución y la supervisión de las actividades planeadas; se suman a éstas las habilidades administrativas y de relaciones humanas para conformar las habilidades directivas; y
- d) Los procesos gerenciales a través de los cuales se destacan las habilidades directivas son la planificación, organización y el control.

Alcon (2014) desarrolló la tesis titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes” para optar el grado de magister por la Universidad de Carabobo en Venezuela. El objetivo general fue describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes. El estudio fue una investigación descriptiva, de campo, siguiendo un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas. La información se recolectó a través de un cuestionario conformado por 26 preguntas. Se concluyó: a) Un ambiente laboral idóneo y adecuado permite llevar a cabo una buena labor educativa, asimismo, un gerente que maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, reconoce el trabajo de los docentes y posee empatía con su personal, siendo estos los factores que determinan el desempeño laboral del personal; y b) Las habilidades gerenciales tienen gran importancia en el desempeño laboral de los docentes, ya que la gestión del gerente y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones.

Peñaloza (2014), desarrolló la tesis titulada “Habilidades gerenciales del Director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en Educación Primaria” a fin de obtener el grado de magíster por la Universidad de Zulia en Venezuela. El objetivo general de la investigación fue analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales en el docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1; la investigación se sustenta en el paradigma epistemológico de investigación positivista cuantitativa, la metodología fue de tipo descriptivo, el diseño de investigación es no experimental, transeccional o transversal y de campo; la población estuvo conformada por 46 docentes de 3 instituciones educativas y 5 directivos. Se recolectó información a partir de un cuestionario de 27 ítems. Se concluyó: a) Los tipos de comunicación inciden en las relaciones interpersonales en las instituciones educativas, b) La conducta social acertada permite el trabajo en armonía; y c) Para poder ejercer efectivamente el liderazgo es necesario que el líder aprenda a liderarse, desarrollando una serie de habilidades permitiéndole dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Muguerza & Salvador (2015), llevaron a cabo la investigación para optar el grado por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, titulada “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo”. El objetivo general del estudio fue determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las micropresas de la familia Asenjo. El tipo de estudio fue cualitativo y también cuantitativo, la metodología seguida fue exploratoria, la población estuvo conformada por 30 trabajadores. Las conclusiones a las que se llegó fueron: a) Son habilidades gerenciales: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio, los cuales influyen de manera positiva en el clima organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores. Es favorable para la toma de decisiones operativas que le permitirán a la empresa perdurar en el tiempo; b) Las habilidades gerenciales: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio; indican que el jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora, muestra interés en el trabajo de sus colaboradores y se adapta a los diferentes escenarios que presenta el entorno; c) Un buen clima organizacional se caracteriza



por la consideración por el personal y las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo.

Valderrama (2014), desarrolló la tesis de grado por la Universidad Nacional de Trujillo titulada “Influencia de las Habilidades Gerenciales en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A. Samanco – provincia de Santa – región Ancash, durante el año 2013”, cuyo objetivo general fue conocer la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco. Se siguieron los métodos etnográfico, deductivo, inductivo y estadístico; la investigación fue de tipo aplicada y se hizo uso del diseño de investigación explicativa – causal; la población estuvo conformada por 77 trabajadores, mientras que la muestra sumó a 64 trabajadores. En el estudio se concluyó: a) El manejo del talento humano se basa en una comunicación efectiva, dado que a través de ella se sabe cómo se siente cada trabajador y por intermedio de los jefes se mejora el ambiente de trabajado; b) La inexistencia de un liderazgo democrático se caracteriza por la rigidez al dar las órdenes y exigir resultados, por un sistema laboral basado en la sumisión y en un débil involucramiento de los trabajadores; c) el conocimiento que poseen los trabajadores sobre las metas, objetivos y políticas de la empresa genera una identificación con el trabajo, el cumplimiento de normas y el conocimiento de sus respectivas funciones propicia un buen desempeño laboral; d) Los trabajadores se desempeñan eficazmente debido a la identificación, comodidad e interrelación que puedan encontrar en su centro de trabajo; e) Una buena relación entre compañeros de trabajo propicia que el trabajo en equipo se base primordialmente en la cooperación e influye en el mayor desempeño laboral de todos los trabajadores; f) El entorno laboral y las condiciones laborales influyen significativamente en el desempeño laboral; y g) Los beneficios laborales influyen motivacionalmente en el desempeño laboral.

Salinas (2012), desarrolló un estudio por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna para optar el grado, la tesis se tituló “Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2011. El objetivo principal el determinar la influencia de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna; el tipo

de investigación fue aplicada, se ciñó a un diseño no experimental de corte transversal, se consideró una población de 108 trabajadores, se utilizaron como instrumentos el Test de Habilidades Gerenciales y el Cuestionario de Desempeño Laboral. Las conclusiones fueron: a) No existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales de los funcionarios sobre el desempeño laboral del personal; b) Con respecto al desempeño laboral del personal administrativo, se concluye que es muy adecuado respecto a cumplir con las tareas encomendadas; y c) Existe una relación directa pero no significativa entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores del desempeño laboral.

Aguilar & Guerrero (2013), llevaron a cabo la tesis titulada “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013”, con la finalidad de optar el grado de magister por la Universidad César Vallejo. El objetivo general de la investigación fue conocer la relación existente entre las Habilidades directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente en los CEBAAs de la UGEL N° 04, en el año 2013. La investigación fue de tipo básica, teórica, puro o fundamental, nivel descriptivo y correlacional, diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 172 personas entre Directores y personal docente. Se utilizó un cuestionario de 24 preguntas para evaluar las Habilidades Directivas. Se concluyó lo siguiente: a) Las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general, y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el logro de las metas y objetivos estratégicos; b) La personalidad de los Directores influye positivamente en las condiciones y expectativas de los Docentes; c) La existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores permitirán establecer condiciones y expectativas laborales adecuadas para el personal docente; d) La existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores permiten desarrollar una cultura organizacional adecuada en el personal docente; y e) La personalidad y

formación intelectual del director permite influir positivamente en la cultura organizacional de los Docentes.

Medina (2016), desarrolló la tesis titulada “Habilidades directivas y el desempeño docente en los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho 2016” a fin de optar el grado de magíster por la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo general del estudio fue determinar la relación existente entre las habilidades directivas y el desempeño docente, se ciñó a un enfoque cuantitativo, un paradigma positivista, la investigación fue de tipo básica, nivel correlacional con un diseño no experimental transversal, método hipotético deductivo. Respecto a la población, esta estuvo conformada por 138 docentes de los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho, la muestra la conformaron 107 docentes. Se concluyó que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente. Asimismo que existe una correlación entre las habilidades directivas y la gestión escolar.

Arévalo (2016), en su tesis titulada “Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto 2015” a fin de optar el grado por la Universidad Científica del Perú, se propuso como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto 2015. La investigación fue de tipo no experimental, el diseño fue descriptivo correlacional; la población estuvo constituida por 21 trabajadores de la empresa hotel Europa. En el estudio se establecieron las siguientes conclusiones: a) Existe relación entre las variables liderazgo directivo y desempeño laboral, siendo una correlación positiva considerable; b) El desempeño laboral en base a su indicador productividad se asocia a la satisfacción con el trabajo realizado y conlleva a esforzarse en la satisfacción del cliente; c) el liderazgo se constituye en un indicador de las habilidades directivas, caracterizado por la búsqueda de solución a los problemas, así como la capacidad de relacionarse y estar prestos a las opiniones de los colaboradores.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Habilidades directivas.**

#### **2.2.1.1. Concepto.**

El concepto de habilidades directivas ha ido evolucionando a partir del concepto de habilidades gerenciales, sin embargo utilizaremos el primero en el sentido de que el problema de investigación considera en sus variables y aspecto de estudio a las habilidades desarrolladas por parte del Director de la Unidad de Gestión Educativa Local, cuyas responsabilidades y funciones suelen diferir en muchos aspectos a la de un gerente de una empresa en el sentido estrictamente económico.

Aparicio & Medina (2015) definen a las habilidades como aquellas que “generan la capacidad de realizar una o más actividades que llevan a un resultado satisfactorio; es decir, se relacionan con la capacidad de hacer algo y se pueden aprender, por lo que son modificables” (pág. 14).

Bermúdez (2015) citando a Fernández & Ramón (2004) define a las habilidades directivas como “destrezas o capacidades particulares que tienen las personas en relación con un área de trabajo específica” (pág. 27), es más la autora considera que el desarrollo y perfeccionamiento de dichas habilidades solo es posible mediante la constante práctica y la permanente capacitación y formación profesional.

Por otro lado Bermúdez (2015) propone que las habilidades directivas permiten que el mismo directivo de la institución:

Asuma una serie de conductas acordes con las necesidades e intereses del plantel educativo, las cuales le permitirán realizar un trabajo gerencial efectivo y, al mismo tiempo, tendrán influencias en el desempeño del docente al que le corresponde dirigir, orientar y facilitar herramientas para que se logre un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad (pág. 28).

En este sentido cualesquiera organización o institución del sector educativo requiere directores que tengan conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas a fin de conseguir un equipo de trabajo altamente productivo, eficaz y eficiente, y que logre el compromiso de participación de los integrantes de la organización, con lo cual el flujo de aprendizaje y conocimiento permitirá el máximo rendimiento de cada uno de ellos.

Otra definición precisa que las habilidades directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva” (Román & Fernández citados por (Bermúdez, 2015, pág. 29).

En la actualidad se esgrimen una serie de argumentos a favor de la importancia que ha cobrado en los últimos años las habilidades directivas, sobre todo cuando el dominio de conocimientos ha pasado a un segundo plano, ya que la democratización del conocimiento e información observada en el inmenso flujo de la internet ha generado nuevas exigencias en las organizaciones, tales como el uso de las inteligencias múltiples en los directivos o de las capacidades y competencias específicas al cargo que desempeña, de esta manera contar con ciertas habilidades permitirán que la dirección de personas sea más rentable y positiva, ya que las habilidades directivas adecuadamente canalizadas deberían contribuir a desarrollar un mayor nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la organización (Pereda, 2016, págs. 5-6).

Aburto (2011) citando a Madrigal nos aproxima a una definición de las habilidades directivas, según la cual sería:

Capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada (pág. 7).

De acuerdo con Whetten & Cameron las habilidades directivas son aquellas “habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás. Estas habilidades son las mismas hoy que hace un siglo; los principios

conductuales básicos que constituyen los fundamentos de estas habilidades son atemporales” (2011, pág. 5) Los mismos autores nos brindan otra definición complementaria de habilidades directivas:

Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva (pág. 8).

### **2.2.1.2. Características de las habilidades directivas.**

Según Whetten & Cameron (2011) las habilidades directivas presentan ciertas características que las diferencian de otras prácticas administrativas, las mismas que enumeramos a continuación:

- a) Las habilidades directivas son conductuales, son conjuntos reconocibles de acciones que las personas realizan y que llevan a determinados resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros. Aunque las personas emplean sus habilidades de forma distinta, existe un conjunto central de cualidades notorias en el desempeño eficaz de habilidades que son habituales a través de las diferencias particulares.
- b) Las habilidades administrativas son controlables. El ejercicio de estas conductas se halla bajo control de la personas. Las personas pueden manifestar, ejercitar, perfeccionar o restringir las habilidades. Las habilidades pueden involucrar a otras personas y demandan de labor cognoscitiva, pero son conductas controlables por cada persona.
- c) Las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es dable perfeccionar el desempeño. Las personas pueden optimizar su capacidad en el desempeño de habilidades mediante el ejercicio y la retroalimentación. Las personas pueden avanzar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

- d) Las habilidades directivas están interrelacionadas y se trasladan. No existe una habilidad que se encuentre aislada de las otras. Los directivos eficaces logran obtener resultados propuestos y específicos al combinar las habilidades. Los directivos eficaces logran que sus habilidades se refuerzan unas a otras y le permiten mayor flexibilidad ante diversas situaciones.
- e) Las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Si bien es cierto, no todas las habilidades directivas son de carácter humanista, tampoco todas permiten determinar un norte definido y señalar una dirección. Los directivos más eficaces son aquellos a quienes no solamente les basta con poseer una diversidad de habilidad, sino lograr compatibilizar dichas habilidades (Whetten & Cameron, 2011, págs. 9-11)

### **2.2.1.3. Habilidades personales o intrapersonales.**

Whetten & Cameron respecto a las habilidades personales o intrapersonales consideran que están constituidas por “el desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo” (2011, pág. 11)

Pereda define a las habilidades personales o intrapersonales como aquellas “que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Se trata de la capacidad para construir una percepción precisa respecto de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida” (2016, pág. 82)

Muguerza & Salvador (2015) precisan que las habilidades intrapersonales “tienen la finalidad de evaluar hasta qué punto una persona posee una percepción precisa de sí misma, a partir de la cual pueda organizar y dirigir su propia vida” (pág. 18). Con lo cual las habilidades personales contemplan el autodomínio o inteligencia intrapersonal, es decir la capacidad de conocerse a sí mismo, a partir de lo cual el director o gerente podrá analizar sus propias destrezas, capacidades, fortalezas y debilidades a fin de decidir por la respuesta o solución más pertinente de un problema.

Respecto a la constitución de las habilidades intrapersonales Pereda (2016) sustenta que “aquí se encuentran habilidades como la capacidad de aprender, la gestión del tiempo, la inteligencia emocional y la gestión del estrés, la estrategia y desarrollo personal, el desarrollo de la visión, la toma de decisiones, etc.” (pág. 90)

Salinas (2012) establece que las habilidades o aptitudes personales o intrapersonales son aquellas asociadas con el hecho de dirigir la vida propia, entre las cuales menciona:

Las aptitudes de organización: Capacidad de trabajar de un modo organizado que ahorre tiempo y te haga más efectivo para la organización. Las aptitudes del manejo del tiempo: Capacidad de respetar las fechas límite, decidiendo qué es lo más importante, prediciendo con precisión cuánto tiempo tomarán las actividades y usando tu tiempo sobre estas tareas. El management personal: Habilidad de comercializar tus servicios y aptitudes, mantener tu efectividad como trabajador aprendiendo constantemente a realizar nuevas tareas, y construir relaciones laborales y redes de contactos con otros. Las aptitudes de salud y de estilo de vida: Relacionadas con la forma de cuidarse: Comer bien, hacer ejercicios, descansar y relajarse son obligaciones si se quiere manejar el estrés efectivamente y equilibrar los distintos personajes que interpretas en tu vida (estudiante, padre, marido, trabajador) (pág. 37).

Respecto a las habilidades intrapersonales Pereda (2016) nos brinda una caracterización según la cual estas habilidades cobran un importante sentido en el desempeño laboral y por lo tanto directivo:

Conjunto de habilidades que se refieren a la propia persona. Se le considera el nivel más importante, puesto que es la base del comportamiento profesional. Antes de ser directivo se es persona, por ello, es la base de la pirámide, una base amplia y fuerte, capaz de soportar un peso importante, el peso de los éxitos, de los fracasos, de los conflictos, de las decisiones, de las responsabilidades, etc. La base de este nivel la constituye un grupo de habilidades que actúan de soporte a la persona, son su sustento sobre los que deberán apoyarse otras habilidades más instrumentales o aplicadas. En este nivel se pueden encontrar las siguientes habilidades: capacidad de aprender,



desarrollo de la visión, estrategia y desarrollo personal, inteligencia emocional, toma de decisiones y la gestión del tiempo (pág. 87).

