

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Habilidades directivas y desempeño laboral de los servidores  
públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019**

**Para optar el Grado Académico de Maestro en:**

**Ciencias de la Administración**

**Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local**

**Autor:**

**Bach. Diego Antonio SOTO ESPINOZA**

**Asesor:**

**Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY**

**Cerro de Pasco – Perú - 2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de los Servidores**

**Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado.**

-----  
**Dr. José Luis GUERRERO FEBRES**  
**PRESIDENTE**

-----  
**Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE**  
**MIEMBRO**

-----  
**Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA**  
**MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
Escuela de Posgrado  
Unidad de Investigación

**INFORME DE ORIGINALIDAD N° 0100-2022- DI-EPG-UNDAC**

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:  
**Diego Antonio SOTO ESPINOZA**

Escuela de Posgrado:  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN -  
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL**

Tipo de trabajo:  
**Tesis**

TÍTULO DEL TRABAJO:  
**“HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N°12 - CANTA, 2019”**

**ASESOR (A):** Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY

Índice de Similitud:  
**20%**

Calificativo  
**APROBADO**

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 26 de marzo del 2022

Dr. José Rovino ALVAREZ LOPEZ  
Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado  
UNDAC  
Pasco - Perú

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso, por darme mucha fuerza para salir adelante y el don de la perseverancia.

A mí amada madre Clara Gladys, hermana Susana y tío Jaime por el afecto y comprensión.

A ustedes, quienes me han sabido formar con buenos sentimientos, hábitos y valores; lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino

**Diego Antonio**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi eterno agradecimiento a:

La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Escuela de Posgrado, Unidad de la Facultad de Ciencias Empresariales, por acogerme en su seno durante mis estudios de Posgrado.

A los Señores catedráticos, por haber impartido sus sabios conocimientos y experiencias en mi sólida y actualizada formación profesional.

Al Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY, por brindarme su permanente asesoramiento en el desarrollo continuo de la presente tesis.

De la misma forma a la Licenciada en Administración. Señora Sara Nancy Espinoza Cruz; quien con su apoyo incondicional y sus sabios consejos me ha encaminado por el sendero del bien, por eso les brindo mi trabajo en ofrenda de alcanzar el éxito.

## RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como principal propósito: Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019., es de tipo descriptivo correlacional, con un método inductivo, deductivo y correlacional. De diseño correlacional.

La técnica manejada es la entrevista, siendo el cuestionario el instrumento de recolección de datos, el mismo que consta de 34 preguntas dividido en tres dimensiones para la variable Habilidades Directivas y 22 preguntas y dos dimensiones para la variable Desempeño Laboral, el cual fue aplicado sobre una muestra de 40 trabajadores de la entidad.

Los resultados demuestran que la variable habilidades directivas, según lo manifestado por los encuestados, el 40% indica que se encuentra altamente desarrollada y con respecto a la variable desempeño laboral el 52.5% indican que tienen un nivel alto.

De los resultados, se indica una correlación alta y significativa a un nivel de 0.01 con un resultado de coeficiente de Pearson de 0,828\*\* entre ambas variables. Por lo que se puede concluir que, la variable habilidades directivas tiene una alta relación con el desempeño laboral, del mismo modo se considera que la UGEL N°12 – Canta, elabore un plan interno de fortalecimiento institucional para garantizar el desarrollo de las habilidades de sus servidores públicos.

**Palabras claves:** Habilidades directivas, desempeño laboral, habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, habilidades grupales.

## ABSTRACT

The main purpose of this research study was to: Determine the level of influence of Management Skills on the job performance of Public Servants of UGEL N ° 12 - Canta, 2019., the methodology used is based on a descriptive correlational type, with an inductive, deductive and correlational method.

Correlational design.

The technique used is the interview, having the questionnaire as a data collection instrument, which consists of 34 questions divided into three dimensions for the Management Skills variable and 22 questions and two dimensions for the Labor Performance variable, which was applied on a sample of 40 workers of the entity.

The results show that the managerial skills variable, as expressed by the respondents, 40% indicate that it is highly developed and with respect to the variable work performance, 52.5% indicate that they have a high level.

Similarly, a high and significant correlation is indicated at a level of 0.01 with a Pearson coefficient result of 0.828 \*\* between both variables. Therefore, it can be concluded that the variables managerial skills and job performance have a high relationship, so we consider that UGEL N ° 12 - Canta elaborates an internal institutional strengthening plan to guarantee the development of the skills of its public servants.

**Keywords:** Management skills, job performance, intrapersonal skills, interpersonal skills, group skills.

## INTRODUCCIÓN

Es competente mencionar, que el desarrollo de las entidades públicas, son circunstancias posibles gracias al desenvolvimiento y desempeño laboral de sus servidores públicos, quienes al hacer un uso permanente de sus habilidades directivas dentro de las labores que realizan, contribuyen efectivamente con la gestión. Es por ello que consideramos realizar el presente trabajo de investigación aplicado a UGEL N°12 – Canta.

En el mundo contemporáneo donde las organizaciones se encuentran en constante cambio, se hace imprescindible la posesión de habilidades directivas en entornos VUCA<sup>1</sup> es especialmente necesaria para poder sacar el mayor beneficio de esta situación e impedir que la institución se pueda ver afectada por ello. Los entornos VUCA se caracterizan por su volatilidad, incerteza, complejidad y ambigüedad, peculiaridades que a primera vista pueden resultar hostiles, pero con las cuales las organizaciones pueden obtener grandes ventajas que les ayuden a reforzarse y a posicionarse como líderes. Ante estas circunstancias los colaboradores se ven obligados a ajustar sus habilidades, conocimientos y experiencias, para poder adaptarse a los objetivos de la organización, del mismo modo luchan por desarrollarse en las condiciones cambiantes y turbulentas que vivimos.

—El desafío al desarrollar recursos humanos no es solamente capacitar y/o entrenar al personal en materia de conocimientos, sino también desmitificar el concepto cerrado que existe sobre el término Talento, a través del tratamiento particular de las distintas partes en que el mismo puede ser desagregado: las competenciasll. (Alles, 2017)

Es importante mencionar a Gonzalez (2021) quien en su trabajo de investigación, —logró determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque los resultados

---

<sup>1</sup> Acrónimo que menciona la Volatilidad, Incertidumbre (Uncertainty en inglés). Complejidad y Ambigüedad de condiciones y situaciones que suceden en un entorno.

indican un grado de correlación de Pearson moderado y positivo de 0.550\*\*, con un nivel de significancia de 0.0111 (p. 93). Similar al de nuestra investigación.

La mayoría de estudiosos coinciden en que las habilidades personales y directivas como ventaja competitiva de las organizaciones, son fuerza en un futuro no tan lejano. En las entidades públicas las habilidades directivas crean ventaja competitiva, sobre todo en aquellas que cuentan en sus nóminas con funcionarios con capacidades y destrezas, así como mandos intermedios que tienen y operan convenientemente sus habilidades interpersonales.

Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. (Pereda, et al, 2014)

El desarrollo de la presente investigación está diseñado de acuerdo a lo estipulado por nuestro reglamento de grados y títulos de nuestra universidad:

El capítulo I: Problema de Investigación, nos presenta el problema de investigación donde se incluye la identificación del problema, delimitación de la investigación, formulación del problema, formulación de los objetivos, justificación de la investigación y las limitaciones de la investigación.

El capítulo II: Marco Teórico, en esta parte consideramos los antecedentes del estudio, las bases teóricas y científicas de nuestras variables e indicadores, la definición de términos básicos, formulación de hipótesis, identificación de variables y nuestra definición operacional de variables e indicadores.

El capítulo III: Metodología y Técnicas de Investigación, en el mismo se considera el tipo de investigación, método de investigación, el diseño de nuestra investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, el tratamiento estadístico y la orientación ética de nuestro estudio.

El capítulo IV: Resultados y Discusión de Resultados; dentro de ello encontramos la descripción del trabajo de campo realizado, la presentación, análisis e interpretación de nuestros respectivos resultados, la prueba de hipótesis general y específicas, del mismo modo su respectiva discusión de resultados.

En la parte final, se presenta las conclusiones y recomendaciones más importantes a las cuales se arribó, en el desarrollo de la presente investigación; seguido de las referencias bibliográficas y anexos.

El Autor.

## INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
INDICE	

## CAPITULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema .....	1
1.2. Delimitación de la Investigación .....	5
1.2.1. Delimitación Temporal.....	5
1.2.2. Delimitación Espacial .....	5
1.2.3. Delimitación Social .....	5
1.2.4. Delimitación conceptual.....	5
1.3. Formulación del Problema .....	6
1.3.1. Problema general .....	6
1.3.2. Problemas específicos .....	6
1.4. Formulación de objetivos .....	6
1.4.1. Objetivo general .....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5. Justificación de la investigación .....	7
1.6. Limitaciones de la investigación.....	8

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

2.1.	Antecedentes de estudio .....	9
2.1.1.	Antecedentes Internacionales. ....	9
2.1.2.	Antecedentes Nacionales.....	11
2.1.3.	Antecedentes Locales .....	14
2.2.	Bases teóricas – científicas.....	15
2.2.1.	Habilidades Directivas .....	15
2.2.2.	Definiciones sobre Habilidades directivas.....	18
2.2.3.	Características de las Habilidades directivas.....	20
2.2.4.	Dimensiones de las habilidades directivas .....	22
2.2.5.	Desempeño Laboral .....	32
2.2.6.	Dimensiones del Desempeño Laboral .....	34
2.2.7.	Características del desempeño laboral.....	36
2.2.8.	El Desempeño Laboral y las Neurociencias .....	37
2.2.9.	Servidor Publico .....	38
2.3.	Definición de términos básicos .....	39
2.4.	Formulación de hipótesis .....	43
2.4.1.	Hipótesis general.....	43
2.4.2.	Hipótesis específicas.....	43
2.5.	Identificación de variables.....	43
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores.....	44

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION**

3.1.	Tipo de Investigación .....	45
------	-----------------------------	----

3.2. Nivel de investigación .....	45
3.3. Métodos de investigación:.....	46
3.3.1. Método General.....	46
3.3.2. Métodos Específicos .....	46
3.4. Diseño de investigación .....	46
3.5. Población y muestra .....	47
3.5.1. Población. ....	47
3.5.2. Muestra. ....	47
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
3.6.1. Técnicas de recolección de datos.....	48
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos .....	48
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación. ....	48
.....	48
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos. ....	49
3.9. Tratamiento estadístico.....	50
3.10. Orientación ética filosófica y epistémica.....	50

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	51
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	52
4.2.1. Resultados de la Variable Habilidades Directivas.....	52
4.2.2. Resultados de la Variable Desempeño Laboral.....	56
4.3. Prueba de Hipótesis.....	59

4.3.1. Prueba de Hipótesis General.....	59
4.3.2. Prueba de Hipótesis Especificas .....	60
4.4. Discusión de resultados.....	64

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Definiciones de habilidades directivas .....	19
<b>Tabla 2:</b> Resultados de la Variable Habilidades Directivas .....	52
<b>Tabla 3:</b> .....	53
<b>Tabla 4:</b> Resultados de la Dimensión Habilidades Interpersonales.....	54
<b>Tabla 5:</b> Resultados de la Dimensión Habilidades Grupales.....	55
<b>Tabla 6:</b> Resultados de la Variable Desempeño Laboral .....	56
<b>Tabla 7:</b> Resultados de la Dimensión Rendimiento Laboral.....	57
<b>Tabla 8:</b> Resultados de la Dimensión Actividad Laboral .....	58
<b>Tabla 9:</b> Correlación entre Habilidades Directivas y Desempeño Laboral.....	59
<b>Tabla 10:</b> Correlación entre Habilidades Intrapersonales y Desempeño Laboral .....	60
<b>Tabla 11:</b> Correlación entre Habilidades Interpersonales y Desempeño Laboral .....	62
<b>Tabla 12:</b> Correlación entre Habilidades Grupales y Desempeño Laboral .....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Resultados de la Variable Habilidades Directivas .....	52
<b>Gráfico 2:</b> Resultados de la Dimensión Habilidades Intrapersonales .....	53
<b>Gráfico 3:</b> Resultados de la Dimensión Habilidades Interpersonales .....	54
<b>Gráfico 4:</b> Resultados de la Dimensión Habilidades Grupales .....	55
<b>Gráfico 5:</b> Resultados de la Variable Desempeño Laboral .....	56
<b>Gráfico 6:</b> Resultados de la Dimensión Rendimiento Laboral.....	57
<b>Gráfico 7:</b> Resultados de la Dimensión Actividad Laboral .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Desarrollo de habilidades directivas .....	18
<b>Figura 2:</b> Cinco cualidades básicas del autoconocimiento.....	24
<b>Figura 3:</b> Pirámide de Maslow .....	27

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

En un mundo en constante cambio como el que vivimos, las organizaciones necesitan de personas que tengan, demuestren y utilicen sus habilidades dentro de las organizaciones, al referirnos a las habilidades en plural, consideramos que se sujetan a una tarea o labor que se ejecuta en beneficio de la organización.

