

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES Y RENDIMIENTO LABORAL EN
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA MARÍA, 2021**

**PRESENTADO POR:
BACH. DIANA CAROLINA CASTELLANO ALDAVE**

**ASESOR:
DR. DANILO HUGO CARREÑO RAMÍREZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO(A) EN
ADMINISTRACIÓN**

HUACHO – PERÚ

2022

**HABILIDADES GERENCIALES Y RENDIMIENTO LABORAL EN
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA MARÍA, 2021”**

BACH. DIANA CAROLINA CASTELLANO ALDAVE

TESIS PREGRADO

ASESOR:

DR. DANILO HUGO CARREÑO RAMÍREZ

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

HUACHO

2022

DR. DANILO HUGO CARREÑO RAMÍREZ
ASESOR

DR. TIMOTEO SOLANO ARMAS
PRESIDENTE

DRA. FLOR DE MARÍA GARIVAY TORRES
SECRETARIO

DR. ELVIS RICAR SÁNCHEZ GARCÍA
VOCAL

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se la dedico a mis seres queridos, que me apoyaron en todo momento en la culminación de una de mis etapas académicas más resaltantes.

A mis familiares, por su amor incondicional y apoyo en todo momento para poder enfrentar las diversas dificultades que se me presentó en el camino.

Diana Carolina Castellano Aldave

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar por haberme cuidado en este tiempo tan difícil frente a la pandemia, brindándome las fuerzas necesarias para no rendirme y lograr mi propósito.

A mis padres, por ser mentores de mi vida y hacer de mí, una persona diferente.

Diana Carolina Castellano Aldave

ÍNDICE

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.Descripción de la realidad problemática	12
1.2.Formulación del problema	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos	14
1.3.Objetivos de la investigación	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4.Justificación de la investigación	15
1.5.Delimitaciones del estudio	16
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1.Antecedentes de la investigación	17
2.2. Investigaciones internacionales	17
2.3. Investigaciones nacionales	18
2.3.1. Bases teóricas	20
2.3.2. Bases filosóficas	32
2.3.3. Definiciones de términos básicos	32
2.4.Hipótesis de investigación	34
2.4.1 Hipótesis general	34
2.4.2 Hipótesis específicas	34
2.4.3 Operacionalización de las variables	35

CAPÍTULO III	36
METODOLOGÍA	36
3.1. Diseño metodológico	36
3.2. Población y muestra	36
3.2.1. Población	36
3.2.2. Muestra	37
3.3. Técnicas de recolección de datos	37
3.4. Técnicas para el procedimiento de la información	38
CAPÍTULO IV	39
RESULTADOS	39
4.1 Análisis de los resultados	39
4.2 Contrastación de hipótesis	47
CAPÍTULO V	49
DISCUSIÓN	49
5.1. Discusión de resultados	49
CAPÍTULO VI	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
6.1. Conclusiones	50
6.2. Recomendaciones	51
CAPÍTULO VII	51
REFERENCIAS	51
7.1. Fuentes bibliográficas	51
7.2. Fuentes hemerográficas	53
7.3. Fuentes electrónicas	53
ANEXOS	55
Anexo N° 01: Matriz de consistencia	56
Anexo N° 02: Instrumentos de investigación	58
Anexo N° 03: Base de datos	60

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación fue aplicada, de enfoque cuantitativo, tuvo diseño no experimental de corte transversal y fue de nivel correlacional. La investigación estuvo conformada por todos los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, los mismos que son en un aproximado de 50 trabajadores. Los datos fueron recogidos de toda la población, por lo tanto, fue CENSAL, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. La confiabilidad de los instrumentos fue validada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos demuestran que existe una relación significativa, teniendo como valor de Rho de Spearman ($R=0,585$) y con significancia asintótica bilateral ($0,000$) menor que ($0,05$), entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral.

PALABRA CLAVES: Habilidades gerenciales y el rendimiento laboral

ABSTRACT

The general objective of the present investigation was to determine the relationship that exists between managerial skills and job performance in administrative workers of the district municipality of Santa María, 2021. Regarding the methodology, the type of research was applied, with an approach It was quantitative, had a non-experimental cross-sectional design and was correlational. The investigation was made up of all the administrative workers of the district municipality of Santa María, the same ones that are approximately 50 workers. The data was collected from the entire population, therefore, it was CENSAL, the survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument. The reliability of the instruments was validated using Cronbach's Alpha coefficient. The results obtained show that there is a significant relationship, with Spearman's Rho value ($R=0.585$) and bilateral asymptotic significance (0.000) less than (0.05), between managerial skills and job performance.

KEY WORD: Management skills and job performance

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de las habilidades gerenciales	39
Tabla 2. Niveles de las habilidades técnicas	40
Tabla 3. Niveles de las habilidades humanas	41
Tabla 4. Niveles de las habilidades conceptuales	42
Tabla 5. Niveles del rendimiento laboral	43
Tabla 6. Niveles del clima organizacional	44
Tabla 7. Niveles de la gestión de competencias	45
Tabla 8. Niveles de la motivación laboral.....	46
Tabla 9. Hipótesis general	47
Tabla 10. Hipótesis específica 1	47
Tabla 11. Hipótesis específica 2	48
Tabla 12. Hipótesis específica 3	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de las habilidades gerenciales	39
Figura 2. Niveles de las habilidades técnicas	40
Figura 3. Niveles de las habilidades humanas	41
Figura 4. Niveles de las habilidades conceptuales.....	42
Figura 5. Niveles del rendimiento laboral.....	43
Figura 6. Niveles del clima organizacional	44
Figura 7. Niveles de la gestión de competencias	45
Figura 8. Niveles de la motivación laboral	46

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Las empresas pasan por distintas situaciones, contextos nuevos que ocurren en el mercado, donde es importante que sepan dirigirse y adaptarse para seguir logrando sus objetivos. Es ahí donde es necesario que los jefes o directivos posean determinadas competencias, actitudes, comunicación, para que puedan adaptarse a la actualidad, y así lograr que el negocio obtenga los mejores resultados posibles. Conllevando que los que conforman la gerencia de las organizaciones, puedan liderar de forma eficiente asimilando y desarrollando nuevos hábitos y destrezas.

Luján (2018) considera que, en los países de Latinoamérica, los gerentes que tienen habilidades gerenciales demuestran armonía, tranquilidad en el clima laboral, también que toman riesgos, así como acciones o procesos para lograr su adaptación a los constantes cambios del entorno y por ende tratar de lograr los mejores resultados posibles. Ellos también demuestran seguridad a los demás trabajadores, asimismo su disposición para entablar relaciones interpersonales pacíficas y asertivas y escuchar sugerencias o inconvenientes.

Agostino (2017) considera que el estrago o brecha más grande es que las organizaciones y empresas no consideran importante los cambios o tendencias de las habilidades de los trabajadores que ocurren por la situación que viven. Pero en la actualidad, los dueños o jefes obligan a su personal a cambiar sus expectativas, sus aspiraciones, sobre todo a los “Millenials”, que desarrollan nuevas formas de trabajar. Por ello, las organizaciones recién están reaccionando de forma lenta, retrasando su desarrollo de habilidades gerenciales.

En el escenario actual de nuestro país, cuando llegó la pandemia, el gobierno elaboró el Decreto Supremo N° 044-2020- PCM, donde declaraba que el Perú se encuentra en situación de emergencia sanitaria, conllevando al aislamiento social obligatorio. Ello obligó a inmovilizar la sociedad, que trajo consecuencias fatales en muchos ámbitos. Un ejemplo es que se demuestran en pésimos niveles los servicios por la virtualidad y la atención por parte de los responsables.

El impacto social ocasionado destaca el cambio de conducta de los usuarios, debido a que las instituciones de servicios públicos prestan sus servicios directos a través de la virtualidad, con acceso en sus propias páginas virtuales institucionales, lo que hace que el personal administrativo trabaje remotamente y este servicio finalmente llegue al usuario de manera deficiente, lo que ha incrementado el porcentaje de reclamos.

Entiéndase que el factor fundamental de toda organización se centra en los colaboradores, por lo que, las organizaciones que pretenden alcanzar sus objetivos establecidos, deberán mejorar las capacidades, así como la comunicación interna entre los diferentes niveles, ya que estos factores afectan de manera significativa el rendimiento laboral de los colaboradores en la organización.

Es así que, en el contexto local, la presente investigación se realizará en la Municipalidad Distrital de Santa María, la misma que brinda diversos servicios públicos a los vecinos de su jurisdicción. Dicha entidad evidenció que la falta de habilidades gerenciales impacta de forma negativa en el rendimiento laboral de los colaboradores por la inadecuada comunicación, falta de capacitación, falta de motivación entre otros. Por lo tanto, resulta necesario que las entidades públicas optimicen sus recursos, para poder satisfacer las necesidades sociales, y también para mejorar los servicios públicos que se brindan a la sociedad a través del personal administrativo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021?

1.2.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021?

¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021?

¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.

Determinar la relación que existe entre las habilidades humanas y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.

Determinar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021

1.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica

Debido a la situación problemática en las habilidades gerenciales de las instituciones públicas, resulta necesario tener a disposición la mayor cantidad de información posible sobre las mencionadas, para así tratar la temática a mayor profundidad, resaltando la relación de las habilidades gerenciales con el rendimiento laboral.

Justificación práctica

Una vez obtenidos los resultados de la investigación se pasa a plantear las conclusiones de la misma teniendo en cuenta los objetivos de la investigación para saber cuál es el comportamiento de ellos, posterior a ello realizar las recomendaciones que una vez puestas en marcha mejorarán las habilidades gerenciales en las instituciones.

Justificación metodológica

En la justificación metodológica, para lograr los objetivos de estudio, se utilizó la técnica de la encuesta con el instrumento el cuestionario, la cual tuvo como finalidad de obtener información valiosa de las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral gestión logística y la eficiencia organizacional en relación a la comunicación, liderazgo, motivación, clima organizacional, gestión por competencias, motivación laboral.

Justificación de relevancia social

De su relevancia social, se benefician las instituciones públicas como las municipalidades, las mismas que brindan servicios a sus usuarios, debido a que han adquirido nuevos conocimientos para manejar de manera adecuada las habilidades gerenciales y así alcanzar un mejor rendimiento laboral de sus trabajadores administrativos.

1.5. Delimitaciones del estudio

- **Delimitación temporal:** Se desarrolló en el año 2021.
- **Delimitación social:** Trabajadores permanentes y contratados
- **Delimitación conceptual:** Habilidades gerenciales y rendimiento laboral

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.2. Investigaciones internacionales

Mamani (2018) en su investigación sobre: “Habilidades Gerenciales y el Compromiso Organizacional de los agregados de la oficina Centralogic San Juan de Miraflores”, definió como objetivo: dar a conocer la interpretación de los problemas entre la gerencia habitual y los colaboradores de la organización. La metodología utilizada demuestra que la investigación fue de diseño descriptivo-correlacional, asimismo fue de tipo no experimental transversal, y como enfoque tuvo al enfoque cuantitativo. Se obtuvo que, el valor de Pearson fue: 0,793, considerando el valor de significancia: $p = 0,000 < 0.05$, indicando que la hipótesis alterna se acepta, demostrando que ambas variables poseen correlación fuerte.