Chiavenato (2009) brinda una relación de las que considera las principales habilidades personales, las cuales serían:

Flexibilidad. Para enfrentar cambios que ocurren a gran velocidad las personas deben estar preparadas con el fin de adaptarse todo el tiempo y manejar un alto grado de incertidumbre sobre su propio empleo. Habilidad para aprender siempre, o sea que cada persona debe estar preparada para actualizarse y evaluarse continuamente, además de trabajar y tomar decisiones de forma autónoma e independiente. Ser digital. Saber manejar la tecnología de la información será una de las mayores exigencias de los próximos años. Diversidad. Cuanto mayor sea la diversidad cultural, mayor será la posibilidad de que surjan ideas y soluciones realmente innovadoras (págs. 191-192)

#### **2.2.1.4. Habilidades Interpersonales.**

De acuerdo con Dessler (1996) las capacidades interpersonales se asocian a la “habilidad para influir, supervisar, dirigir, manipular y controlar a personas en todos los niveles” (pág. 371).

Por otro lado Chiavenato (2007) define a las habilidades interpersonales como “aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos y facilitar la integración de las personas” (pág. 260). El mismo autor precisa que las habilidades interpersonales que necesitan los líderes de equipos son:

Haga preguntas adecuadas para producir nuevas ideas y estimular la discusión.

Escuche atentamente las ideas y las preocupaciones de los miembros.

Coordine las discusiones del equipo para propiciar que los miembros tímidos participen.

Establezca un clima informal y abierto para que los miembros se sientan en libertad de expresar sus pensamientos.

Utilice métodos para buscar el consenso en la toma de decisiones sobre asuntos fundamentales del equipo.

Involucre a todos los miembros del equipo en la definición de los objetivos.  
Aplique normas y políticas para evitar que se desperdicie el tiempo en juntas del equipo.

Fomente el respeto recíproco entre los miembros para que sepan por qué sus aportaciones son valiosas.

Identifique comportamientos disfuncionales y manéjelos adecuadamente.

Celebre cuando el equipo resuelva desafíos y logre éxitos.

Reconozca el buen desempeño, atribuya nuevas responsabilidades y use todas las técnicas posibles para motivar a los miembros del equipo.

Respecto a la importancia de las habilidades interpersonales Robbins & Judge (2009) consideran que se asocian a determinadas funciones de los gerentes o directores de una organización, ya que influyen en el clima laboral e institucional, por lo cual expresan:

El desarrollo de las habilidades interpersonales de los gerentes también ayuda a las organizaciones a reclutar y a conservar individuos de alto rendimiento. Las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y los supervisores están estrechamente vinculadas con la satisfacción laboral general. Las relaciones sociales positivas también estaban asociadas con menores niveles de estrés laboral y menores intenciones de abandonar el empleo. Por ello, es probable que tener gerentes con buenas habilidades interpersonales convierta al lugar de trabajo en algo mucho más agradable, lo cual a su vez hará más fácil contratar y retener al personal calificado (pág. 4).

Robbins & Judge (2013) sustentan que “para triunfar en la administración de hoy se requiere tener buenas aptitudes interpersonales. Son la comunicación y el liderazgo lo que distingue a directivos” (pág. 5).

De esta manera las habilidades interpersonales se convierten en roles interpersonales tal como lo manifiestan Robbins & Judge (2013), para quienes el rol interpersonal permite el establecimiento de las relaciones necesarias que permitan el adecuado funcionamiento y comunicación en la organización:

Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de índole protocolaria y simbólica. Todos los gerentes también desempeñan un rol de líder, el cual

implica contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. Uno de los roles del grupo interpersonal es el de enlace, es decir, quien establece contacto con otros individuos que brindan información al gerente (pág. 7).

Chiavenato (2009) consideran que las habilidades interpersonales que posee el director o líder de una institución dan lugar a los siguientes aspectos:

Adquirir poder e influencia: El líder debe adquirir poder y ejercer influencia y, después, atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que pueda repartir ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía. Comunicarse para brindar apoyo: El líder debe saber cómo comunicarse por las dos vías (lo cual incluye saber escuchar a las personas, facilitar su comunicación, entender sus problemas y puntos de vista) a efecto de aconsejarlas y orientarlas. Motivar a las personas: El líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. Administrar conflictos: El líder debe identificar las causas y el origen de posibles conflictos en su equipo, escoger las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones a efecto de reducir al mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas (tensión emocional y estrés) y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas (identificación con el grupo y afiliación grupal) para obtener el esfuerzo en cooperación (págs. 348-349)

Chiavenato (2009) considera que las habilidades interpersonales juegan un papel fundamental en la interrelación laboral, por ello expresa:

Es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas. Esto no tiene que ver con los conocimientos técnicos o especializados de cada ejecutivo, sino con el desarrollo de habilidades para las relaciones interpersonales. El conocimiento puramente técnico sirve para llevarnos hasta cierto punto; sin embargo, a partir de ahí las habilidades interpersonales resultan imprescindibles (pág. 6)

Respecto a las habilidades interpersonales Mondy (2010) considera que las habilidades interpersonales son sumamente importantes por lo cual manifiesta lo siguiente:

Quizás un individuo posea importantes habilidades técnicas que sean significativas para el desempeño de un trabajo. Sin embargo, si esa persona no es capaz de trabajar bien con otros, las probabilidades de éxito son escasas. Esto es especialmente cierto en el mundo actual, donde se requiere cada vez más del trabajo en equipos. El error más grande que puede cometer una persona entrevistada es pensar que las empresas contratan a los individuos sólo por sus habilidades técnicas (pág. 175).

#### **2.2.1.5. Habilidades grupales.**

Estas habilidades se complementan con las mencionadas anteriormente, lo importante es comprender su funcionamiento y estructura, de acuerdo con Aparicio & Medina (2015) las habilidades grupales comprenden “el facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo y la formación de equipos efectivos” (p. 16). Por otro lado los autores consideran que estas habilidades son “esenciales para la gestión eficiente de los ejecutivos, independientemente del área en la que se desempeñen” (pág. 18).

Muguerza & Salvador (2015) proponen que las habilidades grupales “no solo garantizan una mejor calidad en la labor realizada, sino también el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás” (pág. 18)

Whetten & Cameron (2011) consideran que las habilidades grupales “se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo. Existe una superposición entre las habilidades grupales, y entre éstas y las habilidades personales e interpersonales” (pág. 18).

Aparicio & Medina (2015) precisan que las habilidades grupales serían: “Desarrollo de personas, trabajo en equipo, liderazgo, empowerment, relaciones públicas, dirección de equipos, capacidad para motivar y capacidad de gestión” (pág. 29)

## **2.2.2. Desempeño laboral.**

### **2.2.2.1. Concepto.**

Para Robbins & Coulter (2014) el desempeño es “el resultado final de una actividad; realizar las tareas laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible” (pág. 27).

Casa (2015) considera que “el desempeño incluye aquellos aspectos relacionados con acciones o conductas que son relevantes para lograr las metas organizacionales y que pueden ser medidas en términos de efectividad” (pág. 15). Asimismo la autora anterior complementa su definición de desempeño expresando:

El desempeño es un estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental (sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás) (Casa, 2015, pág. 54).

García (2015) expresa que el desempeño “guarda relación directa con el comportamiento, si éste no ha sido moldeado en la etapa de formación, el desempeño será deficiente” (pág. 15).

Respecto a la definición de desempeño, Chiavenato (2009) la entiende aquella forma “en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor” (pág. 12).

De acuerdo con García (2015) “todo desempeño laboral de bajo rendimiento tiene sus fundamentos en la psicología del trabajador, poniendo de manifiesto su descontento en el trabajo, el que puede ser exteriorizado con conductas impropias, mal humor, replicas injustificadas, etc.” (pág. 25).

Según Reynaga (2015) citando a Bohórquez brinda una definición de desempeño laboral centrándose en la concreción de objetivos, por lo cual la define como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (pág. 47).

Considerando la definición anterior Reynaga (2015) concluye que el desempeño laboral “está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas” (pág. 47).

De acuerdo con Robbins & Coulter (2014) a los gerentes o directores de las organizaciones les importa el desempeño organizacional, que abarca “la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización” (pág. 27).

#### **2.2.2.2. Evaluación de desempeño.**

Según Chirito & Raymundo (2015) la evaluación del desempeño puede ser comprendida a partir de sus elementos característicos, por lo cual expresan:

La evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización (pág. 64).

Chiavenato (2009) precisa que la evaluación del desempeño en un puesto, implica el comportamiento de la persona que ocupa dicho puesto, por lo cual expresa:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera (pág. 203).

Robbins & Coulter (2014) precisan que la medición del desempeño real implica “determinar cuál es el nivel real del desempeño, para ello lo primero que deben hacer los gerentes es obtener información al respecto. Por consiguiente la medición es parte del proceso de control” (p. 268). En este sentido los mismos autores detallan que “casi todas las actividades laborales pueden expresarse en términos cuantificable. Sin embargo, los gerentes deben usar medidas subjetivas cuando eso no es posible. Aunque tales medidas podrían tener limitaciones, es mejor usarlas que no contar con estándar de control alguno” (pág. 208).

Por su parte Ibañez (2011) expresa que la evaluación o medida del rendimiento del talento humano “es una apreciación sistemática del desempeño de cada trabajador, en función de las tareas que realiza en su puesto de trabajo en el cumplimiento de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo” (pág. 199).

Ibañez (2011) define al proceso de evaluación del rendimiento del talento humano de la siguiente manera:

Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora y califica el rendimiento y conducta del talento humano en el cumplimiento de sus tareas, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de desempeño. Esta evaluación se realiza el jefe inmediato superior, en forma objetiva y documentada. La medida del desempeño debe ser aplicada para un periodo de tiempo: trimestral, semestral, anual o bianual,

como una norma administrativa que se basa en la política de evaluación de rendimiento del talento humano (pág. 199).

La evaluación del desempeño indica estimar los niveles actuales de desempeño del personal a fin de tomar decisiones en la organización, las cuales pueden beneficiar a los trabajadores o corregir debilidades identificadas, con la finalidad de concretar los objetivos institucionales, en este sentido Chiavenato (1998) expresa que “el desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, las opiniones de los demás gerentes, colegas y subordinados. La posibilidad de ascenso depende del desempeño actual y de los estimados del éxito futuro en las nuevas oportunidades” (pág. 214).

Iturralde (2011) expresa que la evaluación del desempeño requiere ciertos objetivos debido a que la ausencia de los mismos la convertirían en un proceso superficial o simplemente formal, por lo cual afirma:

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse (pág. 17).

Considerando lo anterior, el desempeño involucra un cambio tanto a nivel del evaluado como del agente interesado en el nivel de desempeño, por lo cual la evaluación debe ser planificada y realizada en forma técnica contando con los instrumentos correctos de tal manera que los resultados o datos obtenidos permitan un adecuado análisis de los factores intervinientes en el desempeño y en los niveles de productividad. Sum (2015) considera en su estudio determinado objetivo de la evaluación de desempeño, por lo cual expresa:

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las



habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos (pág. 27).

### 2.2.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral.

El desempeño laboral al ser entendido como la conducta del trabajador o colaborador de una organización y que permiten concretar los objetivos organizacionales, está asociado a una serie de factores, los cuales pueden estar asociados al mismo trabajador, como son los factores volitivos y cognitivos: motivación, interés o necesidades, habilidades, capacidades y conocimientos; o también los factores organizacionales como las oportunidades laborales, la dirección, el clima organizacional o el reconocimiento laboral.

Es así que Ghiselli citado por Quispe (2015) indica que en el desempeño laboral intervienen cuatro factores, los cuales serían: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. Este enfoque considera que el desempeño laboral se desarrolla junto con las actitudes y aptitudes que los trabajadores posean en concordancia con los objetivos que se desean conseguir, seguidos por políticas, normas y principios organizacionales (pág. 42).

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades (Quispe, 2015, pág. 19).

Según Bain citado por Quispe (2015) considera a los siguientes factores como aquellos que influyen en la productividad o desempeño laboral, los cuales son:

**Factores internos:** Son clasificados como duros y blandos. Los factores duros están conformados por los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; asimismo los factores blandos abarcan la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo (pág. 45).

**Factores externos:** En este grupo encontramos los cambios estructurales de la sociedad, los cambios económicos, los cambios demográficos y sociales, los recursos naturales, así como la administración pública e infraestructura (págs. 46-47)

Benites (2012) considera que los factores que influyen en el desempeño laboral pueden ser ambientales y motivacionales; “dentro de los factores ambientales se encuentran: condiciones de trabajo, equipos, tecnología, supervisión y nivel de información y acceso a ella. Los factores motivacionales: capacitación, incentivo (dinero), sistema de salarios y ascensos, participación, colaboración e interacción social” (págs. 23-25).

De acuerdo con Bain (1982) existen factores que afectan la productividad y otros que restringen el incremento de la productividad. Dentro del primer grupo menciona:

**Métodos y equipo:** Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados. Utilización de la capacidad de recursos: La precisión con la cual la capacidad con que se da cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad (pág. 13).

En el segundo grupo, es decir de aquellos que limitan el incremento de la productividad tenemos:

Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad. Problema de los reglamentos gubernamentales. El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad. Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo. Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad (Bain, 1982, págs. 14-18).

#### **2.2.2.4. Importancia de la evaluación del desempeño laboral.**

El desempeño laboral indica el nivel de logro del cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo cual una pertinente evaluación del desempeño cobra importancia, una serie de autores han argumentado y justificado la validez de la evaluación de desempeño laboral, es así que Sum (2015) citando a Aamodt expresa:

La última razón para evaluar a los empleados es la investigación de personal. Se deben validar las pruebas laborales y una forma de hacerlo es correlacionar las puntuaciones de las pruebas con algunas medidas precisas del desempeño laboral. Sin embargo para hacerlo, debe estar disponible una medida precisa y confiable de este último. Lo mismo aplica al evaluar la efectividad de los programas de capacitación. Para determinar dicha efectividad, hay que contar con una medida precisa del desempeño para utilizarla al determinar si este mejora como resultado de la capacitación (pág. 30).

Sum indica la complejidad y rigurosidad que debe contener el proceso de evaluación, sin embargo adiciona el hecho de que la evaluación también debe darse a nivel de los factores influyentes en el desempeño laboral. Por otra parte Chero & Díaz (2015) citando a Dessler consideran que la evaluación es importante porque la misma ofrece información que permite asumir decisiones sobre aspectos como asensos y aumentos salariales, además permite al área de gestión del recursos humano desarrollar planes correctivos respecto a cualquier factor que limite o dificulte el desempeño laboral, así como para desarrollar un mecanismo de reforzamiento de los aspectos que están generando un adecuado desempeño laboral (pág. 39).

Werther citado por Chero & Díaz (2015) indica que los beneficios obtenidos al llevar a cabo una adecuada evaluación del desempeño son:

Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento. Definir claramente metas e indicadores del puesto. Identificar los recursos que están disponibles o que se necesitarán para el logro de los objetivos. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre las promociones y remuneraciones. Contribuir a mejor comunicación y

entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo. Crear oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias (págs. 39-40).