Según Alles (2007) "En cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos (actividad laboral), implican un entorno (lugar de trabajo)ll, se demuestran en la realización de las tareas o labores cotidianas que se presentan en su lugar de trabajo con regularidad, estas deben realizarse con eficacia y profesionalismo, lo importante de las habilidades directivas es que sobre todo se aprenden.

La investigación sobre Habilidades Directivas es una preocupación constante dentro de las Ciencias Administrativas. Según, Madrigal, (2009).

El directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que plantea el

entorno en el que se desenvuelve, ya sea éste empresarial, político, económico o social, tanto en la administración pública y privada como en su vida profesional y personal. (p.112)

Uno de los grandes pensadores de las ciencias administrativas Peter Drucker<sup>2</sup> afirma que:

Los fallos organizativos son fundamentalmente el resultado de dirección. Como gestor de personas, todo directivo ha de desarrollar una serie de habilidades y destrezas que faciliten su actuación de cara a la mejora de su propio desempeño, y por ende del de sus colaboradores (2007)

Es en el sector público donde se demanda la necesidad de una mayor apreciación y consideración para disponer de recursos humanos con habilidades personales y directivas, los mismo que estén dispuestos a servir a los ciudadanos de pie.

Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden. (Madrigal, 2009). Lo cual involucra que en el presente siglo XXI vamos a romper paradigmas y a contradecir las teorías de Peter Drucker y de Einstein<sup>3</sup>. El primero afirmó: *“Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden.”* En cambio, Einstein decía: *“De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana; del Universo no estoy seguro”*.

Einstein mediante sus habilidades realizó grandes descubrimientos para la ciencia, mientras que Drucker lo hizo a la gerencia y las ciencias administrativas, lo cual ha influido considerablemente en la enseñanza y el

---

<sup>2</sup> Considerado el Padre de la Administración Moderna

<sup>3</sup> Es considerado el científico más importante del siglo XX

aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal manera que actualmente las habilidades directivas se enseñan, desarrollan y asimilan, mediante diversos medios académicos como: cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados, es decir las habilidades se cultivan, educan y adquieren.

Según la Real Academia Española (2014) —El concepto de habilidad proviene del término latino —habilitas" y hace referencia a la capacidad y disposición para algo, es decir la habilidad es cada una de las cosas que un individuo hace con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña.

Los trabajadores para un mejor desempeño laboral, deben de contar con ciertas habilidades acorde a los actuales tiempos que vivimos, dentro de ellas, consideramos que las habilidades directivas y por ende las personales, sin descuidar las técnicas, las mismas que se relacionan con valores y actitudes particulares (de cada trabajador). Estas a su vez influyen en el comportamiento dentro de sus instituciones.

Para un funcionamiento armónico dentro de las organizaciones, mucho va a depender de unas adecuadas relaciones interpersonales que se mantenga entre los colaboradores y los que dirigen una institución, teniendo como elementos fundamentales, la comunidad integración, cooperación y comunicación entre sus miembros. Somos testigos en nuestro entorno, de cómo las entidades no pueden avanzar en el cumplimiento de sus metas y obligaciones<sup>4</sup>, por inconvenientes en las relaciones interpersonales entre sus miembros con quienes dirigen la entidad. Del mismo modo en el ámbito personal la forma como se conduzca las relaciones interpersonales se reflejará en sus logros hasta su autorrealización como persona. Es decir, las habilidades personales son primordiales al momento de lograr los objetivos institucionales.

---

<sup>4</sup> Previstas en su Plan Estratégico Institucional PEI y Plan Operativo Institucional POI

Ramírez (2018), nos manifiesta que las Habilidades Grupales, representa la Delegación "Empoderar", Dirección hacia el cambio positivo "Gestión", Creación de unidades vigorosas "Trabajo en equipo". Hoy en día se considera que las organizaciones necesitan de equipos homogéneos que tengan una visión común, es importante señalar, que en estas habilidades el trabajador está al servicio de la institución.

Chiavenato (2007) Nos manifiesta que, —un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Es decir, el desempeño laboral, es considerado como la calidad del servicio o labores que realiza el servidor dentro de la institución, en beneficio de las personas a las que atiende o al cumplimiento de las metas institucionales. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales, habilidades personales, habilidades intrapersonales hasta sus habilidades grupales, los mismos que inciden directamente en los resultados de la organización.

En definitiva, se trata de cómo asimila, se comporta y cómo hace su trabajo un empleado o servidor de la Unidad de Gestión Educativa Local de Canta.

Consideramos que las habilidades directivas y el desempeño laboral son dos variables de suma importancia para el desarrollo y logro de objetivos de las organizaciones e instituciones del sector público, los mismos que ayudan a manejar de forma positiva las relaciones entre los directivos y servidores de una organización e influyen en el desempeño laboral respectivo. Es por las razones expresadas que para la presente tesis nos planteamos el problema siguiente: ¿De qué manera influyen las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019?

## **1.2. Delimitación de la Investigación**

### **1.2.1. Delimitación Temporal**

El periodo de análisis de la presente investigación comprende el año 2019.

### **1.2.2. Delimitación Espacial**

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la Unidad de Gestión Educativa Local N°12, ubicado en el distrito de Canta, Provincia de Canta, Región Lima Provincias.

### **1.2.3. Delimitación Social**

Para la presente investigación lo constituyen todos los trabajadores administrativos (nombrados y contratados) de la Unidad de Gestión Educativa Local N°12 – Canta.

### **1.2.4. Delimitación conceptual**

En nuestra investigación lo constituye las habilidades directivas y el desempeño laboral. Para lo cual tenemos las siguientes definiciones, para nuestras variables estudiadas:

#### **Habilidades directivas,**

Debemos manifestar que las habilidades directivas son actualmente elementos que te diferencian de los demás y que son aplicables en cualquier sector y puesto.

Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultadosll. (Whetten & Cameron, 2005)

#### **Desempeño laboral.**

Según Chiavenato, (2001). El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos

En decir, es la manera de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado, y de cómo influye el mismo en la gestión administrativa de la UGEL Canta, tanto de manera positiva como negativa. Es definitiva, es el conjunto de destrezas que una persona tiene y que son llevadas a la práctica para un mejor desempeño.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿De qué manera influyen las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera influyen las Habilidades Personales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019?
- b) ¿De qué manera influyen las Habilidades Interpersonales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019?
- c) ¿De qué manera influyen las Habilidades Grupales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - ¿Canta, 2019?

### **1.4. Formulación de objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Personales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

- b) Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Interpersonales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.
- c) Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Grupales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

## **1.5. Justificación de la investigación**

### **a) Justificación Teórica**

Nuestra investigación se realiza con el propósito de investigar y aportar teorías al conocimiento existente sobre nuestras variables de estudio: Habilidades directivas y desempeño laboral, pero aplicadas a los trabajadores de una institución pública, en nuestro caso a la UGEL Canta, con ello se busca contribuir con un marco teórico para futuras investigaciones relacionadas especialmente a las entidades ligadas a la gestión pública.

### **b) Justificación Metodológica**

Con nuestra investigación se busca relacionar las habilidades directivas y el desempeño laboral, porque existe la necesidad de mejorar el nivel y calidad del trabajo de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 – Canta, para ello se han elaborado dos cuestionarios, una por cada variable de estudio, los mismos que se aplicarán a nuestros encuestados, y se podrán utilizar en futuras investigaciones.

### **c) Justificación Práctica**

Mediante nuestra publicación se busca obtener datos que permitan establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, para proponer medidas que faciliten desarrollar las capacidades y crecimiento profesional, mediante capacitaciones, especializaciones, talleres y similares, buscando la

integración entre los colaboradores, todo ello buscando motivar al personal y brindándoles las herramientas necesarias para seguir superándose, permitiendo que sus resultados generen algunas alternativas que, al ser efectuadas en la institución, permitirán su uso práctico por los trabajadores, con el fin de incrementar las habilidades directivas y por ende su desempeño laboral en las diferentes actividades que realizan los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°12 – Canta.

**d) Justificación social**

Permitirá que los docentes y ciudadanos que acuden a las instalaciones de la Gestión Educativa Local N°12 – Canta, tengan un mejor servicio de parte de los servidores públicos que allí laboran.

**e) Justificación de conveniencia**

El estudio es conveniente porque con el presente trabajo se permitirá que se mejoren las habilidades directivas mediante nuestras conclusiones y recomendaciones de nuestra investigación, y que al ser implementadas mejore el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°12 – Canta.

**1.6. Limitaciones de la investigación**

La principal restricción es el aspecto económico para poder financiar nuestro estudio, ya que todos los gastos que se realizaron durante el desarrollo del presente estudio, fueron sufragados con nuestros propios peculios.

Consideramos que faltan estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades directivas tienen en determinados ámbitos, como por ejemplo en el sector público.

Así mismo consideramos la falta de colaboración y apertura por parte de nuestros informantes al momento de ejecutar las encuestas<sup>5</sup>,

---

<sup>5</sup> Actualmente por el trabajo remoto que vienen realizando, producto de la pandemia por COVID 19.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

Guarnizo (2018) en la tesis para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano, titulada: —Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superiorll realizada en la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, su objetivo principal, fue identificar las competencias y habilidades gerenciales que poseen todas las autoridades de las unidades administrativas y académicas en las Instituciones de Educación Superior, fue una investigación exploratoria, conto con una muestra de 269 funcionarios, el resultado principal fue:

"La comunidad universitaria, conformada tanto por los docentes, servidores, trabajadores y estudiantes, en su gran mayoría, consideran que las autoridades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato no son designadas/os mediante adecuados procesos de selección, ni poseen el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer las funciones del cargoll. (Guarnizo, 2018, pág. 84)

Pereda (2016) en la tesis para la obtención del Grado Académico de Doctor en Ciencias Sociales y Jurídicas, titulada: Análisis de las habilidades

directivas. estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba, Estudio llevado en la Universidad de Córdoba – España. El objetivo principal de la investigación fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, el nivel de investigación se inicia con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo. El tamaño muestral fue de 1,363 personas. Se utilizó un cuestionario que contiene 27 ítems, 6 de los cuales están formulados en base a una escala de Likert de cinco puntos. interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas. La conclusión principal nos dice que:

Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja

diferenciadora, que a la larga será competitiva. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no

se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales. (Pereda, 2016, pág. 427)

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

Zapata (2020), en la tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión del talento humano. Estrategia de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P Triunfadores Marchan, Chiclayo. Se conto con una muestra de 20 docentes del nivel secundaria. La investigación fue no experimental, de diseño descriptivo.

La principal conclusión fue: La fundamentación epistemológica del proceso de habilidades directivas y su dinámica facilitó organizar las teorías y categorías primordiales de su desarrollo; así como constatar las distintas elecciones metodológicas que se han utilizado para el mejoramiento del desempeño laboral en diferentes ámbitos empresariales. Del mismo modo se elaboró la estrategia de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral de los docentes que consta de la planificación de actividades generales y cuatro etapas: Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; Retribuciones monetarias y no monetarias; Satisfacción en relación con las tareas asignadas y finalmente la etapa llamada Capacitación y desarrollo constante de los empleados. (Zapata, 2020, pág. 73)

Este estudio nos sirvió para tener conocimiento de las estrategias del desarrollo de habilidades directivas para poder perfeccionar el desempeño laboral de los investigados.

Morales (2019), en la tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública, Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018. Por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, su objetivo principal fue el de 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. Se conto con una población de estudio de 52 trabajadores, la investigación fue de tipo aplicada, el nivel de investigación correlacional, las principal conclusión a la que arribó fue:

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. (Morales, 2019, pág. 83)

Con esta investigación se dio sustento a nuestra variable de Habilidades directivas con sus respectivas dimensiones.

Llave & Ccallo (2019) en la investigación sobre Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar - Cusco, 2018. Tesis para optar el título profesional de: Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica del Perú, el objetivo principal fue determinar la relación entre las habilidades directivas con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar - Cusco, 2018. De acuerdo a la metodología, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de corte transversal, la misma que fue aplicado a una población de 140 trabajadores.