Pereda (2016) al desarrollar su tesis: “Análisis de las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral, aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”, estableció su objetivo: determinar cómo las habilidades gerenciales influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de la provincia de Córdoba. La metodología demuestra que la investigación fue cuantitativa, debido a que se utilizó la estadística a partir de la información recopilada, la cual se dió por medio de la técnica utilizada, que fue la encuesta, con su respectivo instrumento el cuestionario. La tesis se concluye considerando que si se desarrollan las habilidades gerenciales se podrá mejorar el rendimiento laboral del personal de las organizaciones.

Reyes (2016) en su estudio: “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional, para licenciarse en Psicología industrial/organizacional, de la casa de estudio Rafael Landívar – México”, consideró como objetivo: identificar el grado de relación de la variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo organizacional. La metodología utilizada demuestra que el estudio fue descriptivo, asimismo tuvo diseño

no experimental y como método utilizó el método tanto cualitativo como cuantitativo. Como técnica se utilizó la encuesta, y el conjunto muestral fue conformado por 37 individuos. Se obtuvo que ambas variables se relacionan de forma positiva. El estudio se finalizó considerando que los gerentes deben tener los conocimientos necesarios para poder liderar a los trabajadores de las organizaciones donde laboran, también se debe promover que los gerentes desarrollen y utilicen las habilidades gerenciales para mejorar a la empresa, y lograr un mejor posicionamiento en el mercado donde se dirigen.

2.3. Investigaciones nacionales

Valladares (2018) al tratar su tesis: “Motivación y su relación en la satisfacción laboral de los trabajadores de pacífico seguro de Chiclayo, febrero 2015”, tuvo como objetivo: determinar la relación de ambas variables. La metodología demuestra que la tesis fue descriptiva, siendo de diseño correlacional, asimismo como técnica utilizó a la encuesta y como instrumento al cuestionario. La población fue conformada por 40 trabajadores de la mencionada empresa. La tesis se finaliza considerando que ambas variables presentan relación directa de alto grado y altamente significativa, determinando que, si la primera variable se mejora, también se mejora la segunda.

Romero (2018) en su estudio: “Habilidades gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima, 2018”, definió como objetivo: determinar la relación entre las dos variables. La metodología utilizada demuestra que el estudio fue descriptivo, asimismo tuvo diseño no experimental correlacional y como enfoque tuvo al enfoque cuantitativo. El estudio se finaliza considerando que ambas variables: “Habilidades gerenciales” y “Desarrollo humano” presentan correlación positiva fuerte.

Hino (2018) en su investigación: “Las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión - Huacho 2018, consideró como finalidad: dar a conocer cómo las habilidades de los

directivos afectan la labor del personal de la institución. La metodología utilizada demuestra que la investigación fue descriptiva correlacional, asimismo fue de tipo no experimental transversal y como enfoque tuvo al enfoque cuantitativo. La investigación se finaliza considerando que la primera variable influye significativamente en la segunda.

Mendivel (2017) al elaborar su tesis: “Habilidades gerenciales y proceso administrativo en la empresa Agrícola Espíritu Santo Palo S.A.C., Cañete 2017”, definió como objetivo: identificar si había la presencia de una relación entre las habilidades gerenciales y el proceso administrativo en la empresa Agrícola Espíritu Santo Palo S.A.C., Cañete, año 2017. La metodología utilizada demuestra que la tesis fue básica, asimismo fue de nivel descriptivo- correlacional, como diseño tuvo al diseño no experimental - transversal. La muestra fue conformada por 38 trabajadores de la mencionada empresa. Como instrumento se utilizó el cuestionario. Se obtuvo que ambas variables poseen relación importante, teniendo como valor un 95%. La tesis se finaliza considerando que las habilidades gerenciales impactan de forma positiva en el desempeño del personal, siendo necesario que se lleven a cabo capacitaciones continuamente para mejorar a la empresa considerada.

Muñoz (2017) en su investigación: “Las habilidades gerenciales y su relación con el Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2017”, estableció como objetivo: determinar las habilidades gerenciales y su asociación con el clima laboral. La metodología demuestra que la investigación fue descriptiva correlacional, la población que consideró fue conformada por 40 trabajadores que desempeñan cargos en las gerencias y subgerencias. Como instrumento se utilizó el cuestionario tipo Likert. Se obtuvo que, del total de trabajadores, un 45% expresaron que tienen un nivel regular tanto en habilidades gerenciales (H.G) como en clima organizacional (C.O), asimismo, un 30% expresaron tener nivel malo tanto en H.G como en C.O, también un 55% expresó que tienen nivel regular de habilidades conceptuales y otro 35% un nivel malo, y un 60% expresó que tienen nivel regular en habilidades humanas, y otro 30% un nivel malo. La investigación se finaliza considerando que, ambas variables presentan relación directa, teniendo como valor de Rho de Spearman: 0.812, demostrando que dicha relación es fuerte y significativa.

Moreno (2017) al considerar su tesis: “Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017” definió como objetivo: determinar la relación entre habilidades gerenciales y el clima organizacional. La metodología utilizada demuestra que la tesis fue de diseño no experimental. El conjunto poblacional fue integrado por 272 colaboradores pertenecientes al mencionado hospital, de los cuales 159 colaboradores conformaron la muestra. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento al cuestionario donde se utilizó uno para cada variable mencionada, las cuales tuvieron como valor de Alfa de Cronbach: 0,976 y 0,921 respectivamente, demostrando alta fiabilidad. Se obtuvo que, de la totalidad de trabajadores, un 62.3% consideran que las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel regular en el hospital, otro 28.9% expresa que las mencionadas se encuentran en un nivel inadecuado y otro 8.8% indica que las mencionadas son adecuadas. La tesis se finalizó considerando que ambas variables presentan una relación positiva alta, teniendo como valor de Rho de Spearman un 0.844.

2.3.1. Bases teóricas

Habilidades Gerenciales

a) Definiciones

Gutiérrez y Lazarte (2019) las considera como las capacidades de una persona o del dueño de una organización para liderar a los trabajadores hacia el cumplimiento correcto de funciones. También consideran que las habilidades gerenciales están compuestas por tres elementos, como: comunicación, liderazgo y motivación.

Drucker (2011, citado en Romero, 2018) menciona que son aptitudes propias del gerente que analizan la situación que la organización está pasando, para hallar y resaltar los hechos principales, para posteriormente planificar los objetivos por lograr en un determinado plazo con sus respectivas actividades y estrategias. También se utilizan para entender de mejor forma la relación y coordinación de los niveles jerárquicos para beneficio de la organización.

Sánchez (2017) considera a las habilidades gerenciales como los instrumentos que utilizan los jefes o directivos para lograr las metas establecidas en un plazo determinado, y lograr el éxito esperado. Asimismo, considera que el liderazgo, manejo de personal y relaciones públicas son las habilidades que los gerentes deben tener.

Entonces, las habilidades gerenciales son las aptitudes, características propias de los directivos para poder gestionar y guiar a la empresa en el logro de los objetivos, de forma eficiente. Sobre todo, se necesitan las mencionadas habilidades para cargos donde se necesita el liderazgo, que direccionen a otros departamentos o áreas de la organización, para que sus colaboradores finalmente tengan un buen rendimiento laboral.

Tres conceptos básicos para gerentes

Arroyo (2016) considera los siguientes conceptos básicos:

- **Habilidad:** Significa tener la capacidad para realizar una determinada acción de forma correcta.
- **Actitud:** Abarca el conjunto de comportamientos generados a partir del estado de ánimo que sienta la persona, dependiendo de las emociones, sentimientos, valores y experiencias que posea.
- **Competencia:** Es el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencia que posee una persona para realizar una determinada acción con facilidad y de forma correcta.

b) Clasificación de las habilidades gerenciales

Lazarte (2014) considera la siguiente clasificación:

- **Habilidades técnicas:** Son las habilidades de las personas para poder utilizar instrumentos a su disposición de forma correcta, para realizar acciones o actividades de la forma esperada.

- **Habilidades humanas:** Son las habilidades de las personas para poder entablar una comunicación eficaz y correcta con los demás trabajadores, también abarca coordinar las responsabilidades con los mencionados, así como ser empáticos tanto con ellos como con los clientes.
- **Habilidades conceptuales:** Son las habilidades que le permiten a la persona elaborar o crear ideas, nuevos conceptos, así como establecer relaciones interpersonales por medio de los conceptos para poder solucionar las distintas situaciones problemáticas que se presenten en la organización, de forma más rápida.

c) **Importancia de las habilidades gerenciales**

García, Boom y Molina (2017) mencionan que, actualmente, los cargos de la gerencia son desempeñados por personas que no logran explotar todos sus conocimientos, su potencial, debido a que no han desarrollado las habilidades gerenciales. Ese hecho puede ocasionar graves daños o problemas a las organizaciones, como el colapso hasta su desaparición.

Vázquez y Zarate (2009) enfatizan la importancia de las habilidades gerenciales, ya que logran que los gerentes puedan observar o darse cuenta de los problemas que ocurren en la organización, para poder elaborar medidas de solución y no verse afectado en los resultados, ni afectar tanto a los trabajadores como a los proveedores y clientes.

d) **Competencias gerenciales**

Castro (2017) considera las siguientes competencias:

- **Gerenciamiento de la motivación del personal:** Corresponde a que el líder o gerente pueda motivar a los trabajadores, también a lograr que

mantengan un ritmo fuerte de trabajo y centrarse en lograr los objetivos establecidos.

- **Conducción de grupos de trabajo:** Corresponde a que el líder pueda desarrollar y dirigir a un grupo de trabajo apoyando y motivando para que puedan desarrollar sus actividades con autonomía y responsabilidad.
- **Liderazgo:** Abarca poder dirigir a grupos de personas a la correcta realización de un proceso o al correcto logro de objetivos.
- **Comunicación eficaz:** Corresponde a la capacidad de escuchar y comprender lo que otro compañero menciona, así como preguntar, manifestar ideas de forma clara.
- **Dirección de personas:** Corresponde analizar las necesidades de cada persona, para poder mejorar tanto su formación como desarrollo, enfocados a cumplir con los criterios o lineamientos para que puedan realizar sus actividades de forma correcta.
- **Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** Abarca analizar los motivos e impacto de los cambios que se producen para gestionar y desarrollar a los trabajadores y así puedan ser efectivos para beneficio de la organización.

El autor menciona que los gerentes en la actualidad deben poseer diversas competencias, debido a que los cambios permanentes que se producen en los mercados son muy rápidos, conllevando a tener respuestas de forma rápida y oportuna. Siendo necesario que los gerentes puedan demostrar altos desempeños para orientar a la empresa que está a su mando para el correcto logro de objetivos.