Asimismo Iturralde (2011) sostiene que la evaluación de desempeño es importante ya que permite establecer nuevas estrategias de retribución salarial, incrementa la productividad, contribuye a tomar medidas de ascensos o de ubicación, permite establecer si hay necesidad de reiniciar el proceso de capacitación, identificar fallas en el diseño del puesto y contribuye a observar si existen situaciones particulares individuales que aquejen a la persona en el desempeño del cargo (pág. 17).

#### **2.2.2.5. Teoría “X” e “Y”.**

French (1983) tomando el estudio de Douglas McGregor caracteriza a la teoría X y a la teoría Y. Respecto a la teoría X manifiesta que “sustenta principios de la administración tradicionales que han tendido a dominar a las obras administrativas y también a la estrategias administrativa que se encuentra en muchas industrias” (pág. 131).

Bendezú & Pérez (1979) sintetizan los tres supuestos que forman parte de la teoría X:

Que el ser humano siente una natural repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Que debido a esta repugnancia, la mayor parte de las personas es obligada a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y aún amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado. Que el ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere eludir responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea, más que nada, su seguridad (pág. 153)

French (1983) considera que la teoría Y, involucra una serie de postulados los cuales mencionamos a continuación:

El ejercer esfuerzo físico o mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos

medios para obtener esfuerzo para los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos. El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. El ser humano promedio aprende en condiciones apropiadas no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidad (pág. 130).

Robbins & Coulter (2014) considera que la teoría Y “es una visión positiva que supone que los empleados son creativos, les gusta el trabajo, buscan la responsabilidad y pueden dirigirse a sí mismos” (pág. 508).

#### **2.2.2.6. Dimensiones del desempeño laboral.**

Robbins & Judge (2009) define al desempeño laboral o de la tarea como “el reflejo de la combinación de la eficacia y eficiencia en la realización de las principales tareas laborales. El desempeño se mide considerando la cantidad y calidad del trabajo producido” (pág. 26).

Bonnefoy & Armijo (2005) en su manual de indicadores de desempeño en el sector público desarrollado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, señalan:

La clasificación de los indicadores de desempeño es muy variada, hay autores que establecen tipologías de indicadores que abarcan seis o más categorías, incorporando a las dimensiones de evaluación de la eficiencia, eficacia, economía, calidad. Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto (págs. 25-26).

##### **a. Eficiencia laboral.**

De acuerdo con Casa (2015) la eficiencia puede ser definida como “la relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos en un proyecto. La eficiencia se da

cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo, o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos” (pág. 60).

Existen diversas definiciones de eficiencia, según Chiavenato (2009) la eficiencia es definida de la forma siguiente:

La eficiencia es una medida normativa de la utilización de la utilización de los recursos en los procesos. La eficiencia es una relación entre costos y beneficios, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible (pág. 22).

Para Robbins & Judge (2013) una organización es eficiente “cuando logra hacer algo a bajo costo. Algunas medidas populares de la eficiencia organizacional son el rendimiento sobre la inversión y la producción por hora de mano de obra” (pág. 28). Lo dicho anteriormente se resume en la definición según la cual la eficiencia es “el grado en el cual una organización puede lograr sus fines a bajo costo” (Robbins & Judge, 2013, pág. 29).

Daft (2011) señala que la eficiencia “se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción” (pág. 20).

Chiavenato (2007) define a la eficiencia a partir de los resultados del mismo y de las acciones positivas realizadas por parte de los miembros de una organización, por ello manifiesta:

La relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. Significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. La eficacia implica cumplir al ciento por ciento los estándares establecidos a partir de los estudios de tiempos y movimientos (pág. 494).

## **b. Eficacia laboral.**

Según Robbins & Judge una organización es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela (p. 28). En forma resumida los autores definen a la eficacia como el “grado en el cual una organización satisface las necesidades de sus consumidores” (Robbins & Judge, 2013, pág. 29).

Daft (2011) establece que la eficacia “es un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas. Para ser efectivas, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas” (pág. 20).

Chiavenato (2007) introduce el concepto de eficacia organizacional, considerada como el logro de los objetivos organizacionales: mayor productividad, reducción de costos, utilidad, crecimiento de la organización, etc. (pág. 78). Para el autor la eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, la cual se logra cuando se integran tres importantes condiciones: Logro de los objetivos organizacionales. Mantenimiento del sistema interno. Adaptación al sistema externo (Chiavenato I. , 2007, pág. 34).

Por otra parte Chiavenato (2007) precisa que la eficacia “indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos” (pág. 494).

Chiavenato (2011) expresa que la eficacia “es una medida normativa del logro de resultados. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona” (pág. 22).

## **c. Calidad laboral.**

Bonnefoy & Armijo (2005) definen a la calidad como la “capacidad de lograr la producción de los bienes y servicios de acuerdo a los atributos esperados por los

usuarios” (pág. 17). Además los autores expresan que la calidad se asocia a “cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados” (Bonneyoy & Armijo, 2005, pág. 30).

Oajaca (2013) respecto a la calidad del servicio brindado como parte de una empresa u organización manifiesta:

La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente (pág. 35).

De acuerdo con Bisetti (2015) cita a CEPAL y define a la calidad laboral como una “competencia de la empresa para responder de manera rápida y directa a las necesidad de sus usuarios, sus caracteres de calidad: oportunidad, accesibilidad, continuidad y precisión, cortesía y comodidad en la atención” (pág. 29).

Por otro lado la calidad es definida por Bonneyoy & Armijo (2005) tomando en cuenta sus respectivos indicadores:

La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios (pág. 36).

#### **d. Economía laboral.**

Bonneyoy & Armijo (2005) expresan que la economía tiene que ver en el “cómo se organizaron los recursos económicos y presupuestarios para el logro de los resultados” (pág. 17). Asimismo, los autores entienden que esta dimensión se relaciona a “cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios” (Bonneyoy & Armijo, 2005, pág. 30).



Por otro lado, Bonnefoy & Armijo (2005) definen a la economía desde el punto de vista institucional de la forma siguiente:

Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio (pág. 35).

### **2.2.3. Relación entre habilidades directivas y el desempeño laboral.**

A fin de determinar teóricamente la relación que en estudios anteriores se ha determinado respecto a las variables de estudio, tenemos los resultados obtenidos en la investigación de Salinas (2012), quien estableció que las habilidades gerenciales o directivas no tiene una influencia significativa sobre el nivel de desempeño laboral del personal de determinada organización o institución, sin embargo, los indicadores o en su defecto dimensiones de las habilidades directivas mantienen cierta relación directa sobre los indicadores de desempeño laboral aunque no altamente significativa. Por otro lado, García, Barradas & Gutiérrez (2016) concluyen en su investigación que el desarrollo de las habilidades humanas es de gran importancia para los gerentes, asumen que las habilidades directivas son indispensables para el mejoramiento del desempeño laboral, consideran que para el mejoramiento del desempeño laboral es necesario que el directivo presente un adecuado cumplimiento y desarrollo de sus habilidades. Además de los estudios mencionados que confirman inicialmente la relación entre las variables, tenemos a Olivo (2018), quien asume que las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal mantienen una relación significativa y positiva, de igual forma mantienen la misma relación las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal.

## 2.3 Bases filosóficas

### **El trabajo en la filosofía marxista.**

Hablar de desempeño laboral y de las respectivas habilidades directivas de aquellos que dirigen una organización, implica conceptualizar filosóficamente al trabajo, es decir, cómo ha sido definido el trabajo desde el punto de vista filosófico, particularmente se asume la postura que tiene el marxismo respecto al trabajo, es así que Rosental (1990) asumiendo una posición marxista citando a Marx y a Engels expresa que el trabajo es “un proceso entre el hombre y la naturaleza, durante el cual el hombre, mediante su propia actividad, mediatiza, regula y controla el intercambio de sustancias entre él y la naturaleza” (p. 604). De esta forma el trabajo permite una transformación tanto en el hombre como la naturaleza que se constituyó en su primera fuente de recursos, es así que el trabajo evoluciona del manual al intelectual, el primero conllevó a la evolución física y mental, y el segundo permitió el desarrollo tecnológico.

De acuerdo con la posición filosófica marxista el trabajo ha permitido que se generen diferencias sustantivas entre los animales y el hombre, es así, que de acuerdo con Afanasiev (1987) “la psiquis de los animales es únicamente producto del desarrollo biológico, en tanto que la conciencia del hombre es resultado del desarrollo histórico social” (p. 79). El autor refiere que el factor decisivo del origen del hombre y de la formación y desarrollo de su conciencia fue el trabajo, la actividad material de producción. El trabajo proporcionó alimentos, prendas de vestir, vivienda, permitió al hombre dominar la naturaleza. Concluye Afanasiev (1987) que “el trabajo es el patrimonio más grande del hombre, la condición indispensable de su vida y desarrollo; la unidad del trabajo y del pensamiento, a base de la actividad laboral, se fue desarrollando y perfeccionando la conciencia humana” (pp. 79-80).

En términos del desempeño y rendimiento laboral la filosofía marxista asume que “el tiempo de trabajo socialmente necesario, es el requerido para producir un valor de uso cualquiera, en las condiciones normales de producción vigentes en una sociedad y con el grado social medio de destreza e intensidad de trabajo” (Marx, 1991, pág. 48).

## **La moral profesional.**

Dentro de los derechos del hombre debería figurar el relativo a la libre elección de una profesión, gracias a la cual el ciudadano tiene la prerrogativa de ejercer sus facultades y desarrollar su personalidad coadyuvando, al mismo tiempo, al beneficio social. La profesión se define como, la actividad o trabajo aprendido, mediante el cual el individuo trata de solucionar sus necesidades materiales y las de las personas a su cargo, servir a la sociedad y perfeccionarse como ser moral (Escobar, 2000, pág. 122).

La importancia de la moral profesional radica en el alcance social que tiene, ya que uno de los fundamentos básicos de la moral profesional es el ser instrumento de servicios colectivos. El trabajo profesional está íntimamente ligado con los fines de la existencia individual y social. La función social de un ramo profesional fundamenta intereses y responsabilidades comunes de todos los que participan en ella (Escobar, 2000, pág. 122).

### **2.4 Definición de términos básicos**

#### **Calidad.**

Definida por Robbins & Coulter (2014) como la “capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y, así, satisfacer las expectativas del cliente” (pág. 320).

#### **Desempeño laboral.**

El desempeño laboral es definido por Aguilar & Guerrero (2013) como “la conducta y rendimiento laboral de un colaborador en el cumplimiento y desarrollo de sus funciones y/o tareas; pudiendo ser de manera distinta las funciones a realizar de acuerdo al puesto o cargo que ocupe en una organización” (pág. 40).

#### **Diseño de investigación.**

De acuerdo con Córdova (2012) el diseño de investigación “describe con detalle qué se debe hacer y cómo realizarlo. El diseño sirve fundamentalmente para dar respuesta

a las preguntas de investigación. En las investigaciones cuantitativas, los diseños se presentan en forma de esquemas gráficos” (pág. 74).

### **Eficacia.**

Chiavenato (2009) define a este concepto como “una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. Se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante productos (bienes o servicios) que proporciona” (pág. 22).

### **Eficiencia.**

Respecto a la definición de eficiencia Chiavenato (2009) establece:

Es una relación técnica entre entradas y salidas. Es la relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. Se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles (pág. 22).

### **Habilidad.**

Aguilar & Guerrero (2013) definen a la habilidad como “la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica. Las habilidades o destrezas pueden darse en múltiples ámbitos de la vida” (pág. 39).

### **Habilidades directivas.**

Según Valderrama (2014) las habilidades directivas son un “conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol del gerente o líder de un grupo de trabajo u organización” (pág. 26).

### **Habilidades interpersonales.**

Son aquellas habilidades del líder que “se asocian a las interacciones diarias que hacen posible colaborar, ayudar, instaurar objetivos comunes y específicos con los

demás integrantes del grupo, de tal manera que permitan relacionar a los sujetos llegando a instituir relaciones sanas” (Peñaloza, 2014, pág. 39).

### **Habilidades intrapersonales.**

Son aquellas habilidades que “contemplan el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas” (Muguerza & Salvador, 2015, pág. 18).

### **Habilidades grupales.**

Son aquellas habilidades “donde destacan el facultamiento y delegación, la formación de equipos eficaces y la dirección hacia el cambio positivo” (Muguerza & Salvador, 2015, pág. 18)

### **Liderazgo.**

Robbins & Judge (2013) definen al liderazgo como la “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización” (pág. 368).

### **Productividad.**

Bendezú & Pérez (1979) definen a la productividad como “la relación entre lo producido y lo insumido o sea que no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción” (pág. 51).

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

1. Existe relación significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
2. Las habilidades intrapersonales se relacionan significativamente con la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
3. Las habilidades intrapersonales guardan relación significativa con la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
4. Las habilidades intrapersonales mantienen una relación significativa con la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
5. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
6. Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
7. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
8. Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
9. Las habilidades grupales mantienen una relación significativa con la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
10. Las habilidades grupales se relacionan en forma significativa con la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

11. Existe una significativa relación entre las habilidades grupales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.
12. Las habilidades grupales guardan una relación significativa con la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

## 2.6 Operacionalización de las variables

### **Definición conceptual.**

#### **Habilidades directivas.**

Es el conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente (director) de una organización (Whetten & Cameron, 2011).

#### **Desempeño laboral.**

Robbins & Coulter (2014) definen al desempeño como “el resultado final de la actividad realizada por los empleados; es decir realizar las tareas laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible” (pág. 27).

### **Definición operacional.**

#### **Habilidades directivas.**

Promedio del puntaje obtenido a partir del instrumento de recojo de información que permite medir los niveles de cada dimensión de las habilidades directivas, asimismo las habilidades directivas se estratifican en niveles por baremos de puntuación: Alto, medio y bajo.

#### **Desempeño laboral.**

Resultados obtenidos mediante el instrumento de desempeño laboral, donde los ítems serán resueltos en escala de Likert, se agrupará por niveles de desempeño: Bueno, regular y deficiente, en función a los puntajes promedio del total de las dimensiones.

**Tabla 1: Operacionalización de variables.**

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Escala	Rango
<b>Habilidades directivas</b>	Habilidades intrapersonales	Autoconocimiento emocional Autorrealización Autonomía Flexibilidad Análisis y solución de problemas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Variable cualitativa ordinal	Alto 63 -85
	Habilidades interpersonales	Comunicación Asertividad Empatía Poder e influencia Liderazgo	10, 11, 13, 14	Totalmente de acuerdo En desacuerdo Indiferente	Medio 40 -62
		Habilidades grupales	Delegación Formación de equipos Dirección hacia el cambio	15, 16, 17	De acuerdo Totalmente de acuerdo
	<b>Desempeño laboral</b>	Eficacia laboral	Logro de objetivos Rendimiento y métodos de trabajo Compromiso con el trabajo y con la institución	1, 2, 3, 4, 5, 6	
Eficiencia laboral		Productividad laboral Competitividad para el cumplimiento de los objetivos Capacidad del líder del equipo	7, 8, 9, 10, 11, 12	Variable cualitativa ordinal	Bueno 72 - 96
Calidad laboral		Responsabilidad en el trabajo Satisfacción del trabajador respecto al clima laboral Apoyo entre miembros del equipo	13, 14, 15, 16, 17, 18	Escala e intervalos tipo Likert Nunca Raras veces A veces Siempre	Regular 48 - 71 Deficiente 24 - 47
		Economía laboral	Distribución de los espacios físicos en el área laboral Recursos destinados al cumplimiento de objetivos Presupuesto destinado a cada área	19, 20, 21, 22, 23, 24	

Nota: Elaboración propia.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

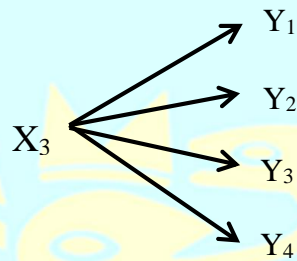
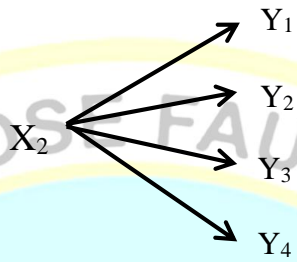
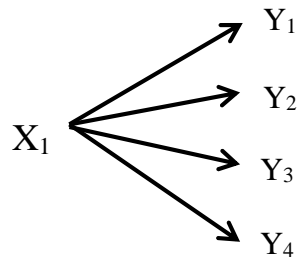
#### **3.1 Diseño metodológico**

De acuerdo al problema de investigación formulado y al tratamiento brindado a las variables habilidades directivas y desempeño laboral, la presente investigación es de tipo aplicada, la investigación aplicada es aquella que “se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad” (Carrasco, 2008, pág. 43).