La conclusión principal de dicha investigación nos manifiesta que: Se determinó que sí existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar-Cusco, 2018, con un Rho de Spearman de 0,688 que muestra que esta relación es positiva moderada con un nivel de significancia menor al 0,05. Donde se indica que a medida que aumente las habilidades directivas mayor será la satisfacción laboral. (Llave & Ccallo, 2019, pág. 99)

Del mismo modo dicha investigación sirvió para reforzar nuestras dimensiones (habilidades personales, habilidades intrapersonales y habilidades grupales)

Leyva & Sacha (2018), en la tesis titulada: —Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017II para obtener el título de Licenciado en Administración de la Universidad Peruana Los Andes. el estudio es de enfoque cuantitativo, de tipo básico, método cuantitativo y diseño descriptivo correlacional; no experimental de corte transversal. La población materia de estudio estuvo compuesta por 28 Directivos.

Al concluir dicha investigación las autoras llegaron a la principal conclusión:

Considerando que el objetivo general de la investigación se estableció como: Determinar la relación de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017 se aplicó la encuesta respectiva a la muestra formada por los directivos de la institución en mención, obteniendo que el nivel de coeficiente de correlación es: 0,544 con una significación bilateral de 0,003 para lo cual se determina una correlación positiva media y se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna; se obtuvo información de que muchos encuestados desconocen y que basado en los conceptos y enfoque sustentado, los directivos deben necesariamente tener y mantener las tres habilidades administrativas básicas como son las Habilidades

Técnicas, que involucra el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa, Habilidades Humanas para interactuar efectivamente con los colaboradores, o clientes, proveedores, Etc. Es decir, relacionar con la calidad humana y valores sociales; Habilidades Conceptuales, para la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, análisis de procesos, manejo de la calidad, innovación y creatividad, planificación, etc. (Leyva Galván & Sacha Pérez, Huancayo, pág. 68)

Este trabajo nos facilitó conceptos académicos para el marco teórico de la variable Desempeño laboral-

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

Almerco & Silvestre (2018) presentaron la tesis titulada: Habilidades gerenciales que demandan las organizaciones municipales en la Provincia de Pasco en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, cuyo objetivo general fue: Determinar en la actualidad las habilidades gerenciales que poseen los directivos y funcionarios para enfrentar con eficiencia los retos del management municipal. El tipo de investigación es aplicada de, nivel descriptivo explicativo, la muestra fue de 52 Directivos y Funcionarios, la conclusión principal fue: de que, Actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes (generación —xll, millennials y baby boomers). (Almerco & Silvestre, 2018, pág. 116)

Bonilla & Condor, (2020), en la tesis titulada: La ética pública y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de

Ulcumayo – 2018, de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, cuyo objetivo principal fue: determinar la relación que existe entre la ética pública y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ulcumayo, 2018. La investigación fue de tipo aplicada y de diseño descriptivo no correlacional; se realizó con una muestra de 27 trabajadores, la conclusión principal a la que arribaron fue:

De los datos obtenidos en la investigación, se concluye que existe relación directa entre la variable ética pública y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ulcumayo, 2018, Con un valor de significancia (valor crítico observado)  $0,000 < 0,005$ . (Bonilla & Condor, 2020, pág. 87)

Esta investigación nos permitió consolidar las bases teóricas de nuestra variable desempeño laboral.

## **2.2. Bases teóricas – científicas**

### **2.2.1. Habilidades Directivas**

Entendemos a las habilidades directivas, como la capacidad que posee o domina cada servidor público, al momento de presentarse algún inconveniente laboral dentro de la institución, donde da a conocer sus habilidades para lograr soluciones inmediatas, ante las diversas situaciones administrativas que se presentan en las labores cotidianas, es preciso mencionar que las habilidades directivas, generan mayor jerarquía y llegada, tanto en la gestión privada como pública de las empresas y organizaciones, ya que es considerada como una de las instrumentos más importantes para dirigir una institución.

Según un estudio presentado por BID, (2020) denominado:

América Latina en movimiento: competencias y habilidades en la Cuarta Revolución, se menciona que, las habilidades identificadas como clave con mayor frecuencia son las de Resolución de Problemas Complejos (RPC), Administración de recursos y Técnicas, todas con porcentajes superiores al 70%

de las empresas consultadas. Evaluando por grupos, las Habilidades Duras son miradas en mayor medida como clave respecto a las Habilidades Blandas, en tanto que las Físicas, como es de esperarse, se encuentran entre las de menor valoración.

Como se puede apreciar todas estas habilidades pueden ser aprendidas por los trabajadores, si bien es cierto que los actuales momentos están dominados por el avance tecnológico en todos los campos. El reto es entonces formar a los trabajadores en esas habilidades que lo diversifican de las máquinas y consigan utilizar con éxito las nuevas tecnologías para realizar una determinada labor. El sector público no es ajeno a esta realidad, como se pudo apreciar en esta pandemia ocasionado por el COVID 19, donde la gran mayoría de las instituciones públicas optaron por el teletrabajo.

Esta además decir que la gran mayoría de trabajadores, no estaban preparadas para afrontar esta realidad, por lo que les costó mucho adaptarse a este tipo de trabajo.

Whetten & Cameron, (2005) Mencionan que: En la última década, más o menos, se ha producido una abundancia de evidencia de que la administración habilidosa (especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones) es el determinante fundamental para el éxito organizacional. Estos estudios se han llevado a cabo a través de numerosos sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Los hallazgos de la investigación ponen ahora de manifiesto, casi incuestionablemente que, si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes.

Por su parte Madrigal (2009) menciona que: El directivo del siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías que van apareciendo con mayor frecuencia, por lo cual debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que

bosqueja el entorno en el que se desenvuelve, ya sea éste empresarial, político, económico o social, tanto en la administración pública y privada como en su vida profesional y personal.

Bonifaz (2012) menciona que todas las personas que trabajan en una organización, sea cual sea su giro; tienen funciones y actividades por cumplir; algunas de éstas implican una serie de tareas individuales, pero otras se logran trabajando con un grupo. Esto forma parte del gran desafío de las organizaciones, pues no todo ser humano domina esta habilidad.

Las actuales circunstancias han sometido al sector público a una intensa revisión y posible reestructuración, por que muestra la urgente necesidad de dirigir la mirada hacia los empleados públicos, quienes deben ser competentes y eficaces en el uso de las últimas tecnologías, así como en poner énfasis en el desarrollo de las habilidades acorde a los tiempos actuales dominados por la famosa cuarta revolución industrial.

Pollitt & Bouckaert, (2011), mencionan: Cuando el conocimiento se ha democratizado gracias a la influencia poderosa de las nuevas tecnologías, son las habilidades y competencias las que realmente determinarán los factores y elementos diferenciadores entre las personas, y por tanto, las ventajas competitivas entre empresas, resultan ser su consecuencia más destacada, lo que nos quiere decir que en los momentos actuales son las habilidades y competencias de los trabajadores, las más valoradas por las organizaciones.

Se entiende que un desempeño eficiente, se debe dar en cualquier puesto de trabajo, no solo en los puestos directivos, por lo que los servidores públicos requieren, no solo actitudes, sapiencias y el comportamiento adecuado, sino también de determinadas habilidades para lograr un mejor desempeño laboral.

**Figura 1:**

**Desarrollo de habilidades directivas**



Fuente: Tomado de internet

**2.2.2. Definiciones sobre Habilidades directivas**

A continuación, se presentan una serie de definiciones de diversos autores, sobre el constructo de habilidades directivas

**Tabla 1:**

## Definiciones de habilidades directivas

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
<i>Katz (1955)</i>	<i>“Una habilidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no meramente potencial”</i>
<i>Goldstein (1993)</i>	<i>“Capacidad para desempeñar las operaciones de un puesto con facilidad y precisión”</i>
<i>Peiró (1999)</i>	<i>“Capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo)”</i>
<i>Nahavandi (2006)</i>	<i>“Un talento adquirido que una persona desarrolla en relación con una tarea específica”</i>
<i>Mosley et al. (2005)</i>	<i>“Conjunto de habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente, habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización”.</i>
<i>Whetten y Cameron (2005)</i>	<i>“Habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros”.</i>
<i>Madrigal Torres (2009)</i>	<i>“La capacidad y aptitud de una persona para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados”</i>
<i>Knapp (2007)</i>	<i>“Resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo esfuerzo de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad”</i>

Núñez Martín (2012)	<i>“Es el desarrollo de ciertos hábitos de comportamiento. Así como la capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas. Las habilidades duras (funcionales) generalmente se pueden adquirir de una manera lógica y sistemática. Las habilidades blandas (también llamadas sociales o de comportamiento) son destrezas de orden más subjetivo e intangible”.</i>
Cobo (2012)	<i>“Conjunto de habilidades psicológicas se refieren a la forma de pensar y las habilidades mentales necesarias para el éxito empresarial, habilidades interpersonales, que giran en torno a la gestión de relaciones clave y habilidades técnicas”.</i>
Agolla y Van Lill (2013)	<i>“Conjunto de habilidades centrales formado por habilidades, técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo”.</i>
Griffin y Van Fleet (2013)	<i>“La capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento”.</i>
Real Academia Española (2014)	<i>“Es la capacidad y disposición para algo”</i>

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.2.3. Características de las Habilidades directivas.

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

- a) Las habilidades directivas son conductuales;** —es decir no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas radican en conjuntos identificables de acciones que las personas llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros (por ejemplo, el liderazgo, comunicación asertiva), a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes cualidades y personalidades utilizan sus habilidades de manera diferente,

existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una escala de diferencias individuales". (Whetten & Cameron, 2011)

**b) Las habilidades administrativas son controlables.** —El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control de la persona. A diferencia de prácticas organizacionales como —contratar de manera selectiva o actividades cognitivas como —trascender al miedo, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden involucrar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma. (Whetten & Cameron, 2011)

**c) Las habilidades directivas se pueden desarrollar.** Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual (CI) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, las personas pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los trabajadores pueden avanzar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas. (Whetten & Cameron, 2011)

**d) Las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan.** Según Whetten & Cameron (2011) Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. (p. 123)

Por ejemplo, para motivar a los demás de manera eficaz, es probable que se requiera de habilidades tales como comunicación de apoyo, influencia, delegación y autoconocimiento. En otras palabras, los directivos eficaces

desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas. (Whetten & Cameron, 2011)

**e) Las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas.**

Según Whetten & Cameron, (2011) No todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una sola dirección. (p. 99)

No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más poderosos suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles. (Whetten & Cameron, 2011)

**2.2.4. Dimensiones de las habilidades directivas**

Según la mayoría de los autores, coinciden en las siguientes dimensiones para las habilidades directivas:

**2.2.4.1. Habilidades Personales.**

Son las competencias técnicas, psicológicas y sociales que posee una persona para poder desempeñar una labor con éxito ya sea en el campo profesional o en la vida privada. En su mayor parte, dependen de nosotros mismos. Son más el producto de nuestra formación o experiencia, que de nuestra educación. Por lo tanto, tenemos más injerencia para poder desarrollar ese potencial. Comprende básicamente:

**a) Desarrollo de autoconocimiento**

*“De todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo” William Shakespeare* La noción de autoconocimiento no forma parte del diccionario de la Real

Academia Española (RAE)<sup>6</sup>. Sin embargo, podemos saber a qué alude si analizamos los componentes del término. La palabra autoconocimiento, como tal, se compone del prefijo *auto-*, que significa ‘propio’ o ‘por uno mismo’, y el sustantivo *conocimiento*, que es la capacidad de comprender por medio de la razón.

*Conócete a ti mismoll*<sup>7</sup>. Estas eran las palabras que aparecían inscritas casi a modo de advertencia en el pronaos del templo de Apolo en Delfos. Han transcurrido muchos siglos de su pronunciamiento y aun gran parte de las personas siguen incapacitadas en esa materia básica para nuestras vidas, como es el autoconocimiento. De lo que se trata, es de que uno mismo debe conocer sus talentos, habilidades, sus cualidades, pero también sus limitaciones

Goleman (2005), dice que el autoconocimiento es como —conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuicionesll.

Herrán (2003) nos manifiesta que, el autoconocimiento debe ser un proceso de aprendizaje básico y continuo respecto al del resto de los aprendizajes posibles, precisamente por tratar al sujeto que conoce como objeto de sí mismoll.

Otra máxima nos dice: —Aquel que gobierne a los demás, antes debe ser amo de sí mismo.