Así mismo, podrán demostrar a los demás trabajadores su voluntad, sus capacidades, y empeño, con la finalidad que los mencionados puedan observar y asimilar esos comportamientos para que también lo demuestren.

e) **Los tres componentes de las habilidades gerenciales**

Comunicación: Muñoz (2015) menciona que la comunicación es la relación o interacción de las personas con el entorno donde se encuentran. Asimismo, considera que para que la comunicación pueda darse se necesita de ciertos

elementos, como una persona que emita el mensaje (emisor), una persona que reciba el mensaje (receptor), código, canal y decodificación.

Puchol (2016) menciona que la adecuada comunicación, incluye la consolidación de las habilidades relevantes de las personas para desempeñar eficazmente su rol de comunicadores con perspectivas orientadoras. Por lo que las habilidades gerenciales, sirven para poder comunicarse entre personas dentro de una organización. La comunicación interna es un mecanismo de gestión orientado a mejorar la interrelación entre los que dirigen la organización y sus empleados con el fin de mejorar su relación laboral y el desempeño interno.

Liderazgo: Gutiérrez (2016) se refiere a la acción de llevarlo de la mano, conducirlo, guiarlo, orientarlo. El autor indica que el estilo de liderazgo es la característica de los gerentes exitosos, también muestra que los jefes más eficaces saben utilizar esta habilidad de la mejor manera para las diferentes situaciones que se presentan en la organización, ya que un líder es alguien a quien respeta el trabajador o admira por sus actos.

Godoy y Bresó, (2013) refieren que en la actualidad el liderazgo es una habilidad que puede ser desarrollada de forma natural o puede ser entrenada, sin embargo, el líder debe cumplir con unas características especiales que debe emplear de forma eficaz, como por ejemplo la capacidad de influencia en los seguidores y otros elementos incluyendo la automotivación con el objeto de promover el interés individual de fomentar el interés colectivo.

Motivación: Lazarte (2016) indicó que la motivación es una fuerza endógena inspirada desde una perspectiva psicológica. Desde la perspectiva del jefe, la motivación se puede lograr desde el exterior. Enfatiza que esto se puede lograr creando o manipulando escenas para motivar a las personas cuando hay una razón suficiente.

Chiavenato, (2015) define que la motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, actitudes, la personalidad y el aprendizaje. Es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno

f) Dimensiones de la variable independiente habilidades gerenciales

Arroyo (2016) describe las siguientes dimensiones:

- **Habilidades técnicas:** Abarcan los conocimientos y aptitudes de los trabajadores para poder aplicarlos en situaciones determinadas, para realizar tareas, o para desempeñar correctamente un cargo. Con el paso del tiempo, por medio de las habilidades los trabajadores van aumentando su experiencia. Estas habilidades son requeridas por los jefes ya que constantemente capacitan al personal de la organización, y se encargan de solucionar problemas.
- **Habilidades humanas:** Abarca la capacidad de los trabajadores para realizar sus tareas o actividades en equipo, para disponer la repartición de tareas y esfuerzos. También, las organizaciones deben brindar a los mencionados las condiciones idóneas para que puedan sentirse seguros, así como incentivos para mantenerlos motivados y permitir la libre expresión de opiniones. Estas habilidades impactan considerablemente en lograr los mejores resultados posibles, debido a que son los trabajadores los que se encargan de producir para la empresa, por ende, depende de ellos del éxito o fracaso que pueda obtener.
- **Habilidades conceptuales:** Abarca las capacidades de las personas de poder elaborar ideas, nuevos conceptos, para que puedan servir como puntos de apoyo para una mejor interpretación de la situación que se vive y contribuir en la toma de decisiones en las organizaciones. Incluye la detección de los problemas, proponer planes de acción para solucionarlos, elaborar medidas preventivas y poner en marcha las acciones. Estas habilidades les permiten a los directivos darse cuenta cómo el entorno puede afectar a las organizaciones.

Considerando lo mencionado, se puede concluir que las habilidades técnicas abarcan la correcta utilización de herramientas para realizar determinadas actividades, como solucionar problemas, obtener resultados de forma eficiente.

Asimismo, las habilidades humanas abarcan las aptitudes o capacidades de los trabajadores de poder trabajar en equipo, motivar a los grupos de trabajo, brindar condiciones de trabajo seguras y fortalecer la comunicación. Y las habilidades conceptuales abarcan la capacidad de los trabajadores de poder elaborar ideas, conceptos, aportar conocimientos para la toma de decisiones que logren mejores resultados para la organización, como obtener una mayor rentabilidad.

Rendimiento laboral

a) Definición

Para Zans (2016) es el resultado o valor que las organizaciones esperan sobre la realización de actividades por parte de los trabajadores en un determinado periodo de tiempo, siendo positivo o negativo, para poder determinar si los resultados se dirigen al logro de las metas establecidas o no.

Vargas (2018) considera que es un elemento crucial para las organizaciones, debido al valor que representa para las mismas, además menciona que el rendimiento depende de qué tan felices son los trabajadores realizando sus actividades en los centros de trabajo.

Chiavenato (2009) menciona que tanto el rendimiento como desempeño del trabajador se relacionan o dependen de la motivación, el liderazgo y reconocimientos que la empresa pueda demostrar, así como la identificación del trabajador con la misma. Siendo necesario para las empresas asegurar que internamente posean óptimas condiciones de trabajo, para que así los partícipes laborales puedan realizar sus actividades de la mejor forma posible y se pueda evaluar el rendimiento de cada uno.

El rendimiento laboral es el conjunto de comportamientos que demuestran los trabajadores al momento de realizar sus respectivas actividades para el logro de las metas asignadas por una organización, que dependen de las condiciones de trabajo que se les brinde.

b) Importancia

Werther, & Davis (2018) resaltan la importancia del rendimiento laboral, mencionando que con ello se puede ubicar o reubicar a los trabajadores en los puestos donde mejor pueda demostrar sus habilidades. Asimismo, permite coordinar de mejor manera las actividades, así como localizar las deficiencias o inconvenientes que presentan los trabajadores para solucionarlos y aplicar acciones para motivarlos.

c) Evaluación del rendimiento laboral

Werther, W. & Davis, K. (2018) mencionan que la evaluación del rendimiento conlleva estimar el rendimiento de cada trabajador, para posteriormente brindarles la respectiva retroalimentación junto con las sugerencias para llevar a cabo sus actividades y para solucionar determinados problemas que puedan surgir, siendo ello responsabilidad de los gerentes o directivos.

Villa y Velásquez (2016) consideran dos formas de medir el rendimiento laboral, las cuales son:

- Evaluando los resultados: Significa medir o evaluar los resultados obtenidos de los trabajadores en un determinado plazo con los resultados esperados, considerando principalmente la cantidad de resultados logrados.
- Evaluando el desempeño de los trabajadores: Significa evaluar la manera en la que los trabajadores realizan sus respectivas actividades, (comportamientos). Donde se considera principalmente la personalidad o esfuerzo.

d) Objetivos de la evaluación del rendimiento laboral

Chiavenato (2015) en su libro “Administración de Recursos Humanos”, considera los siguientes objetivos:

- Medir las capacidades de los trabajadores para que desempeñen correctamente un cargo o realizar una actividad.
- Profundizar la relación de los trabajadores con la productividad que obtienen, considerando los elementos pertinentes.
- Brindar a las organizaciones oportunidades para que puedan elaborar medidas correctivas para mejorar el rendimiento de sus trabajadores, y por ende, el crecimiento de la misma.

Muñoz (2016) considera que la evaluación del rendimiento persigue los siguientes objetivos:

- Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos considerando la productividad y calidad.
- Recompensar el rendimiento de los trabajadores con incentivos, bonificaciones y ascensos.
- Sugerir planes de acción a los trabajadores, como retroalimentación, para que así puedan mejorar su desempeño.
- Ubicar a los trabajadores en los cargos donde mejor puedan demostrar sus conocimientos y habilidades.
- Hallar las deficiencias que presentan los trabajadores.
- Reconocer los esfuerzos de los trabajadores, así como incitar a los demás trabajadores para que puedan también demostrar mayores esfuerzos en sus cargos respectivos.

Badawy, (2014) considera que la evaluación del rendimiento de los trabajadores se basa en mostrar los resultados obtenidos de los mismos al desempeñar sus cargos, para poder tomar decisiones sobre el aumento de salarios, ascender de puesto y localizar los cargos que presentan mayor cantidad de dificultades, para realizar las medidas correspondientes y lograr mejorarlas.

e) **Beneficio de la evaluación del rendimiento laboral**

Chiavenato (2015) considera los siguientes beneficios:

Beneficios para el empleador:

- Medir el grado de cumplimiento de los objetivos por cumplir asignados a cada trabajador utilizando las herramientas y lineamientos propios de la organización.
- Impulsa a los jefes de examinar la situación o resultados obtenidos de cada trabajador para brindarles sugerencias de cómo realizar sus actividades de mejor forma, así como para mejorar sus comportamientos.
- Lograr que la comunicación de los jefes con los trabajadores sea más efectiva y fácil de llevar a cabo.

Beneficios para el subordinado

- Conocer exactamente lo que la empresa evalúa de su rendimiento en su cargo.
- Dar a conocer las expectativas que tiene de la evaluación del jefe.
- Saber qué acciones realiza la organización para lograr que mejoren su rendimiento.
- Posibilitar que los trabajadores puedan evaluarse a sí mismos, la forma en la que han desarrollado sus respectivas actividades, los resultados obtenidos, los inconvenientes y facilidades que tuvo y en qué debe mejorar.

Beneficios para la empresa:

- Logra que la empresa pueda evaluar de forma subjetiva el rendimiento de cada trabajador, para hacerles saber las partes donde se han equivocado y así brindarles sugerencias y el apoyo respectivo para su mejor desarrollo.

- Posibilita a la empresa hallar a los trabajadores que necesiten ayuda o capacitación para que puedan cumplir con sus respectivas funciones, y así poder ubicar a los trabajadores que necesitan ser capacitados y los que pueden ser ascendidos.
- Evalúa los lineamientos o requerimientos de cargos de la organización, para así lograr que los trabajadores puedan desarrollarse de manera menos complicada y puedan incrementar su productividad y mejorar las relaciones laborales.

f) Métodos de evaluación del rendimiento laboral

Chiavenato (2015) considera los siguientes métodos de evaluación:

- **Método de escala gráfica:** Se evalúa el rendimiento de los trabajadores utilizando criterios de evaluación establecidos, donde se le asigna una determinada escala a cada criterio.
- **Método de elección forzada:** Se evalúa el rendimiento de los trabajadores en base a distintas frases que describen el desempeño plasmadas en un instrumento, donde el evaluador tiene que elegir entre las alternativas disponibles las frases que mejor describan el desempeño del trabajador.
- **Método de investigación:** Un investigador o evaluador entrevista a los jefes de los trabajadores, donde dicha información posteriormente se analiza de forma técnica para conocer el rendimiento de cada trabajador.
- **Métodos de incidentes críticos:** Abarca el registro de los resultados obtenidos por cada trabajador, siendo tanto positivos como negativos, que impactan considerablemente en el rendimiento.
- **Métodos de comparación de pares:** Se comparan a los trabajadores, por medio de dos columnas que se trazan, para poder saber cuál tuvo mejor rendimiento que el otro.
- **Métodos de frases descriptivos:** Se utilizan frases que representan características de desempeño, y donde el evaluador elige las que mejor representen el desempeño del trabajador.