#### **Diseño de investigación**

El presente estudio se ajustó al Diseño No Experimental, de tipo Transversal Correlacional. Los diseños transversales se caracterizan porque “consisten en recolectar información con el propósito de describir las variables y analizar su comportamiento en un mismo tiempo” (Pino, 2007, pág. 352). Respecto al diseño transversal correlacional, Pino (2007) lo define como:

Consiste en medir y describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Esta relación no tiene una interpretación individual sino que el investigador se interesa en medir el grado de relación existente entre dos o más fenómenos observados. Estos diseños describen la relación entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado (págs. 358-359).



**Dónde:**

$X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ : Son dimensiones de la variable habilidades directivas

$Y_1$ ,  $Y_2$ ,  $Y_3$ : Son dimensiones de la variable desempeño laboral

→ : Es un conector que significa relación

El diseño es no experimental en el sentido que no se manipularán las variables habilidades directivas o desempeño laboral, tan sólo se medirán o evaluarán.

Es transeccional en el sentido de que el presente estudio recogerá los datos mediante los instrumentos seleccionados en un solo momento, lo cual difiere de un estudio longitudinal.

El estudio es correlacional ya que se busca establecer estadísticamente la correlación entre habilidades directivas y desempeño laboral.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La población es definida como “el conjunto de unidades de observación bien definidas, con características comunes y observables; agrupadas con fines de estudio. Se dice que una población está bien definida cuando posee circunscripción temporal y espacial” (Córdova, 2012, pág. 84).

La población está constituida por los 52 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL N° 16.

**Tabla 2: Total de trabajadores de la UGEL N° 16 por cargo que ocupan.**

Cargo	Cantidad
Directivo	2
Jerárquico	11
Profesional	19
Técnico	18
Auxiliar	2
<b>Total</b>	<b>52</b>

Nota: Sistema de administración y control de plazas.

### 3.2.2 Muestra

La muestra es definida como aquella “parte de la población seleccionada a través de alguna técnica de muestreo (probabilística o no probabilística) obtenida con el propósito de estudiar alguna característica y luego extender los resultados hacia la población” (Córdova, 2012, pág. 84).

Considerando que el número de integrantes de la población es reducido, en este sentido se ha decidido que la muestra será equivalente a la población, por lo cual la muestra será de tipo censal, bajo un muestreo no probabilístico. Parada (2013) citando a López (1999), define a la muestra censal como “aquella porción que representa toda la población” (pág. 83). Es así que nuestra muestra de estudio fue de 52 trabajadores.

**Tabla 3: Distribución de la muestra de investigación**

<b>Cargo</b>	<b>Designados</b>	<b>Encargados</b>	<b>Nombrados</b>	<b>Contratados</b>
Directivo	2	0	0	0
Jerárquico	9	2	0	0
Profesional	0	0	11	8
Técnico	0	0	16	2
Auxiliar	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>12</b>

**Nota: Sistema de administración y control de plazas.**

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas de investigación son definidas como “el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica” (Carrasco, 2008, pág. 274).

A fin de cumplir con los objetivos de investigación establecidos y demostrar las hipótesis de investigación, se hizo uso de las siguientes técnicas:

Técnicas documentales: De acuerdo con Pino (2007) “los documentos pueden ser de nivel primario o secundario. La documentación no sólo se refiere a escritos, sino también a material audiovisual o a la iconografía de una cultura” (pág. 68). Se hará uso de la recolección de información bibliográfica o de fuentes secundarias como libros, manuales, protocolos y guías por lo cual se utilizó también la técnica del análisis de documentos. Según Bernal (2010) “esta técnica está basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio” (pág. 194).

Técnica de encuesta: Bernal (2010) define a la encuesta como “una técnica de recolección de información, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (pág. 194).

## **Encuesta sobre Habilidades Directivas.**

### **Ficha técnica:**

Nombre	: Encuesta de Habilidades Directivas.
Autores	: Muguerza & Salvador
Año	: 2015
Edades	: 18 en adelante
Tiempo de aplicación	: Aproximadamente 30 minutos
Aplicación	: colectiva e individual
Escala	: Tipo Likert
Número de ítems	: 17

### **a. Objetivo de la prueba:**

Medir los factores que influyen en las habilidades directivas y el nivel de las dimensiones que componen dicha variable, por parte del personal que forma parte de una organización.

### **b. Descripción:**

El cuestionario utiliza la escala de Likert y tiene 17 preguntas o ítems agrupados en los factores: (a) Habilidades intrapersonales, (b) Habilidades interpersonales, y (c) Habilidades grupales, conforme se observa a continuación:

Habilidades intrapersonales	:	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Habilidades interpersonales	:	10, 11, 12, 13, 14
Habilidades grupales	:	15, 16, 17

El instrumento permite evaluar los niveles de habilidades directivas para cada ítem mediante las siguientes alternativas:

(a) Totalmente en desacuerdo	1
(b) En desacuerdo	2
(c) Indiferente	3
(d) De acuerdo	4
(e) Totalmente de acuerdo	5

## Escala de Desempeño Laboral.

### Ficha técnica:

Nombre	: Escala de Desempeño Laboral.
Autores	: Andrés Zerpa Sosa
Año	: 2014
Edades	: Adultos
Tiempo de aplicación	: Aproximadamente 15 minutos
Aplicación	: Colectiva e individual
Escala	: Tipo Likert
Número de ítems	: 17

### b. Objetivo de la prueba:

Evaluar el nivel de desempeño laboral del personal de una determinada organización.

### b. Descripción:

El cuestionario utiliza la escala de Likert y tiene 24 ítems agrupados en los factores: (a) Eficacia laboral, (b) Eficiencia laboral, (c) Calidad laboral y (d)

Economía laboral, conforme se observa a continuación:

Eficacia laboral	: 1, 2, 3, 4, 5, 6
Eficiencia laboral	: 7, 8, 9, 10, 11, 12
Calidad laboral	: 13, 14, 15, 16, 17, 18
Economía laboral	: 19, 20, 21, 22, 23, 24

El instrumento se construyó asumiendo la escala de tipo Likert de cuatro alternativas, el valor dado a cada alternativa es como sigue:

(a) Nunca	1
(b) Raras veces	2
(c) A veces	3
(d) Siempre	4

El instrumento fue validado por el autor, a fin de determinar su objetividad el creador del instrumento realizó la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, se determinó

que el instrumento es altamente confiable con un valor de 0,959 o en su defecto que la confiabilidad es equivalente a un 95,9% por lo tanto tienen un alto nivel de consistencia interna, asegurando de esta manera la objetividad por parte de los encuestados.

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

Respecto al procesamiento de la información se hizo uso de las técnicas de análisis de información, las cuales considerando que el presente estudio es de tipo cuantitativo, fueron fundamentalmente estadísticas. En este sentido los procedimientos fueron los siguientes:

- a. Estimación de los baremos o escalas por cada dimensión según variable, a nivel de todos los sujetos de estudio.
- b. Agrupación de los datos y desarrollo de la estadística descriptiva.
- c. Organización de la información en tablas estadísticas, representación de datos mediante diagramas de columnas.
- d. Desarrollo de la estadística a nivel inferencial: contrastación de hipótesis.
- e. Para organizar los datos, realizar la representación y las pruebas de hipótesis se utilizarán los programas informáticos: Microsoft Excel y SPSS versión 21.0.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

A fin de medir cada una de las variables se utilizó la encuesta de habilidades directivas, el instrumento está conformado por 17 ítems, se consideró la escala de Likert: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Indiferente, 4) De acuerdo y 5) totalmente de acuerdo. La puntuación mínima por ítem fue 1 mientras que la máxima 5. La puntuación total de la variable se agrupó en tres niveles o baremos, los mismos niveles se utilizaron para cada dimensión:

Alto	63 – 85 puntos
Medio	40 – 62 puntos
Bajo	17 – 39 puntos

Para el caso de la variable desempeño laboral, el instrumento estuvo confirmado por 24 ítems, también con escala de Likert: 1) Nunca, 2) Pocas veces, 3) Muchas veces y 4) Siempre. La puntuación mínima asignada a cada ítem es de 1 y la máxima fue de 4. Los puntajes totales de la variable se agruparon en tres niveles al igual que los de las dimensiones:

Bueno	72 - 96 puntos
Regular	48 - 71 puntos
Deficiente	24 - 47 puntos



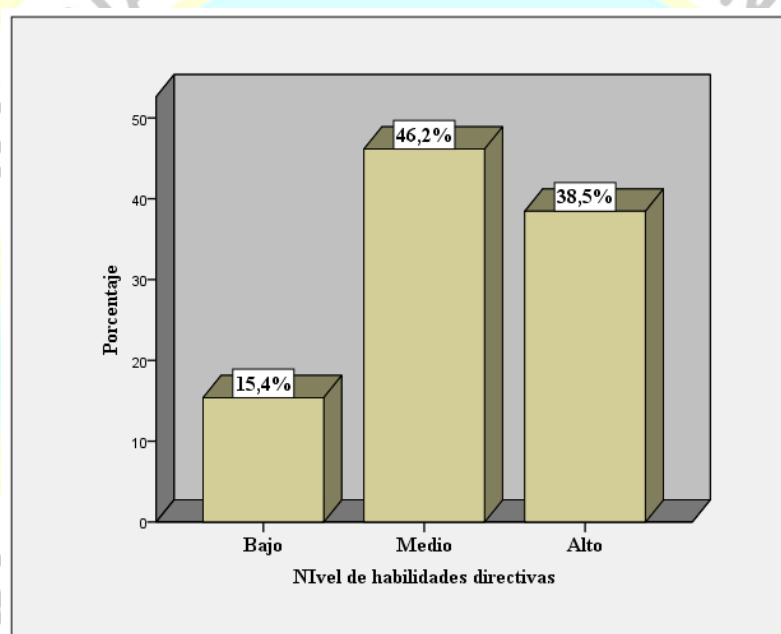
## Análisis de la variable 1: Habilidades directivas

**Tabla 4: Nivel de habilidades directivas**

		Frecuencia	Porcentaje %
Válidos	Bajo	8	15,4
	Medio	24	46,2
	Alto	20	38,5
	Total	52	100,0

Nota: Elaboración propia

**Figura 1: Nivel de habilidades directivas**



Nota: Elaboración propia

En la tabla 4 sobre frecuencias del nivel de habilidades directivas percibido por el personal de UGEL N° 16 de Barranca, se observa que de 52 casos, 8 casos (15,4%) consideran que existe un bajo nivel de habilidades directivas; 24 casos (46,2%) consideran que existe un nivel medio de habilidades directivas y finalmente 20 (38,5%) trabajadores perciben que existe un alto nivel de habilidades directivas. Estos resultados los podemos apreciar la Figura 1.

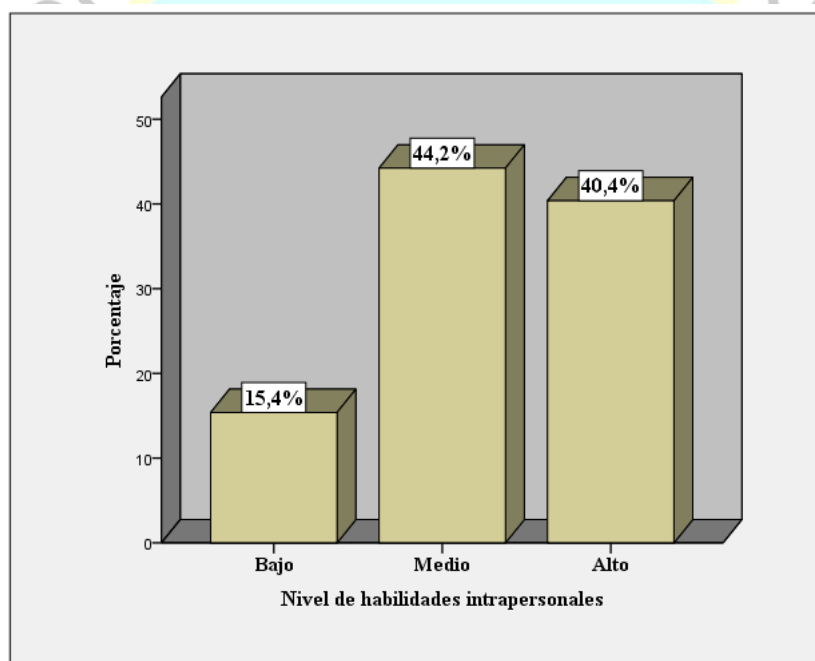
## Análisis de la dimensión: Habilidades intrapersonales.

**Tabla 5: Nivel de habilidades intrapersonales**

		Frecuencia	Porcentaje %
Válidos	Bajo	8	15,4
	Medio	23	44,2
	Alto	21	40,4
	Total	52	100,0

Nota: Elaboración propia

**Figura 2: Nivel de habilidades intrapersonales**



Nota: Elaboración propia

En la tabla 5 sobre frecuencias del nivel de habilidades intrapersonales que es una dimensión de la variable habilidades directivas, según es percibido por el personal que labora en la UGEL N° 16 de Barranca, se observa que de 52 casos encuestados, 8 casos correspondientes al 15,4% consideran que existe un bajo nivel de habilidades intrapersonales; 23 casos que corresponden al 44,2% consideran que existe un nivel medio de habilidades intrapersonales y finalmente 21 casos que corresponden al 40,4% del total de encuestados consideran que existe un alto nivel de habilidades intrapersonales. Estos resultados los podemos apreciar la Figura 2.