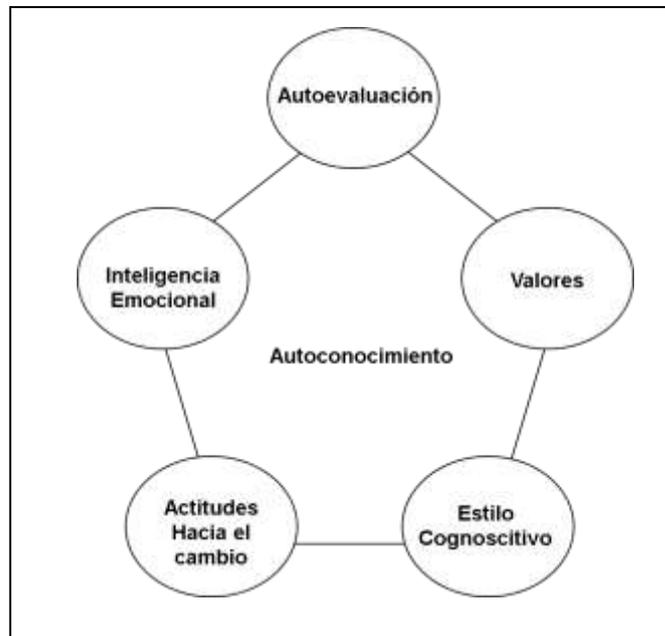
---

<sup>6</sup> Institución cultural dedicada a la regularización lingüística entre el mundo hispanohablante.

<sup>7</sup> Aforismo que ha sido atribuido a varios sabios griegos antiguos (Heráclito Quilón de Esparta, Tales de Mileto, Sócrates, Pitágoras, Solón de Atenas)

**Figura 2:**

Cinco cualidades básicas del autoconocimiento



**Fuente:** Elaboración propia

**b) Manejo del estrés**

El estrés laboral es una consecuencia de distintas situaciones que se producen en nuestro día a día del trabajo y de distintos factores que afectan a su salud mental y física.

Según la OIT (2016) el estrés, una de las aflicciones más comunes de la vida moderna, se ha afirmado que es *la epidemia del siglo XXI*.

Los individuos se sienten mejor cuando pueden eliminar los factores de estrés dañinos y los efectos negativos potenciales de las fuertes reacciones de estrés. Sin embargo, como la mayoría de los individuos no tienen un control completo sobre sus ambientes o sus circunstancias, rara vez pueden eliminar todos los factores estresantes dañinos. (Whetten & Cameron, 2011)

La mejor manera de poder manejar el estrés consiste en eliminarlo progresivamente mediante la administración del tiempo, la

delegación en el trabajo, la colaboración, la competencia interpersonal, el rediseño del trabajo, el establecimiento de prioridades, la fijación de metas y los pequeños triunfos. Estas estrategias tienen consecuencias permanentes, pero llevarlos a la práctica a menudo toma mucho tiempo.

### **c) Solución creativa de problemas**

(Whetten & Cameron, (2011) nos manifiestan que la solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema.

La solución creativa de problemas (CPS) es una forma de creatividad intencional. Se trata de un proceso constituido para la solución de retos o la búsqueda de oportunidades, que se utiliza cuando se quiere ir más allá del pensamiento convencional y llegar a soluciones creativas, que aporten novedad y valor. Como fuente de nuevas ideas y soluciones. CPS es una parte fundamental de cualquier iniciativa de cambio y proceso de innovación.

Muchos autores concuerdan en que, la solución creativa de problemas es cada vez más una exigencia para el éxito, tanto en la vida personal como laboral.

### **2.2.4.2. Habilidades Interpersonales**

#### **a) Comunicación**

El término comunicación procede del latín *communicare* que significa hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. Es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se transmite y recibe una información.

En las organizaciones, al transmitir a los empleados cuál es la misión y la visión de una empresa, debe realizarse de la

manera más efectiva posible, la cual debe ser liderada por quien dirige la institución. Este es un claro ejemplo de la necesidad de adquirir la habilidad de la comunicación efectiva. (Lopez, 2013)

Gackenbach, (1998) nos menciona que: En la era de la comunicación moderna, el medio que se utiliza con mayor frecuencia para transmitir mensajes a otras personas es el electrónico, lo que actualmente conocemos como comunicación digital, el cuál es muy importante hoy en día, tal como nos lo demostró en estas épocas de confinamiento producto de la pandemia ocasionada por el corona virus.

Se dice que las barreras más importantes para la comunicación efectiva en las organizaciones son interpersonales, sobre todo entre directivos y subordinados.

## **b) Motivación**

Es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que incita la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina motivus (movimiento) y el sufijo ción (acción, efecto)

Para Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide como la que podemos apreciar en la imagen que se muestra en la parte de abajo. Quintero (2020)

**Figura 3:**

Pirámide de Maslow



**Fuente:** Elaboración propia

Como podemos observar, en la base están las necesidades básicas (fisiológicas), que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de pertenencia o afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización o del ser.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

En las actuales circunstancias es importante citar lo mencionado en el blog Psicología y Mente (2021) —La pandemia, y en concreto el confinamiento, ha hecho que muchas de estas necesidades fueran más urgentes que otras, que algunas no se pudiesen cubrir, o bien nos ha puesto el reto de cambiar la manera de satisfacerlas.

Una vez protegidas las necesidades más vitales vino la necesidad de seguridad, como el de proteger nuestra salud usando para ello geles, mascarillas, guardando el distanciamiento social, etc.

El ambiente laboral afectó a la seguridad familiar, a los recursos y a la propiedad, de modo que muchas familias han visto cómo su vida daba un giro de 180 grados.

### **c) Gestión de Conflictos**

El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. (Whetten & Cameron, 2011)

No sería infortunado decir, que desde que el mundo es mundo el conflicto ha existido. Desde la prehistoria hasta nuestros días, allí donde exista una organización bien lo sea a nivel social, empresarial, asociativo o en cualquier ámbito y, que en mayor o menor medida se encuentre organizada, instaurada, asentada y/o jerarquizada, los conflictos surgirán, existirán y tal vez se enquisten entre los miembros de la institución, organización, empresa, sociedad, colectivos...etc. (León, 2015)

Whetten & Cameron (2005) mencionan que: —El conflicto es un tema difícil y controvertido. En la mayoría de las culturas tiene connotaciones negativas porque va en contra

de la noción de que debemos convivir con los demás siendo amables y amistosos. Aunque muchos entienden el valor del conflicto, se sienten incómodos confrontándolo.

#### **2.2.4.3. Habilidades Grupales**

##### **a) Facultamiento y Delegación**

La mayoría de las organizaciones actualmente se enfocan en el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, una de ellas es la llamada facultamiento (empowerment), y la otra forma especial de facultamiento denominada delegación.

Whetten & Cameron (2011) nos mencionan que el facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere.

##### **b) Formación de equipos y trabajo en equipo**

La formación de equipos de trabajo permite integrar empleados con distintas aptitudes profesionales para lograr una organización diversa y con mayores cualidades para alcanzar el desarrollo organizacional.

Diversos estudios señalan con objetividad y contundencia que el trabajo en equipo entre los colaboradores de una institución, constituye uno de los más determinantes criterios de calidad para el logro de objetivos.

Según Katzenbach & Smithun, citado por Katzenbach (2011) —Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un

propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables.

El trabajo en equipo. se manifiesta mediante diversos factores, entre ellos: planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción estructurada de los servidores; procesos de colaboración, cohesión y apoyo para la realización de determinadas actividades y así poder cumplir con los objetivos de la Institución.

Algunas ventajas del trabajo en equipo son:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores, trabajadores reactivos y proactivos. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a servidores que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común. Mediante el cumplimiento de los planes operativos, así como del Plan estratégico institucional.
- Predomina la paciencia y el respeto por los compañeros de trabajo.

- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Suscita la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta agradable.

### **c) Liderazgo**

La gran mayoría de autores, coinciden en que: El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.

Para Charan, (2010) —Estamos en una guerra por la sobrevivencia, caracterizada por el temor, la incertidumbre y la duda. Como en toda batalla, las condiciones demandan un tipo significativo de liderazgo característico del que es apropiado en tiempos de paz. Los líderes deben estar capacitados para realizar cambios estratégicos, culturales, financieros y operacionales —muchos de ellos rápidos— de manera vertiginosa y con información que en el mejor de los casos será incompleta.

Yukl (2008) nos menciona que las definiciones del liderazgo reflejan mayoritariamente la hipótesis de que el fenómeno supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización.

No obstante, las diversas definiciones del liderazgo no parecen tener mucho más en común, y difieren en muchos aspectos, tales como la persona que ejerce la influencia.

El líder de la organización debe saber dirigir e inspirar a los servidores al cumplimiento de las metas.

Alles, M. en su libro *Deseempeño por competencias*, (2008) nos manifiesta: Las organizaciones tienen una única Estrategia, así como una única Misión, Visión y Valores.

Por lo tanto, la dirección dada a su personal debe ser consistente y en un único sentido.

#### **2.2.5. Desempeño Laboral**

Según la OIT (2014). Existen dos niveles de desempeño laboral:

- El primero se refiere al cumplimiento o la adhesión a las leyes y regulaciones nacionales y a la normativa del trabajo adoptada por la OIT. Los países que han ratificado los convenios internacionales deben integrarlos a su legislación laboral nacional. (OIT, 2014).
- El segundo peldaño del desempeño laboral son las buenas prácticas laborales e implementación de programas que trascienden los requisitos legales para con los trabajadores. Mientras asegurar el cumplimiento legal reduce riesgos de operación, superar las exigencias legales conduce a la búsqueda de oportunidades y una mayor competitividad. (OIT, 2014).

El desempeño laboral depende varios factores a tener en cuenta, entre los principales podemos citar:

- Aspectos tecnológicos: como son los equipos, la maquinaria, herramientas y aparejos de trabajo, así como también hoy a cobrado gran importancia el uso de internet.

- Procedimientos administrativos: las políticas de la institución, sus diversos tipos de planes (Plan de desarrollo concertado PDC, Plan estratégico Institucional PEI, Plan operativo institucional POI, etc.) así como sus diversos documentos de gestión.
- Aspectos culturales: tales como los valores, la misión y visión, las costumbres y el modo o estilo de dirigir la organización.

Así mismo existen factores que dependen exclusivamente del propio trabajador o servidor, como son:

- Conocimiento: el trabajador debe de conocer los aspectos conceptuales y prácticos para poder realizar una buena labor, así como debe de reunir los requisitos establecidos en el MOF y el ROF de la institución. E identificarse con la Visión y misión de la institución, Así como con el POI y el PEI.
- Habilidades: se entiende la habilidad —como la capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada (RAE, 2014), es decir se trata de una forma de aptitud específica para una actividad puntual o una labor determinada. Hoy en día las habilidades socioemocionales son las que más predominan, encima incluso de las habilidades intelectuales.
- Personalidad: es un constructo psicológico, que se refiere a un conjunto dinámico de características psíquicas de una persona, en el interior de una organización, que determina que los individuos actúen de manera diferente ante una determinada circunstancia. Es decir, son los distintos modos de actuar y percibir su entorno laboral, así como del respectivo desempeño laboral.
- Compromiso: Es la obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo (RAE, 2014), es decir es el involucramiento efectivo para lograr los objetivos de la institución. Dentro de

las organizaciones es importante el compromiso organizacional<sup>8</sup> con sus tres componentes, el compromiso de continuidad, afectivo y normativa.

Diversos autores coinciden, en que existen muchos factores relacionados con un mejor desempeño laboral o un desempeño óptimo laboral, entre las principales a nuestro entender citaremos:

- Las condiciones de trabajo
- El grado de capacitación
- Experiencia y tecnificación
- Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc.
- Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Según EcuRed, (2016) —el Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad

El estudio de las emociones en las instituciones ha tenido un interés poco marcado dentro del espectro de este tema, pero que presenta nuevos retos, como lo son: Enfoques teóricos actuales que explican esta problemática, su evaluación y las técnicas de intervención para el manejo y control tanto a nivel personal como organizacional. (Ayala & Cardona, 2016)

## **2.2.6. Dimensiones del Desempeño Laboral**

### **2.2.6.1. Rendimiento laboral**

Muchos autores concuerdan en que —la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. Esto es que no sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento también puede afectar a la motivación

---

<sup>8</sup> Según Meyer, Allen y Smith (1991) es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y la organización; por esta razón se requiere de la integración de diferentes enfoques para su estudio

Uno de los grandes retos que enfrentan los encargados de la Gestión del talento humano de cualquier organización, es el incremento o mantenimiento del rendimiento laboral, en los últimos tiempos aun con la aparición de la tecnología y el incremento de la digitalización, no se ha logrado incrementar el desempeño laboral.

Comprende los siguientes indicadores:

- Productividad laboral
- Resultados en el trabajo

#### **2.2.6.2. Actividad laboral**

Hacker (1986). Define a la actividad laboral como "una unidad funcional de procesos motivacionales, volitivos, cognoscitivos (perceptivos, amnésicos, intelectuales) y motores". Según este mismo autor la actividad laboral está caracterizada por las siguientes propiedades psicológicas relevantes: —es una actividad consciente dirigida a un fin determinado; está dirigida a la realización de un objetivo como resultado anticipado (producto) que: existe en la imaginación antes de la acción, se regula de acuerdo con la voluntad del objetivo consciente y durante su ejecución se desarrolla fundamentalmente la personalidad.