- **Método de autoevaluación:** Los mismos trabajadores aplican la autocrítica para determinar cómo fue su desempeño.
- **Método de evaluación por resultados:** En este método se analizan a los trabajadores de acuerdo a los resultados que hayan obtenido en un determinado periodo de tiempo considerando las metas asignadas.
- **Métodos mixtos:** Se combinan dos a más métodos para realizar una evaluación más detallada y rigurosa.

g) Dimensiones

Vargas y Zans consideran que las dimensiones del rendimiento laboral son: clima organizacional, gestión por competencias y motivación laboral, las cuales mencionan a continuación:

- Vargas (2018) al referirse sobre la dimensión “**clima organizacional**”, menciona que es el conjunto de opiniones que los trabajadores forjan de su percepción sobre el entorno que se demuestra internamente en la organización o empresa para realizar sus actividades. Por ejemplo, la comunicación, características propias del ambiente, valores.
- Vargas (2018) al referirse sobre la dimensión “**gestión de competencias**”, menciona que es la estructura de criterios que sigue una organización para desarrollar y direccionar las competencias de los trabajadores al correcto cumplimiento de los objetivos establecidos, considerando las estrategias acordadas, beneficiando considerablemente tanto a la organización como a los socios.
- González (2016) considera a la **motivación laboral** como un factor importante que afecta al desempeño de los trabajadores, repercutiendo de forma negativa en la productividad de las organizaciones, ya que la productividad depende del rendimiento que demuestran. Menciona también que si los trabajadores se encuentran en un ambiente de bienestar podrán obtener una mayor productividad, siendo necesario establecer lineamientos y normas que favorezcan la motivación del personal.

2.3.2. Bases filosóficas

Teoría X: Chiavenato (2009) Esta teoría menciona que las personas en general no sienten atracción por trabajar, sino más bien tratan de evitarlo. Por ello, es responsabilidad de los jefes controlarlas y si fuera posible hacerles saber que se les sancionará si no realizan sus actividades de la forma esperada, para que así puedan esforzarse. También menciona que el individuo promedio no desea tener responsabilidades superiores, no está dispuesto a superar retos, sino más bien se siente más cómodo siendo dirigido por un jefe.

Teoría Y: Chiavenato (2009) Esta teoría trata sobre que las personas promedio demuestran esfuerzos para la realización de cualquier actividad en el trabajo, están comprometidas para lograr sus metas, se autodirigen. También menciona que el compromiso depende de las recompensas que la organización donde labora pueda ofrecerles, asimismo, buscan adoptar nuevas responsabilidades aparte de su cargo. Y les gusta elaborar ideas para aportar en la toma de decisiones que puedan solucionar situaciones problemáticas.

2.3.3. Definiciones de términos básicos

- **Ambiente de trabajo:** Corresponde a las condiciones que la empresa les brinda a sus trabajadores cuando realiza sus respectivas funciones, siendo condiciones físicas, técnicas, ambientales.
- **Capacidades:** Son las cualidades resaltantes (como los conocimientos) o condiciones que le permite a una determinada persona realizar alguna acción, función.
- **Capacitaciones:** Proceso que posibilita al capacitando de ciertos conocimientos, que modificarán su comportamiento propio y de la organización a la que pertenecen.
- **Compromiso:** Es el involucramiento y responsabilidad de una persona para cumplir con una determinada obligación o acuerdo establecido con otra(s) persona(s).

- **Comunicación:** Es el intercambio de información, opiniones, entre dos personas a más, considerando el canal y código utilizado para el correcto entendimiento del mensaje.
- **Conocimientos:** Es el conjunto de información que un individuo tiene sobre un determinado tema, materia, ciencia.
- **Control:** Es el conjunto de tareas relacionadas a la verificación de la realización de actividades o procesos en una organización, para comparar si se está realizando conforme a los lineamientos establecidos y se llevan a cabo medidas correctivas o para mejorar los procesos.
- **Desempeño:** Es el grado de cumplimiento de actividades por parte de una persona, considerando la forma en la que realiza las mencionadas y los resultados esperados.
- **Escucha activa:** Significa escuchar con detenimiento el mensaje, y entenderlo, considerando la forma en la que se envió el mensaje, siendo mediante gestos, palabras.
- **Habilidades:** Son las capacidades, cualidades, que le permiten a las personas realizar determinadas actividades de forma correcta y con facilidad.
- **Incentivos:** Es aquel estímulo que recibe un empleado para aumentar su desempeño laboral y la productividad de la empresa, estos incentivos son eficaces para la empresa ya que reduce costos y genera rentabilidad para ellos.
- **Mejora continua:** Abarca la revisión constante de los procesos realizados por una organización, para localizar deficiencias y elaborar medidas correctivas que las solucionen y para mejorar los procesos, y así lograr la optimización.
- **Organización:** Es la estructura en la que se basa un grupo de personas o empresas para lograr sus objetivos, siendo los trabajadores, activos financieros, mediante la realización de actividades direccionadas.
- **Planificación:** Abarca la definición de acciones que se realizan para lograr determinados objetivos en un cierto plazo, considerando los recursos, cantidades, costos y permisos necesarios.
- **Planificar compras:** Abarca el establecimiento de las cantidades de recursos que se comprarán para llevar a cabo las actividades a realizar, considerando sus respectivos costos.

- **Proceso:** Es la secuencia de acciones o tareas que se relacionan para poder lograr un objetivo o finalidad.
- **Resultados:** Son los frutos que se obtienen de la realización de un determinado proceso o de una situación.
- **Salario:** Se refiere a la actividad que una persona realiza y por eso recibe un sueldo, ese sueldo permite a la persona subsistir y le da motivación para seguir ejerciendo la actividad.

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

Las habilidades gerenciales se relacionan con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.

2.4.2 Hipótesis específicas

Las habilidades técnicas se relacionan con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.

Las habilidades humanas se relacionan con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.

Las habilidades conceptuales se relacionan con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.

2.4.3 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
(X) HABILIDADES GERENCIALES	X.1.- Habilidades técnicas X.2.- Habilidades humanas X.3.- Habilidades conceptuales	X.1.1.- Conocimientos X.1.2.- Destrezas X.1.3.- Capacitación X.2.1.- Liderazgo X.2.2.- Empatía X.2.3.- Motivación X.3.1.- Competitividad X.3.2.- Eficiencia X.3.3.- Eficacia	Siempre Casi Siempre A veces Casi nunca Nunca Likert
(Y) RENDIMIENTO LABORAL	Y.1.- Clima organizacional Y.2.- Gestión de competencias Y.3.- Motivación laboral	Y.1.1.- Liderazgo Y.2.2.- Reconocimiento Y.2.3.- Desarrollo Y.2.1.- Experiencia Y.2.2.- Habilidades Y.2.3.- Oportunidades Y.3.1.- Rendimiento Y.3.2.- Productividad Y.3.3.- Crecimiento	Siempre Casi Siempre A veces Casi nunca Nunca Likert

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La presente investigación fue de tipo aplicada, debido a que analizará la problemática de investigación considerando información o teorías para poder solucionarla. Civicos y Hernández (2009) consideran que el mencionado tipo se centra en resolver una determinada problemática.

La investigación fue de enfoque cuantitativo. Muñoz (2011) considera que el mencionado enfoque utiliza datos numéricos que conlleva la estadística, donde se establecen patrones de comportamiento de la muestra.

La presente tuvo como diseño al diseño no experimental de corte transversal. Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que en el mencionado diseño no se manipulan o modifican las variables, y que la recopilación de la información necesaria se lleva a cabo una sola vez.

La investigación fue de nivel correlacional. Donde Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran que el mencionado nivel se centra en hallar el grado de relación entre dos variables en una determinada muestra.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La investigación está conformada por todos los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, los mismos que son en un aproximado de 50 trabajadores. Ventura (2017) define que la población abarca las personas sujetas a la investigación.

3.2.2 Muestra

Los datos son recogidos de toda la población, por lo tanto, será CENSAL. Según Ventura (2017) define que la muestra es extraer una parte de la población, la cual es representativa.

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas

La técnica para la recolección de la información para esta investigación fue la encuesta, a través de esta técnica se logró conocer las actividades y acciones de los trabajadores. López y Fachelli (2015) consideran que la encuesta es una técnica con la que se puede saber la opinión de las personas a las que se dirige (población) sobre un determinado tema, además que mediante la mencionada se puede obtener información valiosa para el desarrollo de la investigación.

3.3.2 Instrumento

En la investigación se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual es fácil de aplicar a la muestra considerada, y sirve para recopilar la información que se necesita sobre ambas variables de estudio. López y Fachelli (2015) consideran que el cuestionario permite recopilar datos sobre temas que se desean investigar, asimismo es sencillo de elaborar y se obtienen respuestas precisas.

Confiabilidad de las dos variables: Habilidades gerenciales y rendimiento laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,909	18

La medición de la confiabilidad se hizo a través del Alfa de Cronbach, dando como resultado la fiabilidad del instrumento de las dos variables, habilidades gerenciales y rendimiento laboral, con un 0,909.

3.4 Técnicas para el procedimiento de la información

En la tesis, se utilizó el software SPSS, para tabular y analizar los datos obtenidos del instrumento junto con la estadística tanto descriptiva como inferencial. Asimismo, se utilizó el Rho de Spearman para saber si ambas variables se relacionan.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

4.1.1 Descripción de la variable Habilidades gerenciales

Tabla 1. Niveles de las habilidades gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel malo	20	40,0	40,0	40,0
	Nivel regular	14	28,0	28,0	68,0
	Nivel bueno	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Preguntas 1 al 9. Encuesta realizada a la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.