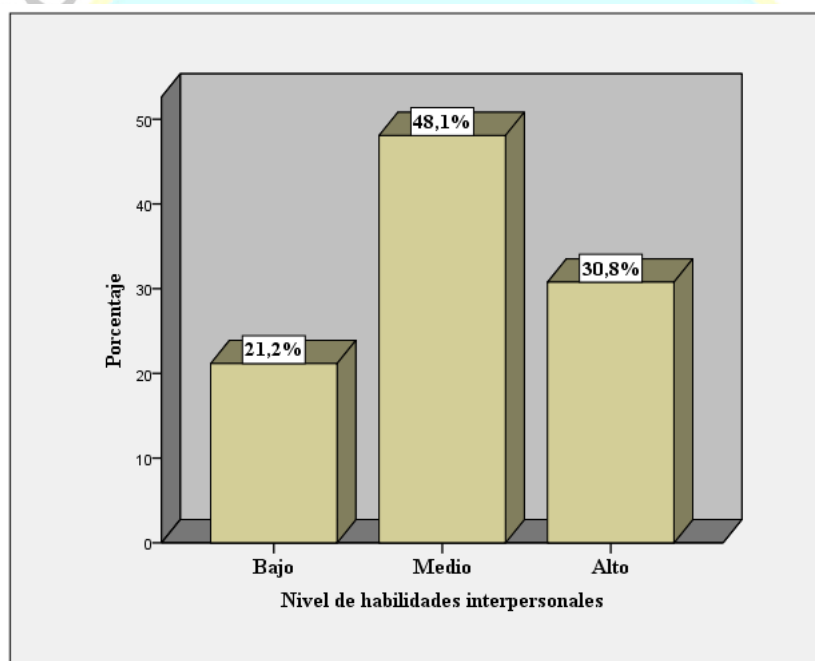
## Análisis de la dimensión: Habilidades interpersonales.

**Tabla 6: Nivel de habilidades interpersonales**

		Frecuencia	Porcentaje %
Válidos	Bajo	11	21,2
	Medio	25	48,1
	Alto	16	30,8
	Total	52	100,0

Nota: Elaboración propia

**Figura 3: Nivel de habilidades interpersonales**



Nota: Elaboración propia

En la tabla 6 sobre frecuencias del nivel de habilidades interpersonales que es una dimensión de la variable habilidades directivas, según es percibido por el personal que labora en la UGEL N° 16 de Barranca, se observa que de 52 casos encuestados, 11 casos correspondientes al 21,2% consideran que existe un bajo nivel de habilidades interpersonales; 25 casos que corresponden al 48,1% consideran que existe un nivel medio de habilidades interpersonales y finalmente 16 casos que corresponden al 30,8% del total de encuestados consideran que existe un alto nivel de habilidades interpersonales. Estos resultados los podemos apreciar la Figura3.

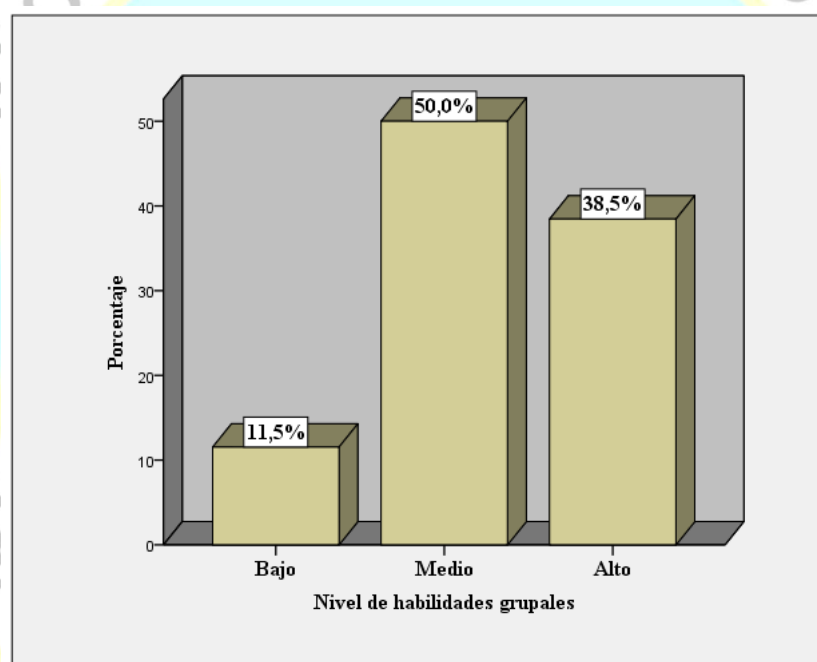
## Análisis de la dimensión: Habilidades grupales.

**Tabla 7: Nivel de habilidades grupales**

		Frecuencia	Porcentaje %
Válidos	Bajo	6	11,5
	Medio	26	50,0
	Alto	20	38,5
	Total	52	100,0

Nota: Elaboración propia

**Figura 4: Nivel de habilidades grupales**



Nota: Elaboración propia

En la tabla 7 sobre frecuencias del nivel de habilidades grupales que es una dimensión de la variable habilidades directivas, según es percibido por el personal que labora en la UGEL N° 16 de Barranca, se observa que de 52 casos encuestados, 6 casos correspondientes al 11,5% consideran que existe un bajo nivel de habilidades grupales; 26 casos que corresponden al 50,0% consideran que existe un nivel medio de habilidades grupales y finalmente 20 casos que corresponden al 38,5% del total de encuestados consideran que existe un alto nivel de habilidades grupales. Estos resultados los podemos apreciar la Figura 4.

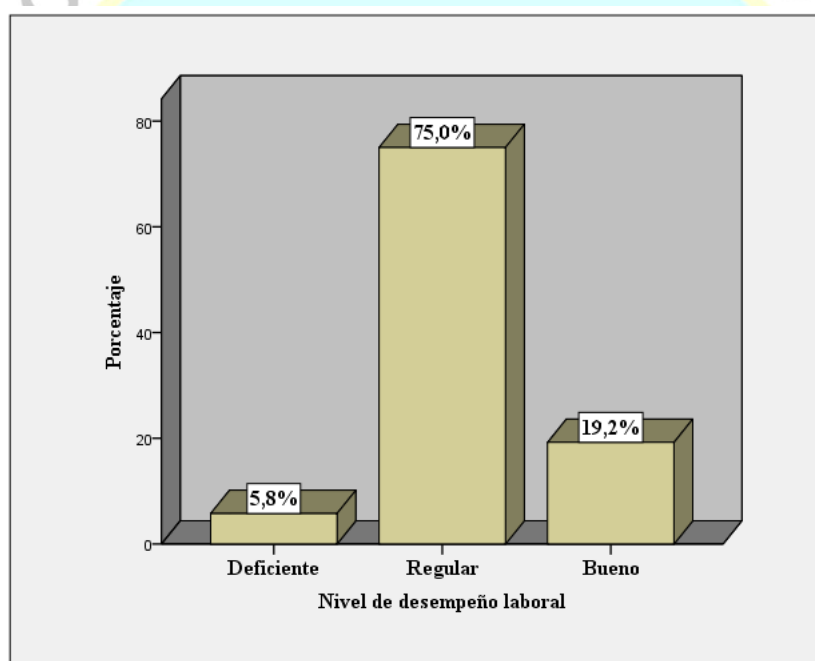
## Análisis de la variable 2: Desempeño laboral

**Tabla 8: Nivel de desempeño laboral**

		Frecuencia	Porcentaje %
Válidos	Deficiente	3	5,8
	Regular	39	75,0
	Bueno	10	19,2
	Total	52	100,0

Nota: Elaboración propia

**Figura 5: Nivel de desempeño laboral**



Nota: Elaboración propia

En la tabla 8 se pueden observar las frecuencias acerca del nivel de desempeño laboral del personal de UGEL N° 16 de Barranca, se observa que de 52 casos encuestados, 3 casos que equivalen al 5,8% consideran que su desempeño laboral se ubica en un nivel deficiente; mientras que 39 casos correspondientes al 75,0% consideran que su desempeño laboral se ubica en un nivel regular y finalmente 10 trabajadores que forman parte del 19,2% del total de casos encuestados asumen que su desempeño laboral se ubica en un buen nivel. Estos resultados los podemos apreciar la Figura 5.

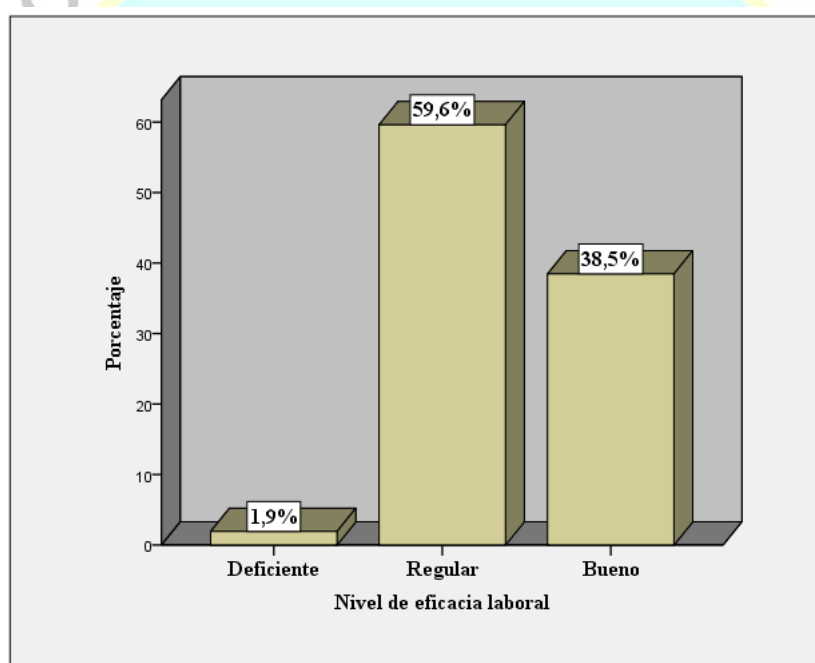
## Análisis de la dimensión: Eficacia laboral

**Tabla 9: Nivel de eficacia laboral**

		Frecuencia	Porcentaje %
Válidos	Deficiente	1	1,9
	Regular	31	59,6
	Bueno	20	38,5
	Total	52	100,0

Nota: Elaboración propia

**Figura 6: Nivel de eficacia laboral**



Nota: Elaboración propia

En la tabla 9 se pueden observar las frecuencias acerca del nivel de eficacia laboral que es una de las dimensiones del desempeño laboral del personal de UGEL N° 16 de Barranca, se observa que de un total de 52 casos encuestados (100%), 1 caso que equivale al 1,9% considera que su eficacia laboral se ubica en un nivel deficiente; mientras que 31 casos correspondientes al 59,6% consideran que su eficacia laboral se ubica en un nivel regular y finalmente 20 trabajadores que forman parte del 38,5% del total de casos encuestados asumen que su eficacia laboral se ubica en un buen nivel. Estos resultados los podemos apreciar la Figura 6.

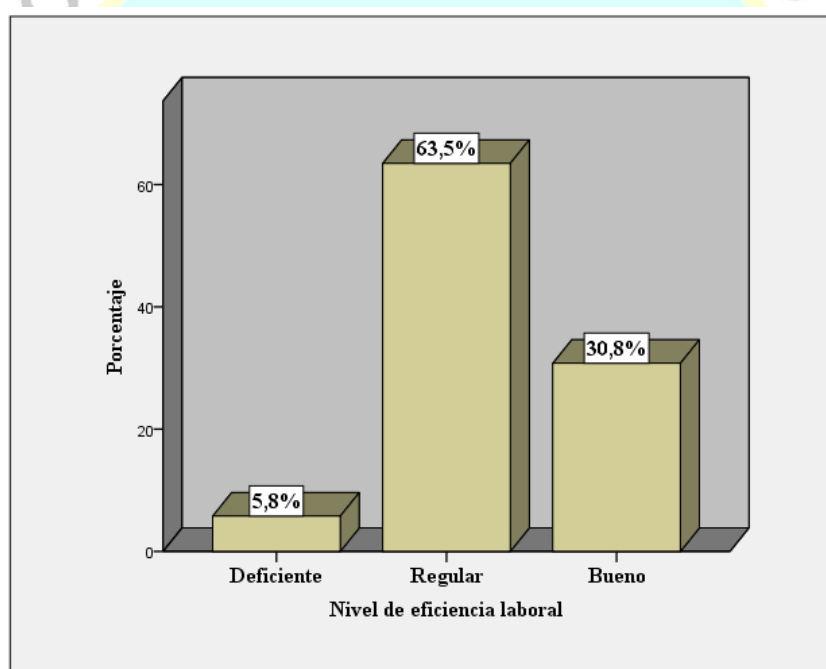
## Análisis de la dimensión: Eficiencia laboral

**Tabla 10: Nivel de eficiencia laboral**

		Frecuencia	Porcentaje %
Válidos	Deficiente	3	5,8
	Regular	33	63,5
	Bueno	16	30,8
	Total	52	100,0

Nota: Elaboración propia

**Figura 7: Nivel de eficiencia laboral**



Nota: Elaboración propia

En la tabla 10 se pueden observar las frecuencias acerca del nivel de eficiencia laboral que es una de las dimensiones del desempeño laboral del personal de UGEL N° 16 de Barranca, se observa que de un total de 52 casos encuestados (100%), 3 casos que equivalen al 5,8% consideran que su eficiencia laboral se ubica en un nivel deficiente; mientras que 33 casos correspondientes al 63,5% consideran que su eficiencia laboral se ubica en un nivel regular y finalmente 16 trabajadores que forman parte del 30,8% del total de casos encuestados asumen que su eficiencia laboral se ubica en un buen nivel. Estos resultados los podemos apreciar la Figura 7.

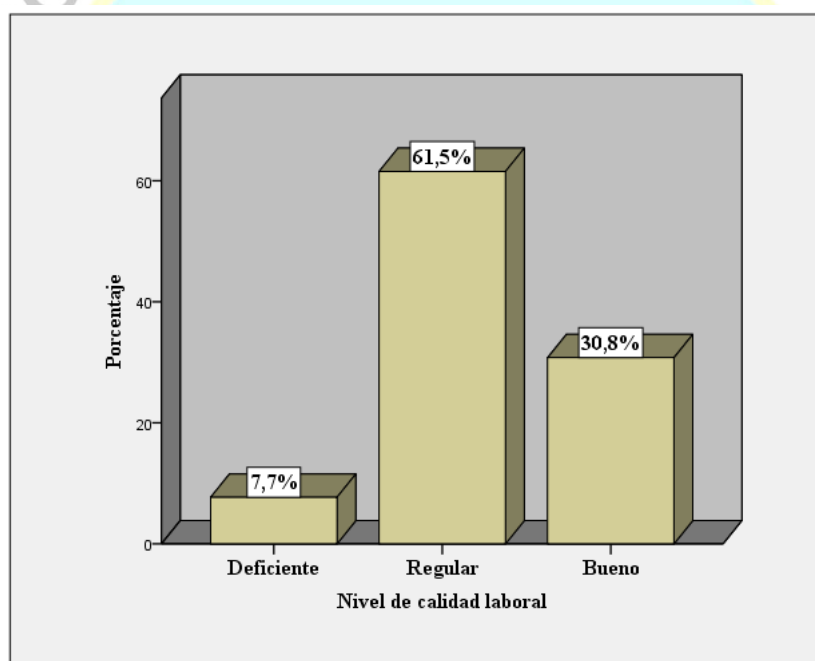
## Análisis de la dimensión: Calidad laboral

**Tabla 11: Nivel de calidad laboral**

		Frecuencia	Porcentaje %
Válidos	Deficiente	4	7,7
	Regular	32	61,5
	Bueno	16	30,8
	Total	52	100,0

Nota: Elaboración propia

**Figura 8: Nivel de calidad laboral**



Nota: Elaboración propia

En la tabla 11 se pueden observar las frecuencias acerca del nivel de calidad laboral que es una de las dimensiones del desempeño laboral del personal de UGEL N° 16 de Barranca, se observa que de un total de 52 casos encuestados (100%), 4 casos que equivalen al 7,7% consideran que su calidad laboral se ubica en un nivel deficiente; mientras que 32 casos correspondientes al 61,5% consideran que su calidad laboral se ubica en un nivel regular y finalmente 16 trabajadores que forman parte del 30,8% del total de casos encuestados asumen que su calidad laboral se ubica en un buen nivel. Estos resultados los podemos apreciar la Figura 8.