Comprende los siguientes indicadores:

- Proceso laboral

Es una actividad humana para producir bienes y recursos. Las principales características de los procesos de trabajo son: la utilidad de los resultados, el tiempo y energía invertidos por los trabajadores, sus ingresos y el grado de satisfacción del contenido de las funciones realizadas.

- **Actitud laboral**

Una actitud es una opinión general de una persona, o una evaluación, hacia algún objeto, que implica la tendencia a verlo de forma positiva, negativa o ambivalente.

En el ámbito organizacional, las actitudes más estudiadas son la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la implicación en el puesto, y el apoyo organizacional percibido.

Algunos autores dividen las actitudes laborales en tres componentes

Modelo tripartito:

- ✓ Componente afectivo: sentimientos
- ✓ Componente cognitivo: creencias.
- ✓ Componente conductual: actuar o hacer.

Las actitudes laborales vaticinan el comportamiento que afecta al rendimiento del trabajo.

### **2.2.7. Características del desempeño laboral**

Al ser el desempeño laboral, la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo, tiene ciertas características propias, y que según algunos autores son:

- a) Es Dinámica.** Hellriegel & Slocum, (2010) manifiestan: —no se puede concebir algún tipo de desempeño sin que, en esencia, se haya definido y delimitado algún tipo de actividad necesaria para el cumplimiento de los fines de la organizaciónll.
- b) Es Funcional.** Según Hellriegel & Slocum (2010) —El desempeño laboral sólo puede concebirse y evaluarse en el marco de un sistema previo de identificación y delimitación de funciones que la organización realiza para perseguir sus metasll.
- c) Es Eficiente.** Chiavenato (2004), nos menciona que la

eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Mientras que para Robbins & Coulter (2005) la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"

### **2.2.8. El Desempeño Laboral y las Neurociencias**

Según algunos últimos estudios. Nuestro cerebro posee sistemas asombrosos fundamentales para lograr un buen desempeño laboral, pero, se adapta al entorno laboral dado su flexibilidad, es decir si estamos rodeados de personas pocos eficientes, nuestra eficiencia baja, cosa que crece cuando hay equipos de alto rendimiento. es esencial ir conociendo más cómo funciona y reacciona nuestro cerebro en entornos altamente competitivos y exigentes, para buscar la forma apropiada para lograrlo de un mayor rendimiento y las neurociencias están abriendo un campo fascinante y creciente de oportunidades en este ámbito.

Csikszentmihalyi, (2010) en su obra: Fluir (Flow) Una psicología de la felicidad establece que el mismo —estado espiritual extraordinario que experimentan los artistas cuando crean su obra, puede encontrarse en otras personas que se desempeñan en actividades comunes, Es decir que es posible lograr un extraordinario desempeño laboral, siempre en cuando se pone toda la entrega y fuerza mental al realizar una actividad o trabajo.

Es decir que, si aplicamos la neurociencia a nuestra vida y rendimiento laboral, nos ayudará para optimizar nuestro desempeño laboral y lograr conseguir nuestros objetivos profesionales. y esto influirá mucho en el éxito profesional que todos buscamos.

### **2.2.9. Servidor Publico**

Según el Artículo 39 de la Constitución: —Todos los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación. El Presidente de la República tiene la más alta jerarquía en el servicio a la Nación y, en ese orden, los representantes al Congreso, ministros de Estado, miembros del Tribunal Constitucional y del Consejo de la Magistratura, los magistrados supremos, el Fiscal de la Nación y el Defensor del Pueblo, en igual categoría; y los representantes de organismos descentralizados y alcaldes, de acuerdo a ley

Del mismo modo el artículo 40° de la Constitución política del Perú (1990) nos manifiesta que: La Ley regula el ingreso a la carrera administrativa, y los derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos. No están comprendidos en dicha carrera los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza. Ningún funcionario o servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, con excepción de uno o más por función docente. No están comprendidos en la función pública los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta.

Debemos mencionar que el servidor público, es la persona que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas, logro de metas institucionales y de administración interna de una entidad.

Según Ley del Código de Ética de la Función Pública<sup>9</sup>, se considera servidor público:

- Para los efectos del presente Código se considera como empleado público a todo funcionario o servidor de las entidades de la Administración Pública en cualquiera de los niveles jerárquicos sea éste nombrado, contratado,

---

<sup>9</sup> LEY N° 27815

designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre del servicio del Estado. (Código de Ética de la Función Pública)

- Para tal efecto, no importa el régimen jurídico de la entidad en la que se preste servicios ni el régimen laboral o de contratación al que esté sujeto. (Código de Ética de la Función Pública)
- El ingreso a la función pública implica tomar conocimiento del presente Código y asumir el compromiso de su debido cumplimiento. (Código de Ética de la Función Pública)

Según la Enciclopedia Jurídica (2015) Es considerado un servidor público toda persona física que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública, Los servidores públicos son responsables por los actos u omisiones en que puedan incurrir en el desempeño de sus respectivas funcionesll.

Del mismo modo según Boyer (2019) —El servidor público, a diferencia del trabajador privado, queda sometido a un estatuto de la función pública es decir a un conjunto de reglas de cumplimiento obligatorio de derechos y obligaciones distintos a los que tienen los trabajadores del ámbito privado. También estarían premunidos de una garantía. Que en muchos casos es su estabilidad laboral.

### 2.3. Definición de términos básicos

**Autonomía:** Se refiere a que los servidores tienen el control de ciertos aspectos de sus labores o trabajo.

**Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.

**Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.

**Compromiso:** Obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo. Acuerdo formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertas concesiones cada una de ellas.

**Desempeño Laboral:** se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Araujo y Guerra, 2007).

**Directivo público:** Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.

**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 proporcionall (pág. 22).

**Eficiencia:** Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente. (Código de ética de la función pública)

**Familia de puestos:** Es el conjunto de puestos con funciones, características y propósitos similares. Cada familia de puestos se organiza en niveles de menor a mayor complejidad de funciones y responsabilidades. (diccionario de gestión pública)

**Funcionario público:** Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas.

**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 vidall (pág. 39).

**Idoneidad:** —Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. Se debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de las funcionesll. (Código de ética de la función pública)

**Justicia y Equidad:** —Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todo el personal de la institución, cumpliendo las órdenes que le imparta la autoridad competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento. (Código de ética de la función pública)

**Lealtad y Obediencia:** —Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada quien lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones interpersonales dentro del Estado y con la ciudadanía en general. (Código de ética de la función pública)

**Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.

**Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada.

**Probidad:** —Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona. (Código de ética de la función pública)

**Puesto:** —Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para

su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad. (diccionario de gestión pública)

**Rendimiento Laboral:** —Señala que la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. Esto es que no sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento también puede afectar a la motivación. (diccionario de gestión pública)

**Respeto:** Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento. (Código de ética de la función pública)

**Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

**Servidor civil de carrera:** Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.

**Servidor de actividades complementarias:** Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.

**Servidor de confianza:** Es un servidor civil que forma parte del entorno directo e inmediato de los funcionarios públicos o directivos públicos y cuya permanencia en el Servicio Civil está determinada y supeditada a la confianza por parte de la persona que lo designó. Puede formar parte del grupo de directivos públicos, servidor civil de carrera, o servidor de actividades complementarias. Ingresa sin concurso público de méritos, sobre la base del poder discrecional con que cuenta el funcionario que lo designa. No conforma un grupo y se sujeta a las reglas que correspondan al puesto que ocupa.

**Valores:** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la persona.

**Veracidad:** —Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales de quienes integran la institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechosll. (Código de ética de la función pública)

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Las Habilidades Directivas influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a) Las Habilidades Personales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.
- b) Las Habilidades Interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.
- c) Las Habilidades Grupales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

## **2.5. Identificación de variables**

### **Variable Independiente:**

(X) = Habilidades Directivas

### **Variable Dependiente:**

(Y) = Desempeño Laboral.

## 2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Habilidades Directivas	—Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Whetten & Cameron (2011).	Habilidades Intrapersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de autoconocimiento</li> <li>• Manejo de estrés</li> <li>• Solución creativa de problemas</li> </ul>	<p>1, 2, 3, 4,</p> <p>5, 6, 7, 8,</p> <p>9, 10, 11, 12</p>	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi Nunca</p> <p>3. Algunas veces</p> <p>4. Casi Siempre</p> <p>5. Siempre</p>
		Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Gestión de Conflictos</li> </ul>	<p>13,14,15,16</p> <p>17, 18, 19,</p> <p>20, 21, 22, 23</p>	
		Habilidades Grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación</li> <li>• Formación de equipos y trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<p>24, 25, 26, 27,</p> <p>28, 29, 30, 21,</p> <p>32, 33, 34</p>	
Desempeño Laboral	—Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Chiavenato 2001	Rendimiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad laboral</li> <li>• Resultados en el trabajo</li> </ul>	<p>1, 2, 3, 4, 5,</p> <p>6, 7, 8, 9, 10,</p>	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi Nunca</p> <p>3. Algunas veces</p> <p>4. Casi Siempre</p> <p>5. Siempre</p>
		Actividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso laboral</li> <li>• Actitud laboral</li> </ul>	<p>11.12.13.14.15. 16.</p> <p>17.18.19.20.21.22</p>	

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Para Hernández et al, (2014) —Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisisll.

Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, si no que su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Así mismo, Hernández et al. (2014) señala que la “Investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”.

Por lo mencionado anteriormente, nuestro estudio es de tipo descriptivo correlacional

#### **3.2. Nivel de investigación**

Por las características propias de nuestra investigación (Influencia de las Habilidades Directivas en el Desempeño Laboral) se centra en el nivel descriptivo – correlacional.

### **3.3. Métodos de investigación:**

#### **3.3.1. Método General**

Utilizaremos el Método Científico, toda vez que es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.

#### **3.3.2. Métodos Específicos**

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

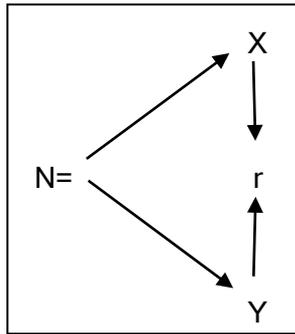
- **Método Inductivo:** Que consiste en la obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Que es el razonamiento mental que nos lleva de lo general a lo particular. Permitirá partir de proposiciones o supuestos generales, que nos deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Consiste en él estudió de la relación entre nuestras dos variables materia de estudio: Habilidades Directivas y Desempeño Laboral.

### **3.4. Diseño de investigación**

Espinoza (2014) Nos dice que, el diseño de Investigación es una organización esquematizada para relacionar y controlar las variables de investigación.

El diseño de nuestra investigación será correlacional.

El diseño correlacional consiste en recolectar dos o más conjuntos de datos de un objeto de investigación con la intención de determinar la relación entre estos datos (Espinoza, 2014). De acuerdo al diagrama siguiente:



Donde:

N= Población

r= relación entre variables

X= Habilidades Directivas

Y= Desempeño Laboral

Es decir, se pretende determinar el nivel de influencia de las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población.

Hernandez et al, (2018) manifiestan que: —Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificacionesll.

En nuestro caso lo constituyen todos los trabajadores administrativos de la UGEL N°12 – Canta, y que de acuerdo a la información recibida es de 62 servidores públicos.

#### 3.5.2. Muestra.

Según Mendenhall & Reinmuth (1992) una muestra *“es una colección de mediciones seleccionadas de la población de interés”* Bernal (2010), nos manifiesta que la muestra, —es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre

la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Al contar con una población pequeña y para lograr un mejor resultado de nuestra investigación, así como por las actuales circunstancias que venimos atravesando producto de la Pandemia ocasionada por el COVID 19, se optó por realizar la encuesta a 40 trabajadores.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para el recojo de datos se aplicó la técnica de la encuesta, con su respectivo instrumento el cuestionario.

#### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

**La encuesta:** son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra distintiva de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Bello et al, 2005)

#### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

**El cuestionario:** consiste en un conjunto de preguntas, habitualmente de varios tipos, dispuesto sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación respecto a las variables estudiadas, y que puede ser aplicado en formas variadas.

### **3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.**

Un instrumento de medida es una técnica o conjunto de técnicas que permitirán una asignación numérica que cuantifique las manifestaciones de un constructo que es medible solo de manera indirecta (Herrera, 1998)

Para calcular la confiabilidad de nuestro instrumento de investigación se utilizó el método de alfa de Cronbach en una prueba piloto, obteniendo un valor

de 0.91 de confiabilidad del instrumento, lo cual es considerado un coeficiente alto. Por lo que queda determinado que los ítems de nuestros cuestionarios miden de una forma confiable nuestras variables y dimensiones establecidas.