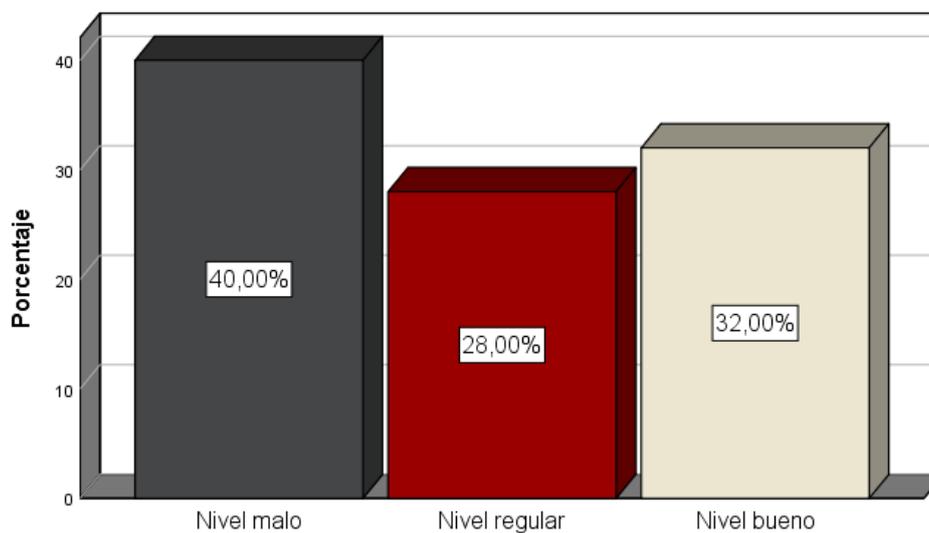


Figura 1. Niveles de las habilidades gerenciales

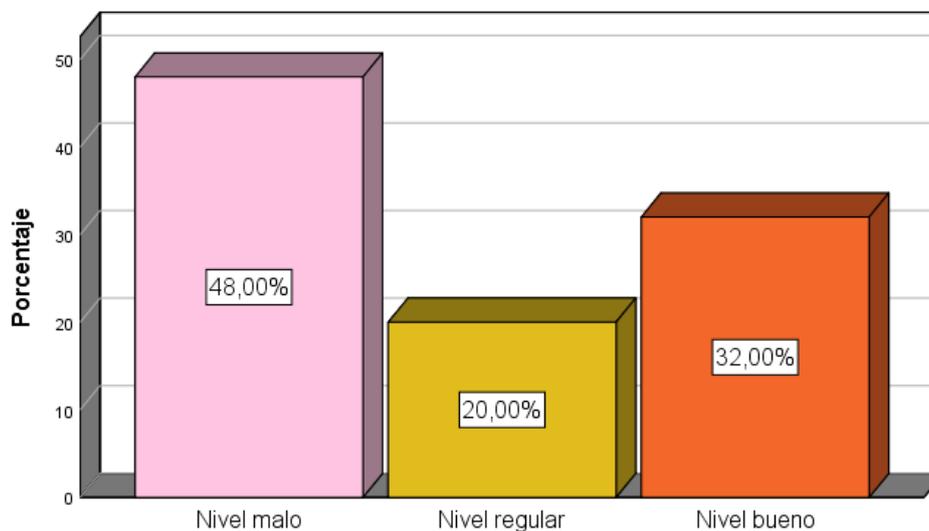
Interpretación:

Considerando la tabla 1 junto con la figura 1, se demuestra que, de la totalidad de trabajadores administrativos, un 40.00 % expresa que tienen un nivel malo de habilidades gerenciales, asimismo un 28.00% expresan que tienen nivel regular y el restante 32.00% expresa que tiene un nivel bueno.

Tabla 2. Niveles de las habilidades técnicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel malo	24	48,0	48,0	48,0
	Nivel regular	10	20,0	20,0	68,0
	Nivel bueno	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Preguntas 1 al 3. Encuesta realizada a la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.

**Figura 2. Niveles de las habilidades técnicas****Interpretación:**

Considerando la tabla 2 junto con la figura 2, se demuestra que, de la totalidad de trabajadores administrativos, un 48.00 % expresa que tienen un nivel malo de habilidades técnicas, asimismo un 20.00% expresan que tienen nivel regular y el restante 32.00% expresa que tiene un nivel bueno.

asimismo un 20.00% expresan que tienen nivel regular y el restante 32.00% expresa que tiene un nivel bueno.

Tabla 3. Niveles de las habilidades humanas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel malo	17	34,0	34,0	34,0
	Nivel regular	17	34,0	34,0	68,0
	Nivel bueno	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Preguntas 4 al 6. Encuesta realizada a la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.

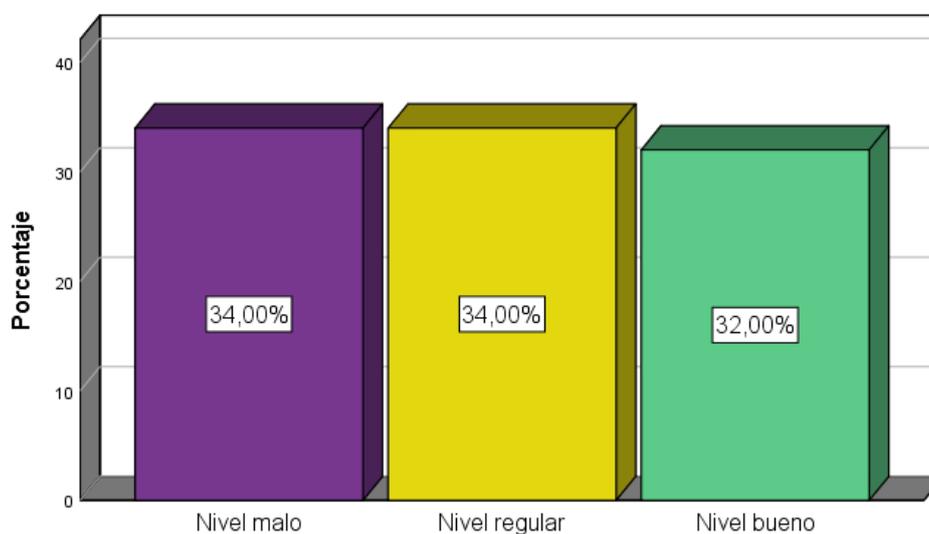


Figura 3. Niveles de las habilidades humanas

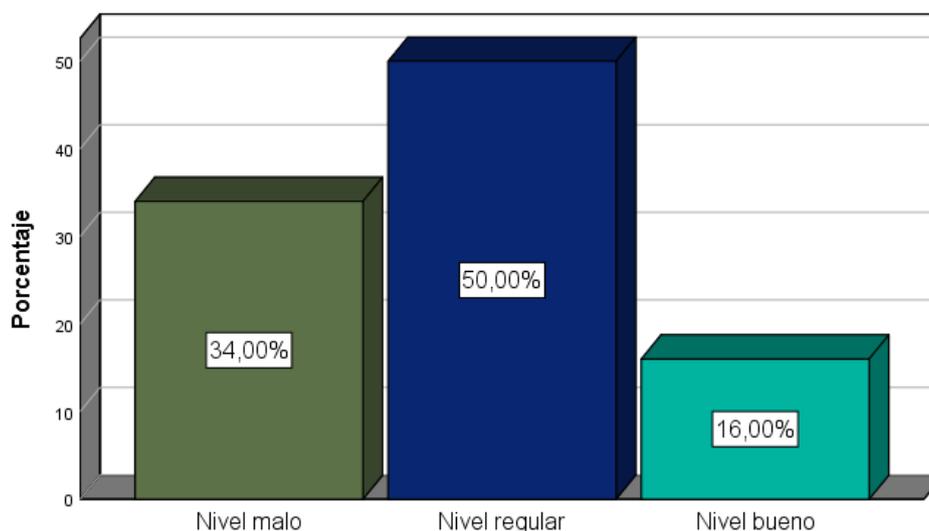
Interpretación:

Considerando la tabla 3 junto con la figura 3, se demuestra que, de la totalidad de trabajadores administrativos, un 34.00 % expresa que tienen un nivel malo de habilidades humanas, asimismo un 34.00% expresan que tienen nivel regular y el restante 32.00% expresa que tiene un nivel bueno.

Tabla 4. Niveles de las habilidades conceptuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel malo	17	34,0	34,0	34,0
	Nivel regular	25	50,0	50,0	84,0
	Nivel bueno	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Preguntas 7 al 9. Encuesta realizada a la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.

**Figura 4. Niveles de las habilidades conceptuales****Interpretación:**

Considerando la tabla 4 junto con la figura 4, se demuestra que, de la totalidad de trabajadores administrativos, un 34.00 % expresa que tienen un nivel malo de habilidades conceptuales, asimismo un 50.00% expresan que tienen nivel regular y el restante 16.00% expresa que tiene un nivel bueno.

4.1.2 Descripción de la variable rendimiento laboral

Tabla 5. Niveles del rendimiento laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel malo	23	46,0	46,0	46,0
	Nivel regular	8	16,0	16,0	62,0
	Nivel bueno	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Preguntas 10 al 18. Encuesta realizada a la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.

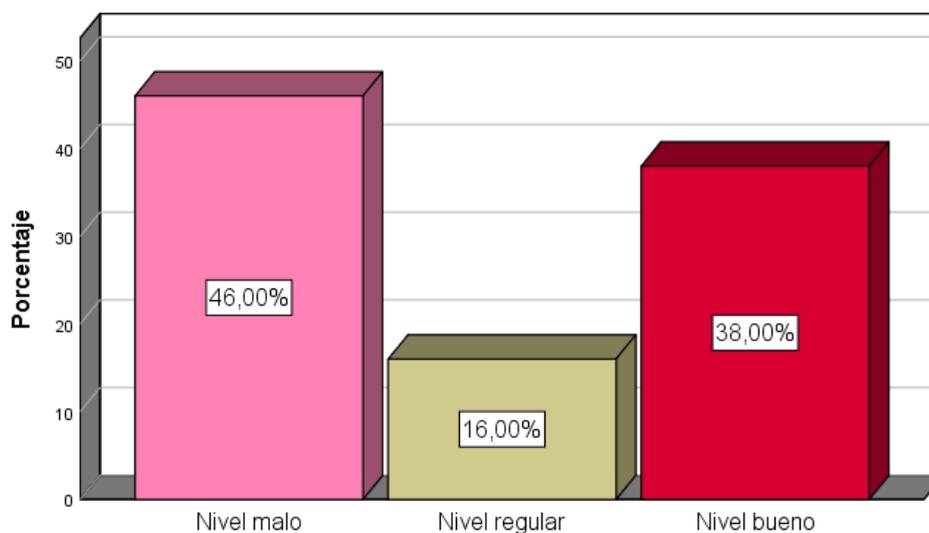


Figura 5. Niveles del rendimiento laboral

Interpretación:

Considerando la tabla 5 junto con la figura 5, se demuestra que, de la totalidad de trabajadores administrativos, un 46.00 % expresa que tienen un nivel malo de rendimiento laboral,

asimismo un 16.00% expresan que tienen nivel regular y el restante 38.00% expresa que tiene un nivel bueno.

Tabla 6. Niveles del clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel malo	20	40,0	40,0	40,0
	Nivel regular	25	50,0	50,0	90,0
	Nivel bueno	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Preguntas 10 al 12. Encuesta realizada a la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.