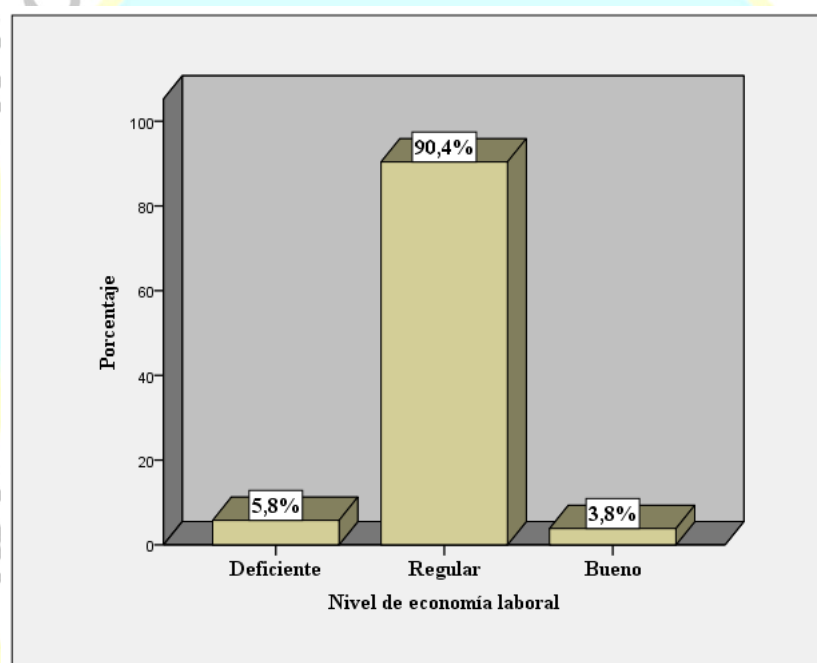
## Análisis de la dimensión: Economía laboral

**Tabla 12: Nivel de economía laboral**

		Frecuencia	Porcentaje %
Válidos	Deficiente	3	5,8
	Regular	47	90,4
	Bueno	2	3,8
	Total	52	100,0

Nota: Elaboración propia

**Figura 9: Nivel de economía laboral**



Nota: Elaboración propia

En la tabla 12 se pueden observar las frecuencias acerca del nivel de economía laboral que es una de las dimensiones del desempeño laboral del personal de UGEL N° 16 de Barranca, se observa que de un total de 52 casos encuestados (100%), 3 casos que equivalen al 5,8% consideran que su economía laboral se ubica en un nivel deficiente; mientras que 47 casos correspondientes al 90,4% consideran que su economía laboral se ubica en un nivel regular y finalmente 2 trabajadores que forman parte del 3,8% del total de casos encuestados asumen que su economía laboral se ubica en un buen nivel. Estos resultados los podemos apreciar la Figura 9.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

La tabla 13 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov-Smirnov (K-S), la misma que se selecciona considerando que la muestra de estudio equivale a 52 sujetos, cantidad mayor 50 casos. Los resultados permiten determinar que tanto la variable habilidades directivas como sus respectivas dimensiones (habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales y habilidades grupales), presentan un valor sig de 0,00, el cual es menor al valor  $\alpha$  de 0,05, por lo cual se puede afirmar que se rechaza la hipótesis nula la cual es de homogeneidad y se puede afirmar que existen diferencias entre la distribución de la variable y sus dimensiones y la distribución normal, entonces no hay homogeneidad entre ambas distribuciones, la analizada y la normal. Respecto a la variable desempeño laboral y sus respectivas dimensiones, el valor sig es igual a 0,00 lo que nos permite señalar que no existe normalidad tanto en los valores de la variable como de sus dimensiones. Al tener normalidad los datos y asumiendo que se realizará una contrastación de hipótesis en forma correlacional, entonces la prueba de hipótesis deberá ser no paramétrica y al llevarse a cabo una correlación entre variables y entre dimensiones, entonces la prueba estadística a usarse será la Prueba de Correlación de Spearman.

**Tabla 13: Prueba de normalidad de bondad de ajuste Kolmogorov-Smirnov**

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Nivel de habilidades intrapersonales	,258	52	,000
Nivel de habilidades interpersonales	,245	52	,000
Nivel de habilidades grupales	,274	52	,000
Nivel de habilidades directivas	,248	52	,000
Nivel de eficacia laboral	,372	52	,000
Nivel de eficiencia laboral	,366	52	,000
Nivel de calidad laboral	,347	52	,000
Nivel de economía laboral	,467	52	,000
Nivel de desempeño laboral	,417	52	,000

Nota: Elaboración propia

### Prueba de Hipótesis Específica 1:

H.E. 1: Existe relación significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades intrapersonales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de eficacia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.549$  lo que nos indica que existe una correlación positiva media.

**Tabla 14: Relación entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral.**

			Nivel de habilidades intrapersonales	Nivel de eficacia laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades intrapersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,549**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Nivel de eficacia laboral	Coeficiente de correlación	,549**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## Prueba de Hipótesis Específica 2:

H.E. 2: Las habilidades intrapersonales se relacionan significativamente con la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades intrapersonales y la eficiencia laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral

### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo en el que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficiencia laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades intrapersonales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de eficiencia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.590$  lo que nos indica que existe una correlación positiva media.

**Tabla 15: Relación entre las habilidades intrapersonales y la eficiencia laboral.**

			Nivel de habilidades intrapersonales	Nivel de eficiencia laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades intrapersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,590**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Nivel de eficiencia laboral	Coeficiente de correlación	,590**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Prueba de Hipótesis Específica 3:

H.E. 3: Las habilidades intrapersonales guardan relación significativa con la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades intrapersonales y la calidad laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades intrapersonales y la calidad laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades intrapersonales y la calidad laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades intrapersonales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de calidad laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.614$  lo que nos indica que existe una correlación positiva entre media y alta.

**Tabla 16: Relación entre las habilidades intrapersonales y la calidad laboral.**

			Nivel de habilidades intrapersonales	Nivel de calidad laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades intrapersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,614**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Nivel de calidad laboral	Coeficiente de correlación	,614**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### Prueba de Hipótesis Específica 4:

H.E. 4: Las habilidades intrapersonales mantienen una relación significativa con la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades intrapersonales y la economía laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades intrapersonales y la economía laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.001$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo en el que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades intrapersonales y la economía laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades intrapersonales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de economía laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.438$  lo que nos indica que existe una correlación positiva débil.

**Tabla 17: Relación entre las habilidades intrapersonales y la economía laboral.**

			Nivel de habilidades intrapersonales	Nivel de economía laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades intrapersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,438**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	52	52
	Nivel de economía laboral	Coefficiente de correlación	,438**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Prueba de Hipótesis Específica 5:

H.E. 5: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades interpersonales y la eficacia laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades interpersonales y la eficacia laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.004$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades interpersonales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de eficacia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.389$  lo que nos indica que existe una correlación positiva débil.

**Tabla 18: Relación entre las habilidades interpersonales y la eficacia laboral.**

			Nivel de habilidades interpersonales	Nivel de eficacia laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,389**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	52	52
	Nivel de eficacia laboral	Coefficiente de correlación	,389**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Prueba de Hipótesis Específica 6:

H.E. 6: Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades interpersonales y la eficacia laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades interpersonales y la eficacia laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.002$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha = 0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales y la eficiencia laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades interpersonales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de eficiencia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho = 0.425$  lo que nos indica que existe una correlación positiva débil.

**Tabla 19: Relación entre las habilidades interpersonales y la eficiencia laboral.**

			Nivel de habilidades interpersonales	Nivel de eficiencia laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,425**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	52	52
	Nivel de eficiencia laboral	Coefficiente de correlación	,425**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



### Prueba de Hipótesis Específica 7:

H.E. 7: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades interpersonales y la calidad laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades interpersonales y la calidad laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales y la calidad laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades interpersonales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de calidad laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.516$  lo que nos indica que existe una correlación positiva media.

**Tabla 20: Relación entre las habilidades interpersonales y la calidad laboral.**

			Nivel de habilidades interpersonales	Nivel de calidad laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,516**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
Nivel de calidad laboral	Nivel de calidad laboral	Coefficiente de correlación	,516**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Prueba de Hipótesis Específica 8:

H.E. 8: Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades interpersonales y la eficacia laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades interpersonales y la eficacia laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.009$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha = 0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales y la economía laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades interpersonales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de economía laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho = 0.357$  lo que nos indica que existe una correlación positiva débil.

**Tabla 21: Relación entre las habilidades interpersonales y la economía laboral.**

			Nivel de habilidades interpersonales	Nivel de economía laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,357**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	52	52
	Nivel de economía laboral	Coefficiente de correlación	,357**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Prueba de Hipótesis Específica 9:

H.E. 9: Las habilidades grupales mantienen una relación significativa con la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades grupales y la eficacia laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades grupales y la eficacia laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.011$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades grupales y la eficacia laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades grupales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de eficacia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.350$  lo que nos indica que existe una correlación positiva débil.

**Tabla 22: Relación entre las habilidades grupales y la eficacia laboral.**

			Nivel de habilidades grupales	Nivel de eficacia laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades grupales	Coeficiente de correlación	1,000	,350*
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	52	52
	Nivel de eficacia laboral	Coeficiente de correlación	,350*	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	52	52

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### Prueba de Hipótesis Específica 10:

H.E. 10: Las habilidades grupales se relacionan en forma significativa con la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades grupales y la eficiencia laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades grupales y la eficiencia laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.002$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades grupales y la eficiencia laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades grupales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de eficiencia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.428$  lo que nos indica que existe una correlación positiva entre débil y media.

**Tabla 23: Relación entre las habilidades grupales y la eficiencia laboral.**

			Nivel de habilidades grupales	Nivel de eficiencia laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades grupales	Coeficiente de correlación	1,000	,428**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	52	52
	Nivel de eficiencia laboral	Coeficiente de correlación	,428**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Prueba de Hipótesis Específica 11:

H.E. 11: Existe una significativa relación entre las habilidades grupales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades grupales y la calidad laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades grupales y la calidad laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades grupales y la calidad laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades grupales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de calidad laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.552$  lo que nos indica que existe una correlación positiva media.

**Tabla 24: Relación entre las habilidades grupales y la calidad laboral.**

			Nivel de habilidades grupales	Nivel de calidad laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,552**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Nivel de calidad laboral	Coefficiente de correlación	,552**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Prueba de Hipótesis Específica 12:

H.E. 12: Las habilidades grupales guardan una relación significativa con la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades grupales y la economía laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades grupales y la economía laboral

### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.023$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades grupales y la economía laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades grupales del director de la organización conlleva a un mayor nivel de economía laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.316$  lo que nos indica que existe una correlación positiva débil.

**Tabla 25: Relación entre las habilidades grupales y la economía laboral.**

			Nivel de habilidades grupales	Nivel de economía laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades grupales	Coeficiente de correlación	1,000	,316*
		Sig. (bilateral)	.	,023
		N	52	52
	Nivel de economía laboral	Coeficiente de correlación	,316*	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	.
		N	52	52

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### Prueba de Hipótesis General:

H.G.: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018.

H0 = No se correlacionan significativamente las habilidades directivas y el desempeño laboral

H1 = Si se correlacionan significativamente las habilidades directivas y el desempeño laboral

#### Significancia y regla de decisión.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Regla de decisión: Si  $p < 0,05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0,05$  entonces se acepta la hipótesis nula.

Se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa que el nivel (de significancia) es más bajo que el valor observado de la estadística de prueba es significativo o es el mínimo valor de significancia que permite tomar una decisión, al ser menor que el valor alfa  $\alpha=0,05$  entonces esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, es decir, un mayor nivel de habilidades directivas del director de la organización conlleva a un mayor nivel de desempeño laboral y viceversa. El coeficiente de correlación es  $Rho=0.587$  lo que nos indica que existe una correlación positiva entre media y fuerte.

**Tabla 26: Relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral.**

			Nivel de habilidades directivas	Nivel de desempeño laboral
Rho de Spearman	Nivel de habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,587**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Nivel de desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,587**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

**Respecto a la primera hipótesis:** Existe relación significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. La prueba de hipótesis correlación de Spearman permitió obtener un nivel de significancia  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) con lo cual se llegó a afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral, estos resultado se ven confirmados por estudios como el de García, Barradas & Gutiérrez (2016), quienes establecen que las habilidades humanas de los gerentes y/o líderes son fundamentales en el desenvolvimiento de sus labores, de tal manera que ellos concluyen en su estudio que las habilidades directivas humanas más importantes serían la estabilidad emocional y la inteligencia social, es importante que el líder o gerente de una organización pueda tener pleno conocimiento de sus propias capacidades, las habilidades intrapersonales se asocian a la inteligencia emocional, esto le permitiría controlarse, tener dominio de sí mismo de tal forma que haga posible un adecuado clima laboral, es sabido que un clima laboral positivo hace más productivo al personal, ya que las relaciones adecuadas y positivas entre el personal de una organización conlleva a que el personal haga los esfuerzos y desenvuelva sus competencias para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, esto en sí, es la eficacia laboral, además de ello la eficacia del personal tiene que ver con el uso adecuado de los recursos.

**Respecto a la segunda hipótesis:** Las habilidades intrapersonales se relacionan significativamente con la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. Mediante el contraste de esta hipótesis se



obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), que conlleva a afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficiencia laboral. De mantener una relación significativa las habilidades intrapersonales y la eficacia, es lógico suponer que la relación de las habilidades intrapersonales de los gerentes o líderes organizacionales también se encuentra ligada a la eficiencia del personal que se tiene a cargo, entiéndase que la eficiencia es aquella capacidad por parte de los recursos humanos de obtener resultados previstos de acuerdo a un costo, tiempo y recursos previstos, o también cuando un trabajador produce lo mismo que sus compañeros pero haciendo uso de una menor cantidad de recursos. De acuerdo con Bermúdez (2015) las habilidades que posea el directivo o gerente conlleva a que ellos manejen adecuadamente los recursos institucionales, consideremos que Whetten & Cameron (2011) definen a las habilidades intrapersonales como aquellas que tienen que ver con el autoconocimiento y manejo del estrés personal, y es precisamente un elemento importante en la inteligencia emocional, estudio como el de Goleman han dado importancia a este tipo de inteligencia en la capacidad de control y dominio propios, lo cual conlleva a que su empatía y habilidades sociales sean más pertinentes, el manejo del propio yo permite interactuar creativamente con las demás personas, las habilidades intrapersonales permitiría dirigir la propia vida del director o gerente. Tal es así que Mugerza & Salvador (2015) consideran que estas habilidades intrapersonales permiten al sujeto mantener una constante autoevaluación, un necesario autodomínio y una valiosa inteligencia intrapersonal. El conocimiento de uno mismo, permite comprender a los demás y con ellos podrá construir mecanismos labores que brinden los recursos necesarios que requiera el personal para el cumplimiento de sus labores, que oriente el trabajo de los demás encaminado hacia la tan preciada eficiencia del personal, particularmente en contextos donde puedan existir ciertas carencias de recursos financieros y materiales.