Del mismo modo se procedió con la validez y confiabilidad de nuestros instrumentos tal como se puede apreciar en el anexo 02 de nuestra tesis.

### **3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Según Gómez et al, (2010). —El análisis de los datos, es el conjunto de procesos mentales y de operaciones lógicas concebidas con el fin de dar sentido a los datos recogidosll.

Así mismo Pardo et al, (2014) nos mencionan que el análisis de datos es un conjunto de procedimientos diseñados para resumir y organizar datos con el objetivo de extraer información y elaborar conclusionesll.

Terminado nuestro trabajo de campo, se realizará el procesamiento de datos, para luego proceder a realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 26.0 de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a) Obtención de frecuencias y porcentajes de nuestras variables cualitativas: Habilidades directivas y desempeño laboral. Así como de sus respectivas dimensiones.
- b) Preparación de tablas para cada variable (Habilidades Directivas y Desempeño Laboral) según los resultados de los encuestados.
- c) Preparación de gráficos por cada variable de estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores.
- d) Prueba de hipótesis, utilizando la correlación de Pearson, ya que lo que buscamos es medir la relación estadística entre las dos variables
- e) Discusión de los resultados obtenidos de los datos estadísticos.

### **3.9. Tratamiento estadístico**

Es el instrumento que tiene como base un conjunto de métodos que nos permitirán evidenciar la obtención de los resultados utilizando para ello el programa de estadística SPSS, versión 26, con ello se busca la repartición de las personas sujetas a nuestro estudio, en base a los criterios que hemos determinado durante su análisis.

En un primer nivel de análisis, se aplicarán técnicas propias de la estadística descriptiva, como por ejemplo el cálculo de frecuencias absolutas y relativas, la producción de tablas de contingencia, y de diagramas barras.

Estas, además de facilitar la ordenación y comparación de los datos, nos permiten conocer las medidas de las muestras con las que trabajamos.

Los recuentos necesarios para la elaboración de estos cálculos se han realizado con el programa SPSS 26, a fin de obtener el resultado gráfico mediante las barras y su respectivo estadístico. También se utilizó el análisis inferencial con la prueba estadística de correlación de Pearson para nuestra prueba de hipótesis, con el fin de llegar a demostrar nuestras hipótesis planteadas, entendiéndose que las variables son ordinales.

### **3.10. Orientación ética filosófica y epistémica**

El presente trabajo de investigación se ejecutará con total transparencia desde el momento de mencionar los antecedentes de investigación, así como el marco teórico, se citará a sus respectivos autores.

Del mismo modo al instante de realizar la recolección de datos materia del estudio; hasta el debido procesamiento de la información, se mantendrá la autenticidad de los resultados obtenidos, también se mantendrá la confidencialidad de los encuestados materia de la muestra, así como la reserva de sus respuestas, y su respectivo tratamiento la misma que será de estricto carácter privado y honestidad al momento de realizar los análisis.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

Después de la construcción de nuestros instrumentos de recolección de datos, dos encuestas uno por cada variable estudiada. A fin de medir cada una de las variables.

En primer lugar, se utilizó la encuesta para la variable; Habilidades Directivas, el instrumento está conformado por 34 ítems, se consideró la escala de Likert: 1) Nunca, 2) Casi Nunca, 3) Algunas Veces, 4) Casi Siempre y 5) Siempre. 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 126 – 170 puntos

Medio 80 – 125 puntos

Bajo 34 – 79 puntos

Para el caso de la variable desempeño laboral, el instrumento estuvo confirmado por 24 ítems, también con la escala de Likert: 1) Nunca, 2) Casi Nunca 3) Algunas Veces, 4) Casi Siempre y 5) Siempre. La puntuación mínima asignada a cada ítem es de 1 y la máxima fue de 5. Los puntajes totales de la variable se agruparon en tres niveles al igual que los de las dimensiones:

Bueno 81 - 110 puntos

Regular 52 - 80 puntos

Deficiente 22 - 51 puntos

#### 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

##### 4.2.1. Resultados de la Variable Habilidades Directivas

**Tabla 2:**

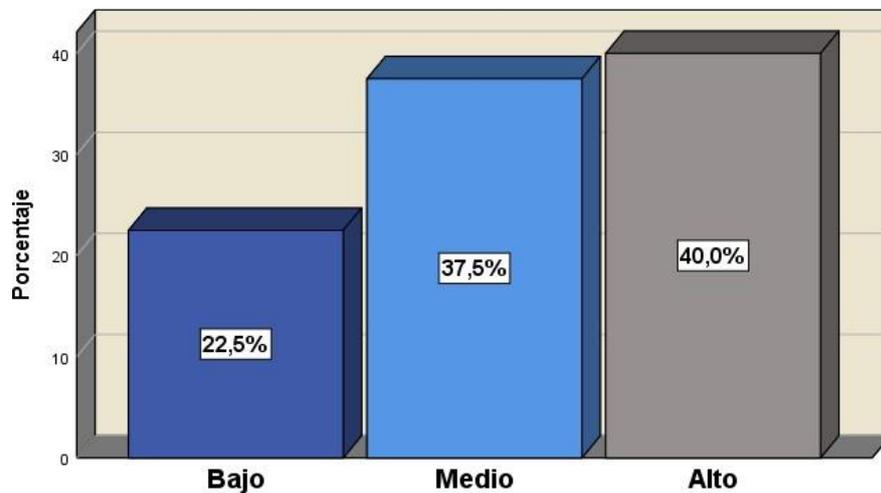
Resultados de la Variable Habilidades Directivas

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	9	22,5
	Medio	15	37,5
	Alto	16	40,0
Total		40	100,0

Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Gráfico 1:**

Resultados de la Variable Habilidades Directivas



Fuente: Spss 26 Elaboración propia

#### Interpretación:

En la tabla 2 y gráfico 1, sobre el nivel de percepción de las habilidades directivas, por el personal de la UGEL N° 12 de Canta, el (22,5%) de trabajadores consideran que existe un bajo nivel de habilidades directivas; un (37,5%) estiman que existe un nivel medio de habilidades directivas y finalmente

el (40%) de los trabajadores observan que existe un alto nivel de habilidades directivas.

**Tabla 3:**

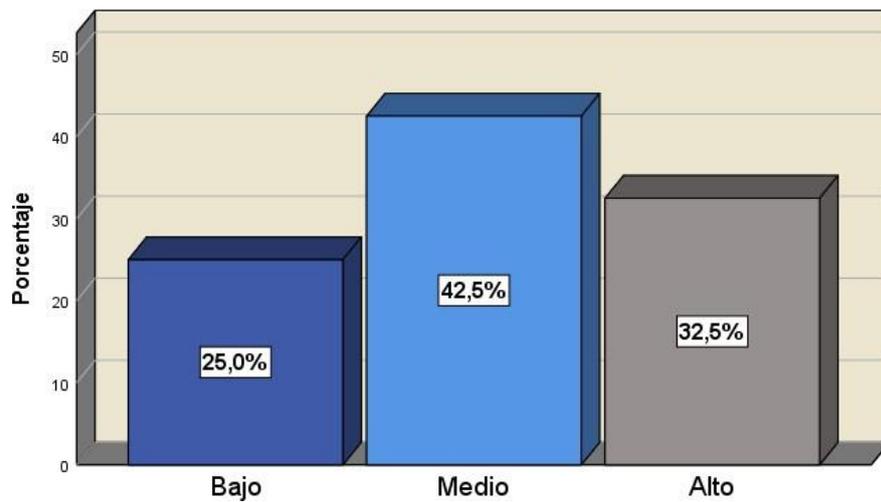
Resultados de la Dimensión Habilidades Intrapersonales

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	10	25,0
	Medio	17	42,5
	Alto	13	32,5
	Total	40	100,0

Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Gráfico 2:**

Resultados de la Dimensión Habilidades Intrapersonales



Fuente: Spss 26 Elaboración propia

### Interpretación:

En la tabla 3 y gráfico 2, sobre el nivel de percepción de la dimensión habilidades intrapersonales, por el personal de la UGEL N° 12 de Canta, se observa que, el (25%) de los colaboradores consideran que existe un bajo nivel de habilidades intrapersonales; un (32,5%) piensan que existe un nivel alto de habilidades intrapersonales y finalmente para el (42,5%) de los trabajadores existe un nivel medio de habilidades intrapersonales.

**Tabla 4:**

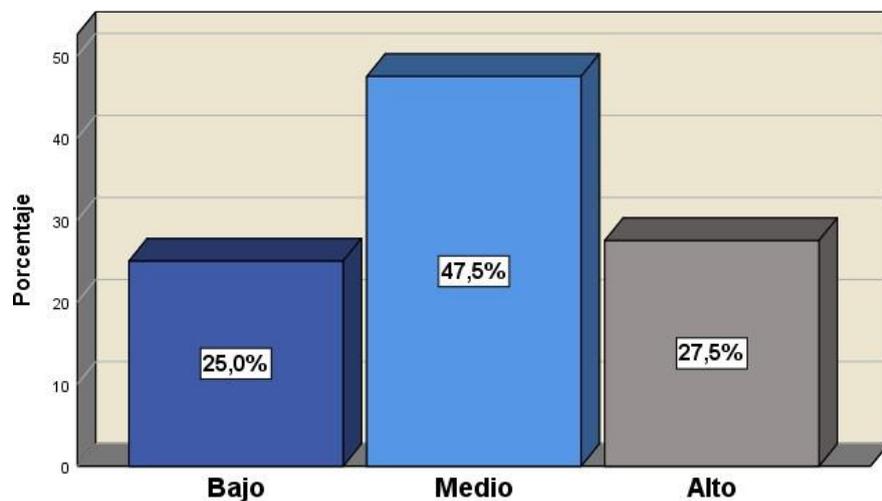
Resultados de la Dimensión Habilidades Interpersonales

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	10	25,0
	Medio	19	47,5
	Alto	11	27,5
Total		40	100,0

Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Gráfico 3:**

Resultados de la Dimensión Habilidades Interpersonales



Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 4 y gráfico 3, sobre el nivel de la dimensión habilidades interpersonales percibido por el personal de la UGEL N° 12 de Canta, se observa que, el (25%) de los encuestados consideran que existe un bajo nivel de habilidades intrapersonales; un (27,5%) piensan que existe un nivel alto de habilidades intrapersonales y finalmente para el (47,5%) de los trabajadores perciben que existe un nivel medio de habilidades intrapersonales.

**Tabla 5:**

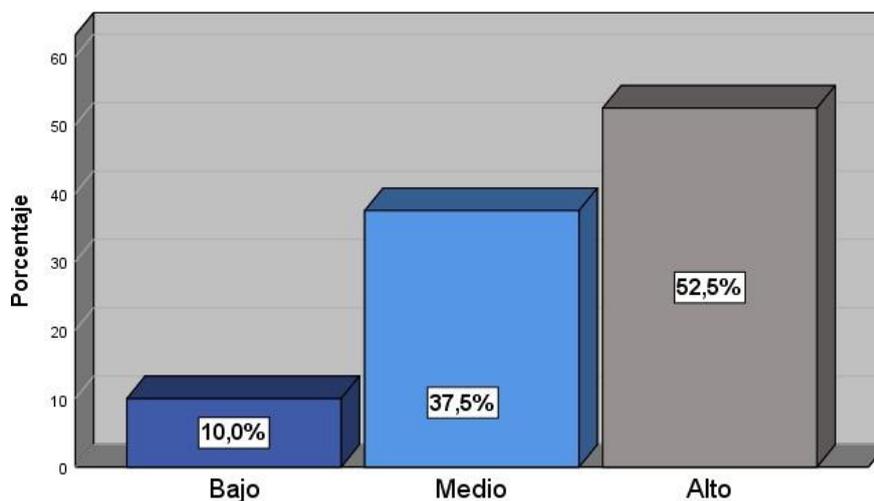
Resultados de la Dimensión Habilidades Grupales

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	10,0
	Medio	15	37,5
	Alto	21	52,5
	Total	40	100,0

Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Gráfico 4:**

Resultados de la Dimensión Habilidades Grupales



Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 5 y gráfico 4, sobre el nivel observado por los servidores de la UGEL N° 12 de Canta acerca de la dimensión habilidades grupales, se observa que, un (10%) consideran que existe un bajo nivel de habilidades grupales; para el (37,5%) piensan que existe un nivel medio de habilidades intrapersonales y finalmente para el (52,5%) de nuestros encuestados perciben que existe un nivel alto de habilidades grupales.