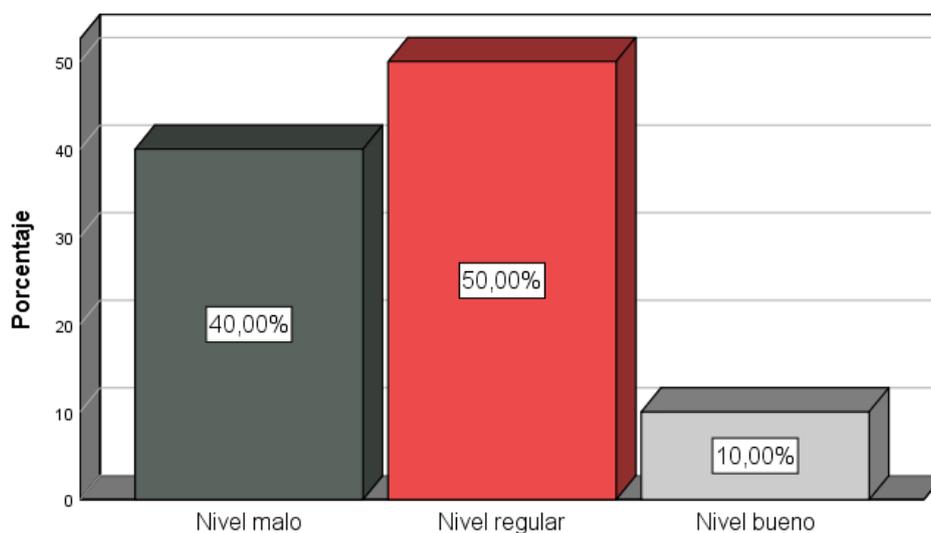


Figura 6. Niveles del clima organizacional

Interpretación:

Considerando la tabla 6 junto con la figura 6, se demuestra que, de la totalidad de trabajadores administrativos, un 40.00 % expresa que tienen un nivel malo de clima organizacional,

asimismo un 50.00% expresan que tienen nivel regular y el restante 10.00% expresa que tiene un nivel bueno.

Tabla 7. Niveles de la gestión de competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel malo	15	30,0	30,0	30,0
	Nivel regular	30	60,0	60,0	90,0
	Nivel bueno	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Preguntas 13 al 15. Encuesta realizada a la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.

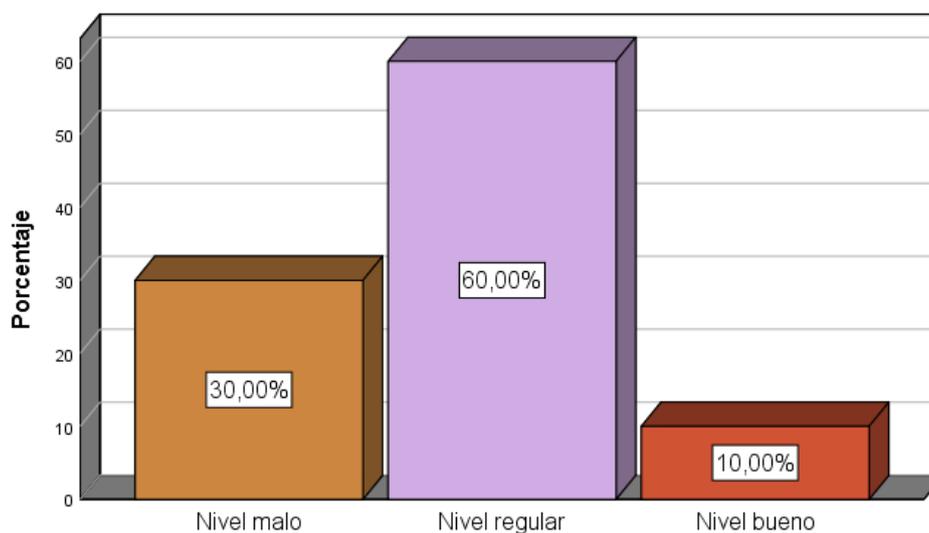


Figura 7. Niveles de la gestión de competencias

Interpretación:

Considerando la tabla 7 junto con la figura 7, se demuestra que, de la totalidad de trabajadores administrativos, un 30.00 % expresan que tienen un nivel malo de gestión de competencias, asimismo un 60.00% expresan que tienen nivel regular y el restante 10.00% expresa que tiene un nivel bueno.

Tabla 8. Niveles de la motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel malo	20	40,0	40,0	40,0
	Nivel regular	21	42,0	42,0	82,0
	Nivel bueno	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Preguntas 16 al 18. Encuesta realizada a la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.

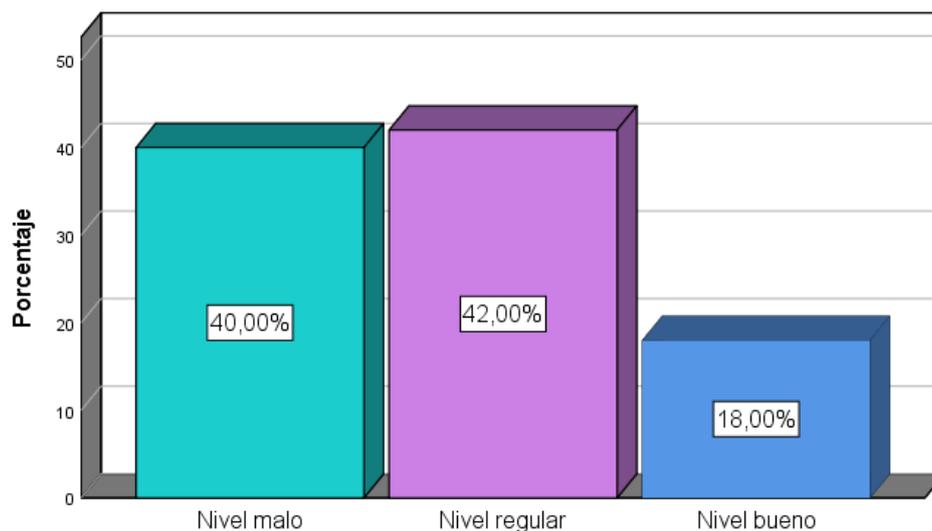


Figura 8. Niveles de la motivación laboral

Interpretación:

Considerando la tabla 8 junto con la figura 8, se demuestra que, de la totalidad de trabajadores administrativos, un 40.00 % expresan que tienen un nivel malo de motivación laboral, asimismo un 42.00% expresan que tienen nivel regular y el restante 18.00% expresa que tiene un nivel bueno.

4.2 Contratación de hipótesis**Tabla 9. Hipótesis general**

			HABILIDADES_GERENCIALES	RENDIMIENTO_LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES_GERENCIALES	Coeficiente de correlación	1,000	,585**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	RENDIMIENTO_LABORAL	Coeficiente de correlación	,585**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

En base a la tabla 9, se observa que ambas variables poseen una correlación, que tiene como valor un 0,585, considerando el valor Sig<0,05, donde se indica que se acepta la hipótesis alternativa. Demostrando que la primera variable (Habilidades gerenciales) se relaciona con la segunda variable (rendimiento laboral) en los trabajadores administrativos.

Tabla 10. Hipótesis específica 1

			HABILIDADES_TECNICAS	RENDIMIENTO_LABORAL
--	--	--	----------------------	---------------------

Rho de Spearman	HABILIDADES_TÉCNICAS	Coeficiente de correlación	1,000	,576**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	RENDIMIENTO_LABORAL	Coeficiente de correlación	,576**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

En base a la tabla 10, se observa que la dimensión “Habilidades técnicas” posee una correlación con la segunda variable, teniendo como valor un 0,576, considerando el valor Sig<0,05, donde se indica que se acepta la hipótesis alternativa. Demostrando que la mencionada dimensión y la segunda variable (rendimiento laboral) presentan correlación positiva moderada significativa en los trabajadores administrativos.

Tabla 11. Hipótesis específica 2

Correlaciones

			HABILIDADES_HUMANAS	RENDIMIENTO_LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES_HUMANAS	Coeficiente de correlación	1,000	,517**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	RENDIMIENTO_LABORAL	Coeficiente de correlación	,517**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

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

En base a la tabla 12, se observa que la dimensión “Habilidades humanas” posee una correlación con la segunda variable, teniendo como valor un 0,517, considerando el valor Sig<0,05, donde se indica que se acepta la hipótesis alternativa. Demostrando que la mencionada dimensión y la segunda variable (rendimiento laboral) presentan correlación positiva moderada significativa en los trabajadores administrativos.

Tabla 12. Hipótesis específica 3

Correlaciones

			HABILIDADES_CONCEPTUALES	RENDIMIENTO_LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES_CONCEPTUALES	Coeficiente de correlación	1,000	,448**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	50	50
	RENDIMIENTO_LABORAL	Coeficiente de correlación	,448**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	50	50

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

En base a la tabla 14, se observa que la dimensión “Habilidades conceptuales” posee una correlación con la segunda variable, teniendo como valor un 0,448, considerando el valor Sig<0,05, donde se indica que se acepta la hipótesis alternativa. Demostrando que la mencionada dimensión y la segunda variable (rendimiento laboral) presentan correlación positiva moderada significativa.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En el presente estudio se realizó la prueba de la hipótesis general, la cual concluyó que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos, evidenciando en el coeficiente de Spearman (0,585) y el nivel de significancia ($p=0.000$). Asimismo, en relación a las habilidades técnicas: el 48% tienen un nivel malo, 20% nivel regular y 32% nivel malo. También, en relación a las habilidades humanas: el 34% tienen un nivel malo, 34% nivel regular y 32% nivel bueno. Por último, en relación a las habilidades conceptuales: el 34% tienen un nivel malo, 50% nivel regular y 16% nivel bueno. Este resultado coincide con los hallazgos de Muñoz (2017) donde manifiesta que el 45% tienen un nivel regular acerca de las habilidades técnicas y 30% malo, también, 55% tienen un nivel regular en relación a las habilidades conceptuales y 35% malo y, por último, tienen 60% un nivel regular en

relación a las habilidades humanas y 30% malo. Por otro lado, las habilidades gerenciales no solamente se relacionan con el rendimiento laboral, sino también con el compromiso organizacional, desarrollo organizacional y satisfacción laboral, y para ello Mamani (2018), Reyes (2016) e Hiro (2018) respaldan lo manifestado según sus resultados de su investigación. Igualmente, al realizar la prueba de la hipótesis específica 1, se concluyó que existe relación significativa entre las habilidades técnicas y el rendimiento laboral, evidenciado en el coeficiente de Spearman (0,576) y el nivel de significancia ($p=0.000<0.05$). De igual importancia, al realizar la prueba de la hipótesis específica 2, se concluyó que existe relación significativa entre las habilidades humanas y el rendimiento laboral, evidenciado en el coeficiente de Spearman (0,517) y el nivel de significancia ($p=0.000<0.05$). Finalmente, al realizar la prueba de la hipótesis específica 3, se concluyó que existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y el rendimiento laboral, evidenciado en el coeficiente de Spearman (0,448) y el nivel de significancia ($p=0.005<0.05$).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Considerando el valor obtenido del estadígrafo, el cual fue $r=0,585$, se concluye que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.
- Considerando el valor obtenido del estadígrafo, el cual fue $r=0,576$, se concluye que existe relación significativa entre las habilidades técnicas y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.