**Respecto a la tercera hipótesis:** Las habilidades intrapersonales guardan relación significativa con la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. A través de la prueba de hipótesis se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.000$  que permitió afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades intrapersonales y la calidad laboral. Es necesario discutir que se entiende por calidad laboral, Bonnefoy & Armijo (2005) asumen que este concepto tiene que ver con aquella capacidad de lograr que los bienes y servicios producidos estén

acordes a lo que esperan los usuarios o demandantes de dichos productos, es decir lo producido se constituye en un indicador unívoco que permite evaluar la calidad laboral, por ende la eficacia y eficiencia en el proceso productivo se asociarán a la calidad laboral. Oajaca (2013) sin embargo considera que la calidad laboral relacionada a la calidad del servicio se encuentra sujeta a las actitudes y conductas que demuestran el personal en función a las demandas de los clientes. En el caso de una institución como la UGEL 16, estos clientes son principalmente los docentes, quienes constantemente acceden para realizar una serie de gestiones, ya sean pedagógicas o administrativas a las distintas áreas u oficinas de la Unidad de Gestión Educativa, por lo cual la calidad laboral puede ser objeto de una serie de estudios desde la perspectiva de los usuarios a fin de hacer los contrastes necesarios, sin embargo, en el presente estudio se encuentra que las habilidades intrapersonales del director se relaciona con esta calidad de servicio que brindan los trabajadores, por lo tanto los niveles de estrés que tenga el personal, y que en definitiva afecta la calidad del servicio brindado se asocian al manejo emocional y de estrés que pueda desarrollar el director de la institución.

**Respecto a la cuarta hipótesis:** Las habilidades intrapersonales mantienen una relación significativa con la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. Mediante la prueba de hipótesis que vino a ser la prueba de Spearman se alcanzó un nivel de significancia  $p = 0.001$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor conllevó a afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades intrapersonales y la economía laboral. Sin embargo, cabe destacar que implica el concepto de calidad laboral, el cual de acuerdo con Bonnefoy & Armijo (2005) tiene que ver con el hecho de cómo se distribuyen y organizan los recursos económicos y financieros de la organización a fin de concretar los objetivos y metas institucionales. Es así que la forma como se destinen los recursos financieros en una institución se podrá concretar las tareas y labores de los trabajadores en las distintas oficinas y áreas, sin embargo es importante considerar que la forma como se planifican los recursos económicos para las diferentes acciones institucionales depende en gran manera de la perspectiva y visión proveniente de la dirección. La inteligencia intrapersonal como se orienta a la autoevaluación de las necesidades y con ello se amplía la comprensión a los hechos del entorno, es lógico suponer que permite tener una visión más amplia de los procesos que forman parte de la gestión de una institución, con lo cual se buscaría que esta sea de mayor nivel, y es precisamente la distribución pertinente y el uso adecuado de los recursos presupuestarios lo que confirmaría la necesidad de hacer las eficiente la gestión institucional.

**Respecto a la quinta hipótesis:** Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. Los resultados estadísticos indican que se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.004$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor significa existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral. Esto se ve reforzado a partir de las definiciones conceptuales de ambas dimensiones, mientras que las habilidades interpersonales son consideradas por Chiavenato (2007) como aquellas que son necesarias para concretar el trabajo en equipo y facilitar la integración de las personas, estas habilidades interpersonales hacen posible una adecuada dirección y control sobre el personal, es decir las habilidades interpersonales son condiciones necesarias para el liderazgo, las habilidades interpersonales se basan en la capacidad para percibir diferencias en los demás, particularmente contrastes en sus estados de ánimo, sus motivaciones, sus intenciones y su temperamento. Es que un líder que no conozca y comprenda al personal que tiene a cargo está orientado al fracaso, no es posible concretar los objetivos institucionales o que el personal cumpla con sus funciones si el líder no conoce las necesidades y motivaciones del personal. Es así que la eficacia laboral está condicionada en la forma como se motiva al personal, como se interesa el director en su desempeño individual, identificando sus intenciones y deseos.

**Respecto a la sexta hipótesis:** Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. A partir del nivel de significancia obtenido que viene a ser  $p = 0.002$  ( $p < 0.05$ ), se estableció que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales y la eficiencia laboral. Este resultado se ve reforzado por la propuesta de Dessler (1996) quien considera que las habilidades interpersonales tienen que ver con la influencia y supervisión del personal en todos los niveles de la organización, y es precisamente la eficiencia la capacidad que resulta de una conveniente utilización de los recursos (financieros, materiales o temporales) en pro de la concreción de los objetivos y metas organizacionales. Es así que Chiavenato (2007) considera que las habilidades interpersonales implican que el líder o director establezca un clima abierto donde se promueva la libre expresión de las necesidades, pensamientos, ideas o expectativas del personal, lo cual permitiría establecer consensos en la toma de decisiones, y precisamente la eficiencia laboral es posible si el buen uso de los recursos responde a un

posterior reconocimiento del buen desempeño del personal por su accionar responsable, es decir la motivación como parte de las habilidades interpersonales asegurarán la eficiencia en el desempeño laboral. Muguerza & Salvador (2015) en su investigación confirman lo anterior cuando establecen que un buen clima laboral y las habilidades interpersonales del líder o director permite el aprovechamiento de las oportunidades de mejora, así también conlleva a que se interesen por las labores que desarrolla el personal. Peñaloza (2014) considera que las habilidades interpersonales abarcan la comunicación dentro de la organización, una adecuada comunicación conlleva a un trabajo en armonía, asegurando de esta manera el desarrollo de la eficiencia laboral.

**Respecto a la séptima hipótesis:** Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. El nivel de significancia obtenido fue  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), este valor permitió establecer que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales y la calidad laboral, confirmando así la hipótesis propuesta. Si se entiende que la calidad laboral es determinante en los niveles de productividad del personal de la organización, cualquier factor que conlleve a disminuir la productividad se relacionará con la disminución de la calidad laboral, y es preciso anotar que la calidad laboral es un concepto multidimensional que abarca aspectos tales como el salario, la jornada laboral, el tipo de contrato, el puesto de trabajo, la seguridad laboral y las interrelaciones personales. Esto exige que la gestión de los recursos humanos sea altamente eficaz, el líder o director de la organización tiene que demostrar un gran nivel de flexibilidad y habilidades asociadas a la inteligencia interpersonal, la calidad laboral depende en gran medida de como el director de la organización sea influyente en el personal, sea un comunicador destacado, ya que de esta manera podrá utilizar esa capacidad de comprender a su personal para llevarlos a realizar acciones que engrandezcan su vida y las relaciones comunitarias orientadas al logro de la calidad laboral. Según Alcon (2014) un ambiente laboral competente conlleva a una destacada labor del personal y las habilidades interpersonales gerenciales tienen gran importancia en el desempeño laboral del personal.

**Respecto a la octava hipótesis:** Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. El nivel de significancia obtenido fue  $p = 0.009$  ( $p < 0.05$ ), lo cual conllevó a afirmar que existe una correlación estadísticamente

significativa entre las habilidades interpersonales y la economía laboral. Bermúdez (2015) establece en su estudio que el manejo de los recursos de la institución cuando va acompañada de una supervisión de las actividades planificadas y las acciones en desarrollo forman parte de las habilidades que debe desarrollar el director o líder organizacional. Valderrama (2014) considera que un liderazgo que es carente de la capacidad de ser democrático o mantener un adecuado sentido en las relaciones interpersonales conllevará a que el personal muestre cierto rechazo, de esta manera el uso de los recursos financieros y económicos de la organización muchas veces no se realizará necesariamente pensando en el beneficio de la organización. Por otra parte Salinas (2012) refuerza lo anterior al considerar que el desempeño laboral abarca aspectos como el uso óptimo de los recursos financieros, por lo tanto ese uso se constituye en una de las tareas encomendadas por parte del director a los trabajadores, sin embargo de no existir los mecanismos de motivación o reconocimiento no se podrá asegurar el desempeño económico del personal.

**Respecto a la novena y décima hipótesis:** Las habilidades grupales mantienen una relación significativa con la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. En el tratamiento estadístico se obtuvo un nivel de significancia  $p = 0.011$  ( $p < 0.05$ ) lo cual permitió afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades grupales y la eficacia laboral. En este sentido cabe comprender que las habilidades grupales como lo manifiestan Aparicio & Medina (2015) tienen que ver con la delegación de facultades y responsabilidades, lo cual es importante para una más eficiente gestión por parte de los directivos. Además, los autores precisan que las habilidades grupales tienen que ver con el trabajo en equipo y busca alcanzar el desarrollo de las personas, esto permitiría concluir que las habilidades grupales no solo mantienen relación con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que el trabajo en equipo mantiene una direccionalidad específica, sino las habilidades grupales se relacionarán con la eficiencia laboral del personal como lo confirma el resultado del presente estudio. Se debe considerar que las habilidades grupales hacen posible un interaprendizaje continuo entre los miembros de la organización, ya que la interacción conlleva a la ayuda mutua y a la superación de las dificultades que se presenten en el desarrollo de las tareas.

**Respecto a la décimo primera y décimo segunda hipótesis:** Existe una significativa relación entre las habilidades grupales y la calidad laboral del personal; así como entre las habilidades grupales y la economía laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16,

provincia de Barranca, año 2018. Para ambos casos la prueba estadística permitió confirmar las relaciones entre estas dimensiones. Esto se puede asumir a partir de la definición de Bonnefoy & Armijo (2005) quienes consideran que la calidad de servicio es fundamental en el desempeño laboral, ya que la calidad laboral tiene que ver con la entrega adecuada del servicio, acompañado de cortesía, accesibilidad y precisión, características que deben disfrutar los usuarios de dicho servicio. Sin embargo, lograr un uso oportuno de los recursos financieros y económicos es viable cuando existe un mutuo intercambio de información y apoyo en el cumplimiento de las metas propuestas.

**Respecto a la hipótesis general:** Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa N° 16, provincia de Barranca, año 2018. El tratamiento estadístico permitió obtener un nivel de significancia  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), dicho valor permitió concluir que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral. Los resultados finales de la investigación se ven reforzados por el estudio de Alcon (2014), quien estableció que las habilidades gerenciales son trascendentes en el desempeño laboral, debido a que la gestión que desarrolle el líder y la adecuada utilización que haga de sus habilidades garantizará lograr un alto nivel de motivación, interés y particularmente de compromiso del recurso humano lo que a su vez permitirá el buen cumplimiento de sus funciones y la concreción de los objetivos institucionales. Por otro lado Bermúdez (2015) destaca que las habilidades directivas se manifiestan cuando se desenvuelven adecuadamente otros procesos gerenciales como son la planificación, organización y el control, el autor destaca en su estudio que el incremento de los valores de las habilidades directivas conlleva al aumento del desempeño laboral del personal.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

**Primera:** Se ha llegado a afirmar la hipótesis general del presente trabajo de investigación, de acuerdo a la cual existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es entre media y fuerte con un coeficiente de correlación  $Rho=0,587$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,000. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, es decir un mayor nivel de habilidades directivas conlleva a un mayor nivel de desempeño laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0.587$  nos indica que existe una correlación directa entre moderada y fuerte respecto a la relación entre ambas variables sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el objetivo general de investigación.

**Segunda:** Se ha llegado a afirmar la primera hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es moderada con un coeficiente de correlación  $Rho=0,549$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,000. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades directivas y el nivel de eficacia laboral, es decir un mayor nivel de habilidades directivas conlleva a un mayor nivel de eficacia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0.549$  nos indica que existe una correlación directa moderada respecto a la relación entre

ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el primer objetivo específico de investigación.

**Tercera:** Se ha llegado a afirmar la segunda hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades intrapersonales y la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es moderada con un coeficiente de correlación  $Rho=0,590$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,000. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades intrapersonales y el nivel de eficiencia laboral, es decir un mayor nivel de habilidades intrapersonales conlleva a un mayor nivel de eficiencia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0.590$  nos indica que existe una correlación directa moderada respecto a la relación entre ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el segundo objetivo específico de investigación.

**Cuarta:** Se ha llegado a afirmar la tercera hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades intrapersonales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es entre media y alta con un coeficiente de correlación  $Rho=0,614$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,000. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades intrapersonales y el nivel de calidad laboral, es decir un mayor nivel de habilidades intrapersonales conlleva a un mayor nivel de calidad laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0.614$  nos indica que existe una correlación directa moderada respecto a la relación entre ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el tercer objetivo específico de investigación.

**Quinta:** Se ha llegado a afirmar la cuarta hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades intrapersonales y la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa



Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es débil con un coeficiente de correlación  $Rho=0,438$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,001. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades intrapersonales y el nivel de economía laboral, es decir un mayor nivel de habilidades intrapersonales conlleva a un mayor nivel de economía laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0.438$  nos indica que existe una correlación directa débil respecto a la relación entre ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el cuarto objetivo específico de investigación.

**Sexta:** Se ha llegado a afirmar la quinta hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es débil con un coeficiente de correlación  $Rho=0,389$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,004. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades interpersonales y el nivel de eficacia laboral, es decir un mayor nivel de habilidades interpersonales conlleva a un mayor nivel de eficacia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0,389$  nos indica que existe una correlación directa débil respecto a la relación entre ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el quinto objetivo específico de investigación.

**Séptima:** Se ha llegado a afirmar la sexta hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es débil con un coeficiente de correlación  $Rho=0,425$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,002. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades interpersonales y el nivel de eficiencia laboral, es decir un mayor nivel de habilidades interpersonales conlleva a un mayor nivel de eficiencia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0,425$  nos indica que existe una correlación directa débil respecto a la relación entre ambas

dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el sexto objetivo específico de investigación.

**Octava:** Se ha llegado a afirmar la séptima hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es media con un coeficiente de correlación  $Rho=0,516$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,000. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades interpersonales y el nivel de calidad laboral, es decir un mayor nivel de habilidades interpersonales conlleva a un mayor nivel de calidad laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0,516$  nos indica que existe una correlación directa media respecto a la relación entre ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el séptimo objetivo específico de investigación.

**Novena:** Se ha llegado a afirmar la octava hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es débil con un coeficiente de correlación  $Rho=0,357$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,009. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades interpersonales y el nivel de economía laboral, es decir un mayor nivel de habilidades interpersonales conlleva a un mayor nivel de economía laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0,357$  nos indica que existe una correlación directa débil respecto a la relación entre ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el octavo objetivo específico de investigación.