- Considerando el valor obtenido del estadígrafo, el cual fue $r=0,517$, se concluye que existe relación significativa entre las habilidades humanas y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.
- Considerando el valor obtenido del estadígrafo, el cual fue $r=0,448$, se concluye que existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021.

6.2 Recomendaciones

- Seguir fortaleciendo las habilidades técnicas, con respecto a los conocimientos, destrezas y capacitación.
- Seguir fortaleciendo las habilidades personales, con respecto al liderazgo, empatía y motivación.
- Seguir fortaleciendo las habilidades conceptuales, con respecto a la competitividad, eficiencia y eficacia.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

Arroyo T. (2016). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*.

Recuperado de <http://bit.ly/2r4vLMn>

Badawy, M. (2007), “Managing human resources”, Research Technology Management, July-august 2007: 56-74.

Castro, A. (2017). Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm>

- Chiavenato, (2015). *Administración de recursos humanos*. 8va.ed. México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, (2009). *Gestión de talento humano*. 3ra.ed. México: Editorial McGraw-Hill.
- García, F.; Boom, E.; Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector Palmicultor en el departamento del cesar – Colombia. Revista científica “Visión de futuro”. Vol.21, núm. 2, pp.
- Gutiérrez, E. (2016). *Competencias Gerenciales*. (2 da ed.), Bogotá: Editorial Ecoe.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.), México: Editorial: Mc Graw Hill Education.
- Hino, Y. (2018). *Habilidades Directivas Y Satisfacción Laboral En El Personal Administrativo De La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - Huacho 2018*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Huacho 2018. Universidad Nacional del Callao, Perú.
- Lazarte, V. (2016). *Habilidades Gerenciales: Definición y clasificación*. Perú: (s.e) Legis, R. (2010). *¿Qué es competencia laboral?* Colombia: Leit
- Gutiérrez Tobar, E. (2016). *Competencias Gerenciales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mamani, J. (2018). *Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018*. Universidad Autónoma del Perú. Lima - Perú.
- Mendivel, G. (2017). *Habilidades gerenciales y proceso administrativo en la empresa Agrícola Espíritu Santo Palo S.A.C., Cañete 2017*, (Tesis de licenciado en administración de empresas). Universidad César Vallejo, Lima.
- Moreno, R. (2017). *Las Habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8864>.
- Muñoz, L. (2017). *Las Habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9909/mu%C3%B1oz_ai.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Muñoz, C., Crespi, P. and Angrehs, R. (2015). *Social Skills*. Madrid: Ediciones Parainfo
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades y el rendimiento laboral del sector público de la provincia de Córdoba*. Universidad de Córdoba, España.

- Puchol, L. (2016). *Libro de las Habilidades Directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Reyes, K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. Tesis presentada para obtener el grado académico de licenciada en Psicóloga industrial en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango
- Romero, D. (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima (Tesis de maestría, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle). Lima, Perú.
- Sánchez, J. (2017). Habilidades gerenciales para alcanzar el éxito. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16145/Franco%20Rodrigo%20JOS%C9%20Eduardo%202017.pdf?sequence=1>
- Valladares, R (2018). Motivación y su relación en la satisfacción laboral de los trabajadores de pacífico seguro de Chiclayo, febrero 2015(Tesis para optar el título profesional de administrador)
- Vargas, Z. (2018). Competencias directivas y compromiso laborales en la Red N° 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana 2018. Universidad Cesar Vallejo, Perú
- Werther, W., Davis, K. (2018). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Zans, A. (2016): Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Matagalpa. Editorial Arimana, Lima, Perú.

7.2 Fuentes hemerográficas

- Civicos, A., & Hernández, M. (2009). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de Revista Educación. *Revista Educación*, 33(1), 25-55.
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4), 648-649.

7.3 Fuentes electrónicas

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (Primera ed.). España: Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/129382>

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><u>Problema General</u></p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021?</p> <p><u>Problemas Específicos</u></p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de</p>	<p><u>Objetivos General</u></p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.</p> <p><u>Objetivos Específicos</u></p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades humanas y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y el rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de</p>	<p><u>Hipótesis General</u></p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.</p> <p><u>Hipótesis Específicos</u></p> <p>Las habilidades técnicas se relacionan con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.</p> <p>Las habilidades humanas se relacionan con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.</p> <p>Las habilidades conceptuales se relacionan con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Santa María, 2021.</p>	<p>(X)</p> <p>Habilidades gerenciales</p>	<p>X.1.- Habilidades técnicas</p> <p>X.2.- Habilidades personales</p> <p>X.3.- Habilidades conceptuales</p>	<p>X.1.1.- Conocimientos</p> <p>X.1.2.- Destrezas</p> <p>X.1.3.- Capacitación</p> <p>X.2.1.- Liderazgo</p> <p>X.2.2.- Empatía</p> <p>X.2.3.- Motivación</p> <p>X.3.1.- Competitividad</p> <p>X.3.2.- Eficiencia</p> <p>X.3.3.- Eficacia</p> <p>Y.1.1.- Liderazgo</p> <p>Y.2.2.- Reconocimiento</p> <p>Y.2.3.- Desarrollo</p> <p>Y.2.1.- Experiencia</p> <p>Y.2.2.- Habilidades</p> <p>Y.2.3.- Oportunidades</p> <p>Y.3.1.- Rendimiento</p> <p>Y.3.2.- Productividad</p> <p>Y.3.3.- Crecimiento</p>	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental de corte transversal</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Población: 50</p> <p>Muestra: Censal</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
			<p>(Y)</p> <p>Rendimiento laboral</p>	<p>Y.1.- Clima organizacional</p> <p>Y.2.- Gestión de competencias</p> <p>Y.3.- Motivación laboral</p>		

Santa María, 2021	Santa María, 2021.					
-------------------	--------------------	--	--	--	--	--

Anexo N° 02: Instrumentos de investigación

La presente encuesta forma parte del trabajo de investigación intitulado: **HABILIDADES GERENCIALES Y RENDIMIENTO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA MARÍA, 2021**, el cual tiene fines exclusivamente académicos y se mantendrá en absoluta reserva.

Agradezco anticipadamente su colaboración por las respuestas brindadas en la siguiente encuesta:

Instrucciones: Lea detenidamente las proposiciones formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa (X) en la alternativa que crea usted correspondiente.

	Siempre (5)	Siempre (4)	A vec es (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)						
N o	Ítem s					Alternativa					
						5	4	3	2	1	
VI: Gestión logística											
D1: Habilidades técnicas											
1	Su jefe inmediato está dispuesto y tiene el conocimiento suficiente para ayudarlo a solucionar problemas en su puesto de trabajo.										
2	Siente usted que su organización se preocupa por fortalecer sus capacidad o habilidad para realizar adecuadamente su trabajo.										
3	Usted es capacitado para realizar sus actividades laborales										
D2: Habilidades humanas											
4	Percibe usted el liderazgo de su jefe inmediato en su centro de labores										
5	Frente a situaciones compleja su jefe es empático con usted										
6	Se siente usted por motivado cada día por su jefe inmediato										
D3: Habilidades conceptuales											
7	Siente usted que su competitividad laboral es la suficiente para poder atender las demandas de los usuarios										
8	Se siente usted eficiente en el uso de los recursos otorgados para desarrollar su trabajo encomendado										
9	Su trabajo encomendado lo logra con eficacia de acuerdo a lo programado										

V2: Rendimiento laboral					
D1: Clima organizacional					
10	El liderazgo que percibe de los directivos de su entidad le permite un adecuado rendimiento laboral				
11	Por las tareas cumplidas su jefe le otorga algún reconocimiento para fortalecer su rendimiento laboral				
12	En su institución se promueve el desarrollo laboral y personal				
D2: Gestión de competencias					
19	Las experiencias laborales son fortalecidas con otros entrenamientos por parte de su organización				
20	Las capacitaciones van de acuerdo a sus habilidades para mejorar su rendimiento laboral				
21	Siente usted que las oportunidades en su organización son equitativas y para todos				
D3: Motivación laboral					
22	Se siente usted motivado para incrementar su rendimiento laboral				
23	Los resultados esperados por su rendimiento laboral están de acuerdo a la productividad programada				
24	Siente usted que su organización le permite crecer como trabajador administrativo				

Anexo N° 03: Base de datos

MATRIZ BASE DE DATOS REFERIDOS POR LOS INSTRUMENTOS																
BASE DE DATOS V1: HABILIDADES GERENCIALES																
DIMENSIONES	HABILIDADES TÉCNICAS					HABILIDADES HUMANAS					HABILIDADES CONCEPTUALES					TV1
	item1	item2	item3	Niveles	TOTAL	item4	item5	item6	Niveles	TOTAL	item7	item8	item9	Niveles	TOTAL	
1	3	4	3	Nivel bueno	10	4	5	4	Nivel bueno	13	2	4	5	Nivel regular	11	34
2	3	2	1	Nivel malo	6	3	3	1	Nivel malo	7	2	3	5	Nivel regular	10	23
3	3	3	3	Nivel regular	9	3	4	3	Nivel regular	10	2	3	4	Nivel regular	9	28
4	3	4	3	Nivel bueno	10	3	5	4	Nivel bueno	12	2	4	5	Nivel regular	11	33
5	1	3	2	Nivel malo	6	4	4	3	Nivel regular	11	1	4	4	Nivel regular	9	26
6	3	3	1	Nivel regular	7	4	3	3	Nivel regular	10	2	3	5	Nivel regular	10	27
7	4	4	2	Nivel bueno	10	3	5	4	Nivel bueno	12	4	4	5	Nivel bueno	13	35
8	3	4	3	Nivel bueno	10	4	4	4	Nivel bueno	12	2	3	4	Nivel regular	9	31
9	3	4	3	Nivel bueno	10	4	5	4	Nivel bueno	13	2	4	5	Nivel regular	11	34
10	3	3	1	Nivel regular	7	3	3	3	Nivel regular	9	2	3	5	Nivel regular	10	26
11	3	3	3	Nivel regular	9	3	4	3	Nivel regular	10	2	3	4	Nivel regular	9	28
12	4	4	2	Nivel bueno	10	4	5	4	Nivel bueno	13	4	4	5	Nivel bueno	13	36
13	3	4	1	Nivel regular	8	4	4	4	Nivel bueno	12	2	4	4	Nivel regular	10	30
14	4	3	2	Nivel regular	9	4	4	3	Nivel regular	11	4	4	4	Nivel bueno	12	32
15	4	4	2	Nivel bueno	10	3	5	4	Nivel bueno	12	4	3	5	Nivel bueno	12	34
16	3	2	1	Nivel malo	6	3	4	1	Nivel regular	8	2	3	4	Nivel regular	9	23
17	3	2	1	Nivel malo	6	4	4	1	Nivel regular	9	2	3	4	Nivel regular	9	24
18	3	4	3	Nivel bueno	10	4	5	4	Nivel bueno	13	2	4	5	Nivel regular	11	34
19	4	3	2	Nivel regular	9	4	5	3	Nivel bueno	12	4	4	5	Nivel bueno	13	34
20	3	4	3	Nivel bueno	10	4	4	4	Nivel bueno	12	2	3	4	Nivel regular	9	31
21	3	4	3	Nivel bueno	10	4	5	4	Nivel bueno	13	2	4	5	Nivel regular	11	34
22	4	4	2	Nivel bueno	10	4	5	4	Nivel bueno	13	4	4	5	Nivel bueno	13	36
23	3	3	1	Nivel regular	7	3	3	1	Nivel malo	7	2	3	1	Nivel malo	6	20
24	3	3	1	Nivel regular	7	4	3	1	Nivel regular	8	2	3	1	Nivel malo	6	21
25	3	4	3	Nivel bueno	10	4	5	4	Nivel bueno	13	2	3	1	Nivel malo	6	29
26	3	4	3	Nivel bueno	10	4	5	4	Nivel bueno	13	2	3	1	Nivel malo	6	29
27	1	3	2	Nivel malo	6	4	3	1	Nivel regular	8	1	2	1	Nivel malo	4	18
28	4	4	2	Nivel bueno	10	4	5	3	Nivel bueno	12	4	3	1	Nivel regular	8	30
29	1	3	2	Nivel malo	6	2	3	1	Nivel malo	6	1	3	1	Nivel malo	5	17
30	1	3	2	Nivel malo	6	2	3	1	Nivel malo	6	1	3	1	Nivel malo	5	17
31	1	3	2	Nivel malo	6	2	3	1	Nivel malo	6	1	3	1	Nivel malo	5	17
32	1	3	2	Nivel malo	6	2	3	1	Nivel malo	6	1	3	1	Nivel malo	5	17
33	1	3	1	Nivel malo	5	2	3	1	Nivel malo	6	1	3	1	Nivel malo	5	16
34	1	3	1	Nivel malo	5	2	3	1	Nivel malo	6	1	3	1	Nivel malo	5	16
35	1	3	1	Nivel malo	5	2	4	1	Nivel malo	7	1	3	4	Nivel regular	8	20
36	1	3	1	Nivel malo	5	2	4	1	Nivel malo	7	1	3	4	Nivel regular	8	20
37	1	3	1	Nivel malo	5	2	4	1	Nivel malo	7	1	2	4	Nivel malo	7	19
38	1	2	1	Nivel malo	4	2	4	1	Nivel malo	7	1	2	4	Nivel malo	7	18
39	1	2	2	Nivel malo	5	2	4	1	Nivel malo	7	1	2	4	Nivel malo	7	19
40	1	2	2	Nivel malo	5	3	4	1	Nivel regular	8	1	2	4	Nivel malo	7	20
41	1	2	2	Nivel malo	5	3	4	1	Nivel regular	8	1	2	4	Nivel malo	7	20
42	1	2	2	Nivel malo	5	3	4	1	Nivel regular	8	1	2	4	Nivel malo	7	20
43	1	2	2	Nivel malo	5	3	4	1	Nivel regular	8	1	4	4	Nivel regular	9	22
44	4	3	2	Nivel regular	9	3	4	3	Nivel regular	10	4	4	4	Nivel bueno	12	31
45	4	3	3	Nivel bueno	10	3	4	3	Nivel regular	10	4	4	4	Nivel bueno	12	32
46	1	3	1	Nivel malo	5	2	4	1	Nivel malo	7	1	4	4	Nivel regular	9	21
47	1	3	1	Nivel malo	5	2	4	1	Nivel malo	7	1	4	4	Nivel regular	9	21
48	1	3	1	Nivel malo	5	2	3	1	Nivel malo	6	1	4	5	Nivel regular	10	21
49	1	3	1	Nivel malo	5	2	3	1	Nivel malo	6	2	4	5	Nivel regular	11	22
50	4	3	3	Nivel bueno	10	2	5	3	Nivel regular	10	2	4	5	Nivel regular	11	31

MATRIZ BASE DE DATOS REFERIDOS POR LOS INSTRUMENTOS																
BASE DE DATOS V2: RENDIMIENTO LABORAL																
DIMENSIONES	CLIMA ORGANIZACIONAL					GESTIÓN DE COMPETENCIAS					MOTIVACIÓN LABORAL					TV2
N°	item1	item2	item3	Niveles	TOTAL	item4	item5	item6	Niveles	TOTAL	item7	item8	item9	Niveles	TOTAL	TV2
1	2	4	4	Nivel regular	10	5	4	4	Nivel bueno	13	5	3	3	Nivel regular	11	34
2	2	3	2	Nivel malo	7	4	2	3	Nivel malo	9	1	3	1	Nivel malo	5	21
3	4	4	2	Nivel regular	10	4	3	3	Nivel regular	10	4	4	3	Nivel regular	11	31
4	4	4	4	Nivel regular	12	5	4	3	Nivel regular	12	4	3	3	Nivel regular	10	34
5	1	3	1	Nivel malo	5	5	3	3	Nivel regular	11	1	2	1	Nivel malo	4	20
6	1	3	1	Nivel malo	5	5	4	3	Nivel regular	12	1	2	1	Nivel malo	4	21
7	4	4	4	Nivel regular	12	5	3	4	Nivel regular	12	5	4	3	Nivel bueno	12	36
8	4	4	4	Nivel regular	12	4	4	4	Nivel regular	12	5	4	3	Nivel bueno	12	36
9	4	4	4	Nivel regular	12	5	2	3	Nivel regular	10	5	4	3	Nivel bueno	12	34
10	1	3	1	Nivel malo	5	3	3	5	Nivel regular	11	1	2	1	Nivel malo	4	20
11	4	4	4	Nivel regular	12	5	3	3	Nivel regular	11	5	4	3	Nivel bueno	12	35
12	4	4	4	Nivel regular	12	5	3	4	Nivel regular	12	4	3	3	Nivel regular	10	34
13	1	4	1	Nivel malo	6	5	4	4	Nivel bueno	13	1	2	1	Nivel malo	4	23
14	4	4	4	Nivel regular	12	3	3	4	Nivel regular	10	5	4	3	Nivel bueno	12	34
15	4	3	4	Nivel regular	11	5	4	4	Nivel bueno	13	4	3	4	Nivel regular	11	35
16	1	3	1	Nivel malo	5	3	2	3	Nivel malo	8	1	2	1	Nivel malo	4	17
17	1	3	1	Nivel malo	5	4	3	3	Nivel regular	10	1	2	1	Nivel malo	4	19
18	1	4	1	Nivel malo	6	4	4	4	Nivel regular	12	1	2	1	Nivel malo	4	22
19	4	4	4	Nivel regular	12	5	4	4	Nivel bueno	13	4	3	3	Nivel regular	10	35
20	4	3	4	Nivel regular	11	4	2	5	Nivel regular	11	4	3	3	Nivel regular	10	32
21	4	4	4	Nivel regular	12	5	4	4	Nivel bueno	13	4	3	4	Nivel regular	11	36
22	4	4	4	Nivel regular	12	3	4	3	Nivel regular	10	4	3	4	Nivel regular	11	33
23	2	3	2	Nivel malo	7	3	3	3	Nivel malo	9	1	2	1	Nivel malo	4	20
24	1	3	1	Nivel malo	5	3	4	3	Nivel regular	10	1	2	1	Nivel malo	4	19
25	4	4	4	Nivel regular	12	4	4	4	Nivel regular	12	4	3	4	Nivel regular	11	35
26	4	4	4	Nivel regular	12	4	4	4	Nivel regular	12	4	3	4	Nivel regular	11	35
27	2	4	2	Nivel regular	8	4	2	5	Nivel regular	11	1	2	1	Nivel malo	4	23
28	4	4	4	Nivel regular	12	5	4	3	Nivel regular	12	4	3	4	Nivel regular	11	35
29	4	3	4	Nivel regular	11	3	2	3	Nivel malo	8	4	3	4	Nivel regular	11	30
30	2	3	2	Nivel malo	7	3	2	3	Nivel malo	8	1	2	3	Nivel regular	6	21
31	2	3	2	Nivel malo	7	3	2	3	Nivel malo	8	1	2	3	Nivel regular	6	21
32	2	3	2	Nivel malo	7	3	2	3	Nivel malo	8	1	2	3	Nivel regular	6	21
33	4	4	4	Nivel regular	12	3	2	3	Nivel malo	8	5	4	4	Nivel bueno	13	33
34	4	4	4	Nivel regular	12	3	4	3	Nivel regular	10	5	3	1	Nivel regular	9	31
35	2	3	2	Nivel malo	7	3	4	3	Nivel regular	10	1	3	1	Nivel malo	5	22
36	2	3	2	Nivel malo	7	3	3	3	Nivel malo	9	1	2	1	Nivel malo	4	20
37	2	3	2	Nivel malo	7	3	3	3	Nivel malo	9	1	2	1	Nivel malo	4	20
38	1	3	2	Nivel malo	6	3	3	3	Nivel malo	9	1	2	1	Nivel malo	4	19
39	2	3	2	Nivel malo	7	3	3	3	Nivel malo	9	1	2	1	Nivel malo	4	20
40	2	3	2	Nivel malo	7	4	3	3	Nivel regular	10	1	2	1	Nivel malo	4	21
41	2	3	2	Nivel malo	7	4	3	3	Nivel regular	10	1	2	1	Nivel malo	4	21
42	4	3	4	Nivel regular	11	4	3	5	Nivel regular	12	4	3	4	Nivel regular	11	34
43	4	3	4	Nivel regular	11	4	2	5	Nivel regular	11	4	3	4	Nivel regular	11	33
44	4	5	4	Nivel bueno	13	4	2	5	Nivel regular	11	4	4	4	Nivel bueno	12	36
45	4	5	4	Nivel bueno	13	4	2	5	Nivel regular	11	4	4	4	Nivel bueno	12	36
46	4	5	4	Nivel bueno	13	4	2	5	Nivel regular	11	4	4	4	Nivel bueno	12	36
47	4	5	4	Nivel bueno	13	4	2	3	Nivel malo	9	4	2	4	Nivel regular	10	32
48	2	5	2	Nivel regular	9	4	2	3	Nivel malo	9	1	3	1	Nivel malo	5	23
49	2	5	2	Nivel regular	9	4	2	3	Nivel malo	9	1	3	1	Nivel malo	5	23
50	4	5	4	Nivel bueno	13	4	4	3	Nivel regular	11	4	3	4	Nivel regular	11	35