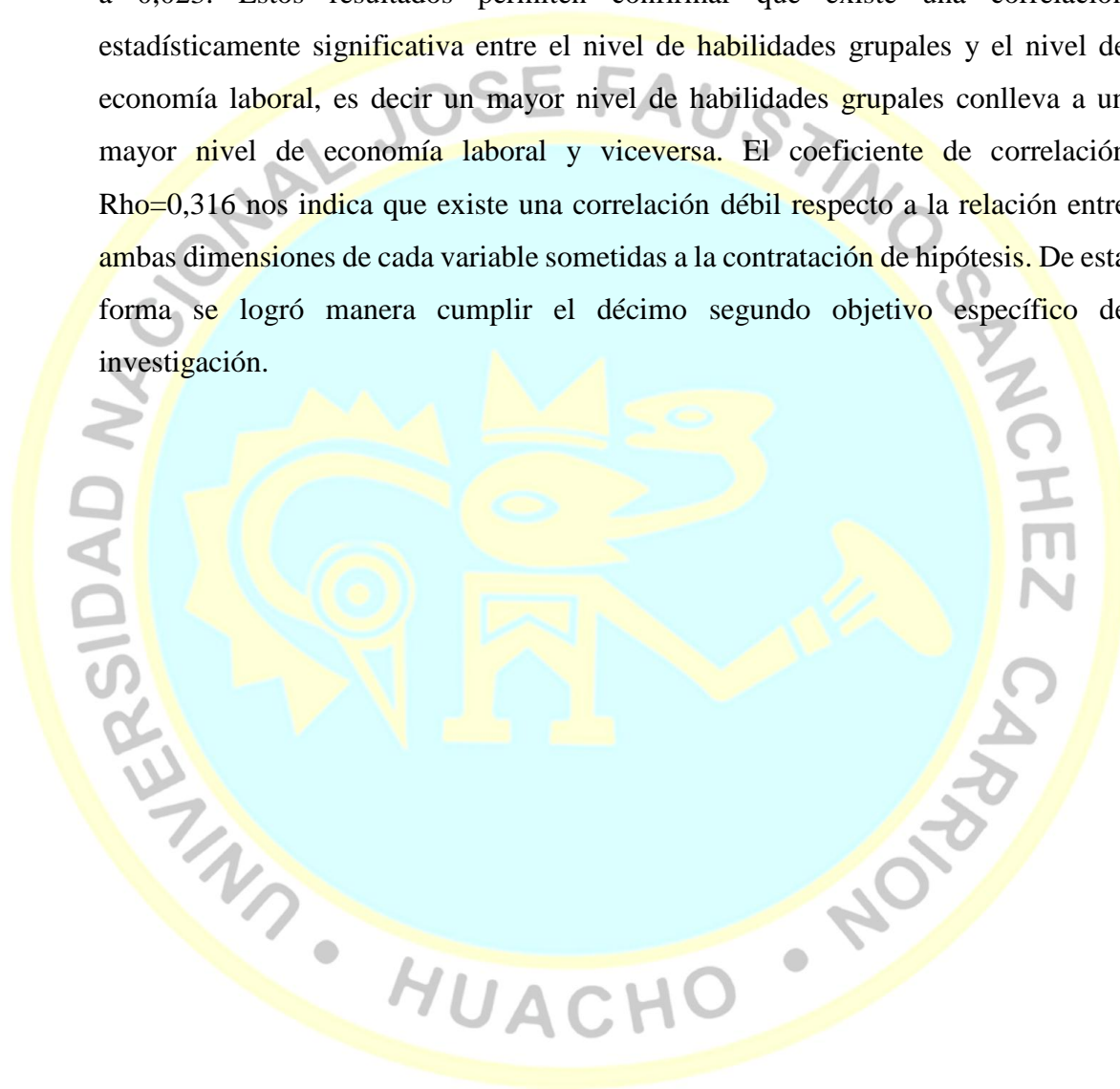
**Décima:** Se ha llegado a afirmar la novena hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades grupales y la eficacia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es débil con un coeficiente de correlación  $Rho=0,350$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,011.

Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades grupales y el nivel de eficacia laboral, es decir un mayor nivel de habilidades grupales conlleva a un mayor nivel de eficacia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0,350$  nos indica que existe una correlación directa débil respecto a la relación entre ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el noveno objetivo específico de investigación.

**Décimo primera:** Se ha llegado a afirmar la décima hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades grupales y la eficiencia laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es entre débil y media con un coeficiente de correlación  $Rho=0,428$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,002. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades grupales y el nivel de eficiencia laboral, es decir un mayor nivel de habilidades grupales conlleva a un mayor nivel de eficiencia laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0,428$  nos indica que existe una correlación directa entre débil y media respecto a la relación entre ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el décimo objetivo específico de investigación.

**Décimo segunda:** Se ha llegado a afirmar la décimo primera hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades grupales y la calidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es media con un coeficiente de correlación  $Rho=0,552$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,000. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades grupales y el nivel de calidad laboral, es decir un mayor nivel de habilidades grupales conlleva a un mayor nivel de calidad laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0,552$  nos indica que existe una correlación directa media respecto a la relación entre ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el décimo primero objetivo específico de investigación.

**Décimo tercera:** Se ha llegado a afirmar la décimo segunda hipótesis específica del presente trabajo de investigación, según la cual existe relación significativa entre las habilidades grupales y la economía laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018, la relación existente es débil con un coeficiente de correlación  $Rho=0,316$ , mientras el valor sig obtenido es igual a 0,023. Estos resultados permiten confirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de habilidades grupales y el nivel de economía laboral, es decir un mayor nivel de habilidades grupales conlleva a un mayor nivel de economía laboral y viceversa. El coeficiente de correlación  $Rho=0,316$  nos indica que existe una correlación débil respecto a la relación entre ambas dimensiones de cada variable sometidas a la contratación de hipótesis. De esta forma se logró manera cumplir el décimo segundo objetivo específico de investigación.



## 6.2 Recomendaciones

Se recomienda a la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local asumir los resultados de la estadística descriptiva a fin de valorar el nivel de las habilidades directivas en sus tres dimensiones: intrapersonales, interpersonales y grupales.

Tomando en cuenta la presente investigación se sugiere a los jefes de las distintas áreas, busquen ampliar sus conocimientos sobre la forma de hacer más eficiente y eficaz el desempeño del personal en la UGEL 16, ya que está demostrado que el desempeño laboral se asocia a los niveles de productividad, con lo cual los principales beneficiarios de esta mejora son los docentes usuarios de los servicios brindados en las diferentes áreas de la organización.

Se sugiere a los representantes de la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias que diagnostique las habilidades directivas de los directores de las nueve UGEL, con la finalidad de proponer estrategias de mejoramiento de las competencias y habilidades que deben desarrollar los directivos en el marco de la actual reforma educativa.

Diseñar programas que busquen mantener una constante evaluación de los niveles de desempeño del personal, de una forma que no se perciba como intrusiva en el desenvolvimiento de las labores que desarrollan los trabajadores de la UGEL N° 16 de Barranca.

Llevar a cabo estudios de causalidad entre las variables a fin de determinar en qué medida se da la influencia de las habilidades directivas en el desempeño laboral, asimismo se sugiere desarrollar investigaciones bajo un diseño cuasiexperimental.

Llevar a cabo talleres para el desarrollo de las habilidades interpersonales a fin de asegurar mejores vínculos laborales y con ellos mejorar el clima institucional, lo cual efectivizará el desempeño laboral.

Desarrollar una evaluación psicológica específica y talleres sobre las habilidades intrapersonales orientadas a todo el personal de la UGEL N° 16, a fin de que aprendan a conocer sus propias capacidades y lograr un autodomínio ante posibles eventualidades y conflictos laborales.

Brindar estrategias laborales acordes al área laboral, con la finalidad de lograr el incremento de la eficacia y efectividad del personal que labora en la UGEL N° 16.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Obtenido de <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/11674>
- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2013). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9429>
- Alcon, N. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. Tesis de maestría, Universidad de Carabobo. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/941>
- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/1650>
- Arévalo, V. (2016). *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto 2015*. Tesis de grado, Universidad Científica del Perú, Iquitos. Obtenido de <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/196>
- Benites, I. (2012). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C*. Tesis de grado, Universidad de Trujillo, Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3310>
- Bermúdez, E. (2015). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en Educación Básica Primaria*. Tesis de grado, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo. Obtenido de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-08512.pdf>
- Bisetti, J. (2015). *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/110>

- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015*. Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac. Obtenido de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel\\_Casa\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chero, L., & Díaz, M. (2015). *El Síndrome de Burnout y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores profesionales del Banco de Crédito del Perú, sucursal Balta – Chiclayo, 2014*. Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/168>
- Chirito, E., & Raymundo, S. (2015). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco INTERBANK, tiendas en Huacho, periodo 2014*. Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/332>
- García, O. (2015). *Factores que influyen en la definición del perfil profesional del egresado de la ETS-PNP y el desempeño laboral*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6710>
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1786>
- Medina, V. (2016). *Habilidades directivas y el desempeño docente en los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho 2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5779>
- Muguerza, L., & Salvador, M. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/161>

- Oajaca, J. (2013). *Evaluación de desempeño como factor de calidad en el servicio de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Oajaca-Jose.pdf>
- Olivo, S. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14619/Olivo\\_VSR.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14619/Olivo_VSR.pdf?sequence=1)
- Peñaloza, M. (2014). *Habilidades gerenciales del Director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en Educación Primaria*. Tesis de maestría, Universidad de Zula, Maracaibo. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/320244982/Habilidades-Gerenciales-Que-Fortalecen-Relaciones-interpersonales>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Tesis doctoral, Universidad de Córdoba, Córdoba. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10396/13398>
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/230>
- Reynaga, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015*. Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/245>
- Salinas, P. (2012). *Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna, en el año 2011*. Tesis de grado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/527>



Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Valderrama, K. (2014). *Influencia de las Habilidades Gerenciales en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A. Samanco – provincia de Santa – región Ancash, durante el año 2013*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4007>

## 7.2 Fuentes bibliográficas

Afanasiev, V. (1987). *Manual de filosofía*. Lima: Editorial Latinoamericana.

Ávila, R. (2001). *Metodología de la investigación. Cómo elaborar la tesis y/o investigación*. Lima: Estudios y Ediciones R.A.

Bain, D. (1982). *Productividad. La solución a los problemas de la empresa*. México D.F.: Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V.

Bendezú, C., & Pérez, M. (1979). *Diccionario administrativo*. Lima: Ediciones IDEA.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

Bonnefoy, J., & Armijo, J. (2005). *Indicadores del desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES.

Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.

Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Cuarta ed.). Bogotá: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw-Hil/Interamericana Editores S.A. de C.V.I.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Córdova, I. (2012). *El proyecto de investigación cuantitativa*. Lima: Editorial San Marcos.
- Covey, S. (1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (1996). *Administración del personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Escobar, G. (2000). *Ética*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- French, W. (1983). *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*. México D.F.: Editorial LIMUSA S.A.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima: Editorial San Marcos.
- Marx, C. (1991). *El Capital. Tomo I. Vol I*. México: Siglo XXI.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Pino, R. (2007). *Metodología de la investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Porret, M. (2013). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ramos, J. (2010). *El método científico*. Huacho: Imprenta GRADOS S.R.L.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimosegunda ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rosental, M. (1990). *Diccionario Filosófico*. Buenos Aires: Ediciones Pueblos Unidos.
- Supo, J. (2012). *Seminarios de investigación científica*. Lima: Bioestadístico.com.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

### 7.3 Fuentes hemerográficas

Polo, G. (2011). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo. *Clío América*, 6(11), 52-71.

### 7.4 Fuentes electrónicas

García, J., Barradas, M., & Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 5(10), 1-23. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>

Parada, Y. (2013). Sistema Hipermedial como herramienta de apoyo al intercambio de información. *Dialógica*, 2(10), 73-93.

## ANEXOS

Anexo 1.

### CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL.

Edad..... Sexo (F) (M) Tiempo de Servicio en la Institución: .....

Área de trabajo..... Fecha.....

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario deberá ser completado por el personal, su punto de vista es muy importante para conocer la percepción que existe sobre el desempeño laboral en la dependencia y específicamente en su departamento donde labora. Este documento solo se aplicará en un solo acto al personal, al contestar el cuestionario deberá marcar con una “X” el valor de calificación correspondiente.

Nº	ÍTEMS	NUNCA	POCAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
1	Considera que el trabajo que realiza con eficiencia aporta el logro de los objetivos que busca la dependencia.				
2	Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz en su área de trabajo para el logro de los objetivos.				
3	Considera que en la dependencia el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo.				
4	Considera que en la dependencia el personal tiene la actitud para innovar ideas de trabajo.				
5	Considera que realiza su trabajo con efectividad y compromiso.				
6	Considera que su equipo de trabajo es efectivo.				
7	Considera que hay buena productividad en su equipo de trabajo.				
8	Considera que la productividad que realiza es un desafío interesante para la realización personal.				
9	Cree que la competencia entre el personal permite que el área sea más eficiente.				
10	Cree que sus compañeros le orientan adecuadamente en el desarrollo de sus competencias.				

11	Considera que la dependencia propicia el liderazgo en el equipo.				
12	Considera que cuando los líderes asignan tareas lo hacen con el ejemplo.				
13	Considera usted que cumple con responsabilidades las tareas que se le encomienda.				
14	Considera que entre sus compañeros hay responsabilidad y apoyo.				
15	Considera que los acuerdos de sus superiores le permiten tener una mejor atención en su trabajo.				
16	Considera que su superior presta atención suficiente a su trabajo.				
17	Considera sentirse satisfecho con la labor que realiza en su área de trabajo.				
18	Considera estar satisfecho con el respeto que el jefe inmediato le brinda.				
19	Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores.				
20	Considera que los canales de distribución económica de la dependencia han permitido nuevos proyectos.				
21	Considera que la dependencia le ofrece los recursos necesarios para realizar su trabajo.				
22	Considera que los recursos que utiliza diariamente para realizar sus labores le permiten trabajar mejor.				
23	Considera que el presupuesto es suficiente para la cantidad actual de personal que existe en la dependencia.				
24	Considera que la dependencia brinda al área el presupuesto necesario para realizar su trabajo.				

**MUCHAS GRACIAS**

Anexo 2.

### ENCUESTA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Edad..... Sexo (F) (M) Tiempo de Servicio en la Institución: .....

Área de trabajo..... Fecha.....

**INSTRUCCIONES:** A través de la encuesta mediremos los factores que influyen en las habilidades directivas y el nivel de las dimensiones que componen dicha variable, por parte del personal que forma parte de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL N° 16 - Barranca, por lo cual se realizan las siguientes preguntas. Marcar con una (x) la alternativa que considere pertinente.

Totalmente en desacuerdo TD  
En desacuerdo ED  
Indiferente I  
De acuerdo DA  
Totalmente de acuerdo TA

N°	ÍTEMS	TD	ED	I	DA	TA
1	Mi jefe identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo y los efectos que puedan tener.					
2	Mi jefe reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades.					
3	Mi jefe se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades.					
4	Mi jefe maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas.					
5	Mi jefe confía en si mismo y en su capacidad laboral.					
6	Mi jefe es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora.					
7	Mi jefe encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos.					

8	Mi jefe sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral.					
9	Mi jefe identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta.					
10	Mi jefe promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información.					
11	Mi jefe tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas.					
12	Mi jefe ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos.					
13	Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder.					
14	Mi jefe está plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores.					
15	Mi jefe delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza.					
16	Mi jefe promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.					
17	Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno.					

**MUCHAS GRACIAS**

---

**M(6) ELVIS RICAR SÀNCHEZ GARCÌA**  
**ASESOR**



---

**Dr. MANUEL PATRONI BAZALAR**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. BAUTISTA JUAN DE DIOS REY LELIS**  
**SECRETARIO**

---

**Dr. POLICARPO DIOMEDES MÀRQUEZ VALENCIA**  
**VOCAL**