#### 4.2.2. Resultados de la Variable Desempeño Laboral

**Tabla 6:**

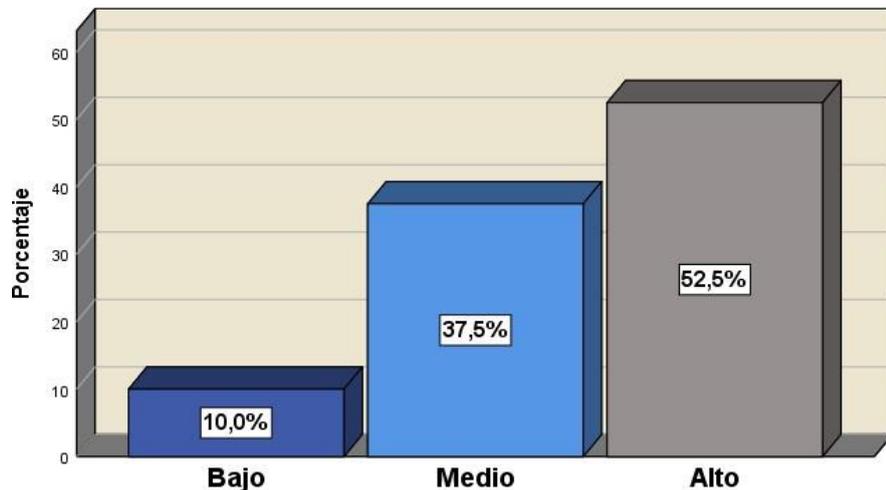
Resultados de la Variable Desempeño Laboral

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	10,0
	Medio	15	37,5
	Alto	21	52,5
	Total	40	100,0

Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Gráfico 5:**

Resultados de la Variable Desempeño Laboral



Fuente: Spss 26 Elaboración propia

#### Interpretación:

En la tabla 6 y gráfico 5, sobre el nivel de la variable desempeño laboral percibido por los servidores de la UGEL N° 12 de Canta, se observa que, 4 casos (10%) consideran que existe un bajo desempeño laboral; 15 casos (37,5%) piensan que existe un nivel medio de desempeño laboral y finalmente 21 servidores (52.5%) perciben que existe un nivel alto de desempeño laboral de los servidores públicos.

**Tabla 7:**

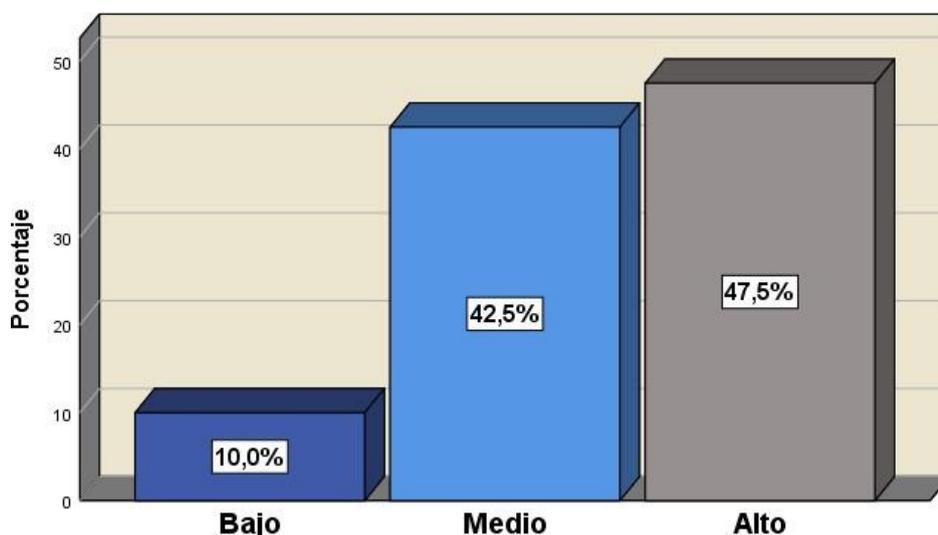
Resultados de la Dimensión Rendimiento Laboral

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	10,0
	Medio	17	42,5
	Alto	19	47,5
	Total	40	100,0

Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Gráfico 6:**

Resultados de la Dimensión Rendimiento Laboral



Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 7 y gráfico 6, sobre el nivel de la dimensión rendimiento laboral percibido por los servidores de la UGEL N° 12 de Canta, se observa que, el (10%) consideran que existe un bajo rendimiento laboral; mientras que el (42,5%) piensan que existe un nivel medio rendimiento laboral y finalmente un (47,5%) perciben que existe un nivel alto de rendimiento laboral de parte de los servidores públicos.

**Tabla 8:**

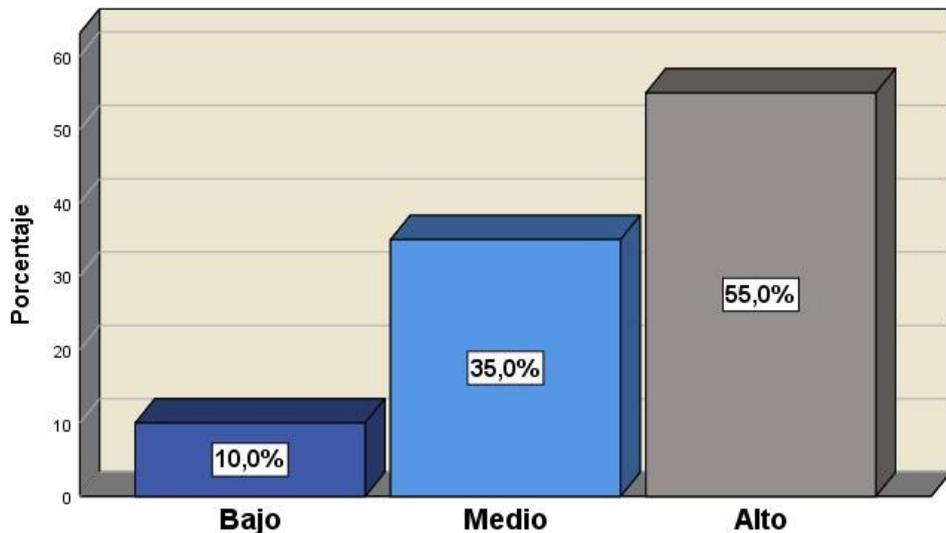
Resultados de la Dimensión Actividad Laboral

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	10,0
	Medio	14	35,0
	Alto	22	55,0
	Total	40	100,0

Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Gráfico 7:**

Resultados de la Dimensión Actividad Laboral



Fuente: Spss 26 Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 8 y gráfico 7, sobre el nivel de la dimensión actividad laboral percibido por los servidores de la UGEL N° 12 de Canta, se observa que, el (10%) consideran que existe una baja actividad laboral; para el (35%) piensan que existe un nivel medio de actividad laboral y finalmente un (55%) perciben que existe un nivel alto de actividad laboral.

### 4.3. Prueba de Hipótesis

#### 4.3.1. Prueba de Hipótesis General

$H_0$  : Las Habilidades Directivas no influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

$H_1$  : Las Habilidades Directivas influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

#### Significancia

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.

**Tabla 9:**

Correlación entre Habilidades Directivas y Desempeño Laboral

		Habilidades Directivas	Desempeño Laboral
Habilidades Directivas	Correlación de Pearson	1	,828**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,828**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

**Fuente:** Spss 26 Elaboración propia

#### Interpretación:

De acuerdo a la tabla 9. Se observa que el coeficiente de correlación para estas variables logra el valor de 0,828 y  $p = 0,000$ , esta valoración es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) y establece una correlación positiva alta.

Se contrasta que existe una relación directa entre las dos variables. Por lo que, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , y se acepta la hipótesis general propuesta  $H_1$ , Por lo que se concluye que:

Las Habilidades Directivas influyen significativamente en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

#### 4.3.2. Prueba de Hipótesis Específicas

##### Prueba de Hipótesis Específica 1:

$H_0$  : Las Habilidades Intrapersonales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

$H_1$  : Las Habilidades Intrapersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

##### Establecemos el Nivel de Significancia

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.

**Tabla 10:**

Correlación entre Habilidades Intrapersonales y Desempeño Laboral

		Habilidades Intrapersonales	Desempeño Laboral
Habilidades Intrapersonales	Correlación de Pearson	1	,782**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,782**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

**Fuente:** Spss 26 Elaboración propia

### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 10. Se observa que el coeficiente de correlación para estas variables logra el valor de 0,782 y  $p = 0,000$ , esta valoración es menor que el nivel de significancia establecido (0,05) y establece una correlación positiva alta.

Se confirma que existe una relación directa entre las dos variables. Por lo que, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , y se acepta la hipótesis general propuesta  $H_1$ , Por lo que se concluye que:

Las Habilidades Intrapersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

### **Prueba de Hipótesis Especifica 2:**

$H_0$  : Las Habilidades Interpersonales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

$H_1$  : Las Habilidades Interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

### **Establecemos el Nivel de Significancia**

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.

**Tabla 11:**

Correlación entre Habilidades Interpersonales y Desempeño Laboral

	Habilidades interpersonales	Desempeño Laboral	
Habilidades interpersonales	Correlación de Pearson	1	,755**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,755**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

**Fuente:** Spss 26 Elaboración propia

### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 11. Se observa que el coeficiente de correlación para estas variables logra el valor de 0,755 y  $p = 0,000$ , esta valoración es menor que el nivel de significancia determinado (0,05) y establece una correlación positiva alta.

Se comprueba que existe una relación directa entre las dos variables. Por lo que, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , y se acepta la hipótesis general propuesta  $H_1$ , Por lo que se concluye que:

Las Habilidades Interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

### **Prueba de Hipótesis Especifica 3:**

$H_0$  : Las Habilidades Grupales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

$H_1$  : Las Habilidades Grupales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

### **Establecemos el Nivel de Significancia**

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.

**Tabla 12:**

Correlación entre Habilidades Grupales y Desempeño Laboral

		Habilidades Grupales	Desempeño Laboral
Habilidades Grupales	Correlación de Pearson	1	,896**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,896**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

**Fuente:** Spss 26 Elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 12. Se observa que el coeficiente de correlación para estas variables logra el valor de 0,896 y  $p = 0,000$ , esta valoración es menor que el nivel de significancia nominado (0,05) y establece una correlación positiva alta.

Se comprueba que existe una relación directa entre las dos variables. Por lo que, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , y se acepta la hipótesis general propuesta  $H_1$ , Por lo que se concluye que:

Las Habilidades Grupales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

#### 4.4. **Discusión de resultados**

El objetivo del presente estudio fue: Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Directivas en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

Para ello, se aplicaron dos instrumentos, el primero de ellos para la variable habilidades directivas y el segundo para la variable desempeño laboral. Obteniendo los resultados que se muestran en las respectivas tablas.

En relación al objetivo general: Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019, se pudo establecer según la correlación de Pearson que es de ,828\*\* Que existe una alta influencia de las Habilidades Directivas en el desempeño laboral.

Estos resultados guardan relación con los obtenidos por Cuadrado (2020) donde se pudo determinar mediante la encuesta realizada a los profesionales de educación física que el mayor porcentaje de docentes posee habilidades directivas y las aplica en el desempeño de sus funciones, pero los datos nos muestran también que existe un porcentaje que podría mejorar la calidad de sus funciones con la investigación y aplicación de las habilidades directivas.

En lo referente al primer objetivo específico: Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Personales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019. Se pudo determinar según la correlación de Pearson que es de ,782\*\* Que existe una alta influencia de la dimensión Habilidades Personales en la variable Desempeño Laboral.

Esto guarda relación con los resultados obtenidos por González (2021) donde se menciona que, entre la dimensión habilidades personales y la variable desempeño laboral se estableció la correlación por medio del estadístico de Pearson la cual es baja e igual a 0.284\* y significativa a un nivel de 0.05, ello en

virtud de los resultados inferenciales obtenidos en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Con respecto al segundo objetivo específico: Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Interpersonales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019. Se pudo determinar según la correlación de Pearson que es de ,755\*\* Que existe una alta influencia de la dimensión Habilidades Interpersonales en la variable Desempeño Laboral.

Estos resultados guardan relación con los obtenidos por (Vasquez R, (2017) Donde se ha determinado que si se cumple la relación entre habilidades interpersonales y el desempeño laboral de la empresa J&R PROSPLACTIC E.I.R.L Puente Piedra, 2017, comprobándose de la hipótesis específica 1 las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral y por lo tanto existe una relación positiva considerable de ,800\*\* según los resultados obtenidos.

En lo concerniente al tercer objetivo específico: Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Grupales en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019. Se pudo determinar según la correlación de Pearson que es de ,896\*\* Que existe una alta influencia de la dimensión Habilidades Grupales en la variable Desempeño Laboral. Lo cual nos indica que, a mayores habilidades grupales, mejor será el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.

## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** La conclusión general nos determina que existe un alto nivel de influencia de las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019. Tal como se puede apreciar en la tabla 9, donde el resultado obtenido es de ,828. Lo cual nos indica que, a mayores habilidades directivas de los trabajadores, mejor será su desempeño laboral.
- SEGUNDA:** Respecto al primer objetivo específico, se pudo determinar según la correlación de Pearson que es de ,782\*\* Que existe una alta influencia de la dimensión Habilidades Personales en la variable Desempeño Laboral.
- TERCERA:** En lo concerniente al segundo objetivo específico, se pudo determinar según la correlación de Pearson que es de ,755\*\* Que existe una alta influencia de la dimensión Habilidades Interpersonales en la variable Desempeño Laboral.
- CUARTA:** En lo concerniente al tercer objetivo específico, se pudo determinar según la correlación de Pearson que es de ,896\*\* Que existe una alta influencia de la dimensión Habilidades Grupales en la variable Desempeño Laboral. Lo cual nos indica que, a mayores habilidades grupales.

## RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda a los encargados de la gestión del talento humano que se implementen talleres para poder desarrollar las habilidades directivas de los servidores públicos de la UGEL N° 12 Canta.
- 2) Se recomienda a los directivos de la UGEL N° 12 Canta, que interactúen más con el personal a su cargo, para que puedan desarrollar una mejor relación interpersonal, logrando que se desarrolle el trabajo en equipo con el fin de alcanzar los objetivos institucionales y con ello mejorar su desempeño laboral, buscando generar mejores niveles o canales de comunicación y considerar los aspectos técnicos de una escucha moderada.
- 3) Se recomienda a los servidores públicos de la UGEL N° 12 a que desarrollen soluciones asertivas en el trabajo, así como a promover el trabajo en equipo y una buena comunicación en todos los niveles.
- 4) Se recomienda a los directivos de la UGEL N° 12 Canta, incluir dentro de su Plan Anual de Capacitación, temas que incentiven el desarrollo de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral (Liderazgo, Desarrollo de habilidades socio emocionales, Coaching), dirigido a todos los servidores públicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del Talento Humano, Basado en competencias. 3ra edición*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Deseempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2018). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360° 3ª ed.* México : Ediciones Granica Orix.
- Almerco Cabello, J. D., & Silvestre Guerreros, F. S. (2018). *Habilidades gerenciales que demandan las organizaciones municipales en la Provincia de Pasco*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Ayala Marín, A. F., & Cardona Arango, M. (2016). Emociones y desempeño laboral. *Psyconex*, 2,9.
- Bello Acebron, L., Trespacios Gutierrez, J. A., & Vasquez Casielles, R. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid: Paraninfo.
- Bernal Espinoza, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades 3ra ed.* Bogotá: Pearson.
- BID. (2020). *América Latina en movimiento: Competencias y habilidades en la Cuarta Revolución Industrial*. Washington DC.: Banco Interamericano de Desarrollo .
- Bonifaz Villar, C. D. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Bonilla Curi, Y. A., & Condor Machacuay, E. R. (2020). *La ética pública y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Ulcumayo – 2018*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Boyer Carrera, J. (2019). *El derecho de la función pública y el servicio civil, nociones fundamentales*. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Charan, R. (2010). *Liderazgo en tiempos de incertidumbre*. Mexico DC: Mc.Graw-Hill.
- Chiavenato, E. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos, quinta edición*. Santa fé de Bogotá,: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A. .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 8a ed.* México: McGrawHill, Interamericana.
- Congreso Constituyente Democrático. (1990). *Constitución Política del Perú*. Lima: Congreso Constituyente Democrático.
- Csikszentmihalyi, M. (2010). *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairos, S. A.
- Cuadrado Olmedo, C. E. (2020). *Influencia de las habilidades directivas en el desempeño del docente de Educación Física*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Drucker, P. F. (2007). *Drucker para todos los días*. Bogotá: Editorial Norma.
- EcuRed. (17 de agosto de 2016). *EcuRed conocimiento de todo para todos*. Obtenido de [http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- Española, R. A. (2014). *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed.* Madrid: Espasa.
- Espinoza Montes, C. (2014). *Metodología de investigación tecnológica Pensando en sistemas*. Huancayo: Soluciones Gráficas S.A.C.
- Gackenbach, J. (1998). *Psychology and the Internet: Intrapersonal, interpersonal, and transpersonal implications*. Nueva York: Academic Press.
- Goleman, D. (2005). *La inteligencia emocional*, . Barcelona: Vergara.
- Gómez Mendoza, M. Á., Deslauriers, J.-P., & Alzate Piedrahita, M. V. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Gonzalez Arbaiza, F. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque* . Chiclayo: Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado.

- Gonzalez Arbaiza, F. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque*. Chiclayo: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado.
- Guarnizo Ponce, W. J. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Hernandez - Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación, la rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación, 6a edición*. México: McGrawHill.
- Herrán Gascón, A. (2003). Autoconocimiento y Formación: más allá de la educación en valores. *Tendencias Pedagógicas*, 13,42.
- Herrera Rojas, A. N. (1998). *Notas sobre Psicometría*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Katzenbach, J. R. (2011). *El trabajo en equipo, Ventajas y dificultades*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- León Garrido, C. A. (2015). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Andújar,: Universidad Internacional de Andalucía.
- Leyva Galván, K. L., & Sacha Pérez, R. (Huancayo). *Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro, Huancayo S.A. 2017*. 2018: Universidad Peruana Los Andes.
- Llave Torres, S. K., & Ccallo Ala, D. E. (2019). *Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi SRL., enla provincia de Espinar - Cusco, 2018*. Arequipa: Universidad Tecnológica del Perú.
- Lopez Forero, L. A. (2013). *Habilidades gerenciales necesarias para ausmir cargos de dirección dentro de una empresa*. Bogota: Universidad militar Nueva Granada.

- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas, segunda edición*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Mendenhall, W., & Reinmuth, J. (1992). *Estadística para administración y economía*. Buenos Aires: Grupo Editorial Iberoamerica.
- Morales Hernandez, S. V. (2019). *habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018*. Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión.
- Morales Hernandez, S. V. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16, provincia de Barranca, año 2018*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- OIT, O. (2014). *Guía de Diagnóstico Empresarial, Conozca y Mejore su Cumplimiento Laboral*. Ginebra: OIT.
- OIT, O. I. (2016). *ESTRÉS EN EL TRABAJO:Un reto colectivo*. Turín: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Pardo, A., Ruiz, M. Á., & San Martín, R. (2014). *Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud I*. Madrid: Síntesis.
- Pereda Pérez, F. J. (2016). *Análisis de las habiliddes directivas*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management Governance, and the Neo - weberian State* Oxford. Oxford: Oxford University Press.
- Psicología y Mente. (21 de Febrero de 2021). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/clinica/piramide-maslow-pandemia>

- Quintero Angarita , J. R. (15 de diciembre de 2020). Obtenido de [http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf)
- Ramírez Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios vol.11 no.17*.
- Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Administración, Octava Edición*. Mexico DC: Pearson Educación.
- Vasquez Coral , R. (2017). *Las habilidades directivas y su relación con el desempeño laboral de la empresa J&R Proplastic E.I.R.L. Puente Piedra, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas - sexta edición*. México: Pearson educación.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas, octava edición*. México: Pearson Educación.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Zapata Bancho, V. C. (2020). *Estrategia de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P. Triunfadores Marchan - Chiclayo*. Pimentel: Universidad Señor de Sipan.

## **ANEXOS**



**Anexo A: Instrumentos de investigación**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**



**Escuela de Postgrado**

**ENCUESTA A LOS SERVIDORES PUBLICOS**

Estimado Colaborador:

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, para contestar la presente encuesta para la tesis: **Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019**

1. Por favor no escriba su nombre, la encuesta es anónimo y confidencial.
2. Responda las alternativas de respuesta según corresponda y con sinceridad.
3. Marque con una X la alternativa de respuesta que usted considere es la más adecuada. De acuerdo al cuadro que aparece.

NUNCA                    1  
CASI NUNCA            2  
ALGUNAS VECES      3  
CASI SIEMPRE        4  
SIEMPRE                5

**Cuestionario para la Variable Habilidades Directivas**

<b>VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS</b>						
	<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Solicita información sobre sus fortalezas y debilidades					
2	Se adapta a situaciones ambiguas e inciertas					
3	Cuenta con conjunto de estándares que guían su conducta y personalidad					
4	Prioriza sus tareas laborales					
5	Prioriza las cosas más importantes dentro de su trabajo					
6	Mantiene un equilibrio de su vida fuera de su trabajo					
7	Realiza trabajos bajo presión					
8	Deja sus problemas fuera del trabajo					
9	Define bien sus problemas y los soluciona					
10	Brinda alternativas de solución de manera efectiva					
11	Participa en cualquier problema dentro de su institución					

12	Considera que sus ideas son tomadas en cuenta					
----	---	--	--	--	--	--

<b>DIMENSIÓN 2: INTERPERSONALES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	Realizan charlas en el trabajo					
14	Tiene una buena comunicación con su jefe					
15	Sus opiniones son escuchadas por su jefe					
16	Tiene una buena comunicación con sus compañeros					
17	Recompensan sus actividades diarias					
18	Otorgan incentivos en fechas especiales					
19	Realizan el pago de horas extras					
20	Existe un buen clima laboral en el trabajo					
21	Existen malos comentarios entre compañeros					
22	Sus ideas son escuchadas					
23	Existen reglas dentro de su trabajo					
<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24	Existe una buena distribución de sus funciones					
25	Realiza su tarea diaria eficazmente					
26	Cumple con su meta establecida en el trabajo					
27	Su jefe delega bien sus funciones					
28	Existe una buena relación entre los trabajadores					
29	Trabaja en equipo dentro de la institución					
30	Desarrollan soluciones asertivas en el trabajo					
31	Ayuda a mejorar los errores de sus compañeros					
32	Su jefe toma decisiones asertivas					
33	Su jefe busca soluciones inmediatas frente a los problemas					
34	El jefe permite la participación de los trabajadores					

**Gracias por su colaboración**

## Cuestionario para la Variable Desempeño laboral

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL						
DIMENSIÓN 1: FACTORES DE RESULTADO		1	2	3	4	5
1	Tengo capacidad para planificar adecuadamente mi trabajo.					
2	En el trabajo utilizo diferentes formas de estrategia.					
3	Desarrollo todas mis competencias para alcanzar las metas de la organización.					
4	Me preocupo por rendimiento laboral.					
5	Los trabajadores rinden todo lo que pueden.					
6	En mis labores aplico lo que aprendí de las experiencias adquiridas.					
7	La organización capacita frecuentemente a sus trabajadores.					
8	Asisto a los cursos, programas, talleres de capacitación que organiza la institución.					
9	Las tareas que me encomiendan las hago como creo convenientes					
10	Los trabajadores rinden bien sus evaluaciones de desempeño laboral.					
DIMENSIÓN 2: FACTORES DE COMPORTAMIENTO		1	2	3	4	5
11	Aplico en mi trabajo lo que he aprendido en las capacitaciones.					
12	Desarrollo mis actividades eficientemente por miedo a ser despedido					
13	Mi jefe me felicita por mi buen desempeño laboral.					
14	La organización tiene un estilo de liderazgo democrático y hace participar a sus colaboradores.					
15	Empleo diferentes formas de habilidades y destrezas para cumplir mis funciones.					
16	En la organización nos incentivan para realizar eficientemente las tareas					
17	Reflexiono acerca de mi desempeño laboral.					
18	Generalmente llego temprano a mi trabajo.					
19	Trato que mis labores sean eficientes.					
20	Las dudas que tengo las consulto con mi jefe.					
21	Las labores que realizo me hacen sentir satisfecho					
22	Trato a todos mis compañeros de trabajo por igual.					

**Gracias por su colaboración**



	cantidad y calidad																					
7. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las Habilidades directivas y Desempeño laboral																					
8. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos.																					
9. COHERENCIA	Entre los indicadores y las dimensiones																					
10. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																					

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

-----

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

-----

Lugar y fecha	DNI Numero	Firma del experto	Teléfono N°

**Anexo B: Procedimiento de validez y confiabilidad**  
**HOJA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del Informante. Soto Espinoza Diego Antonio

Cargo o Institución donde labora. Jefe de Gestión Administrativa - UGEL N° 12 CANTA

Nombre del Instrumento de Evaluación. Cuestionario

Autor del instrumento. Rafael Esteban Renteria Gutierrez

Título: Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N° 12 - Canta, 2019

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente					Regular				Bueno				Muy bueno				Excelente			
		0 - 20					21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. TITULO	Hace referencia al problema mencionado en las variables																					
2. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																	X				
3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																		X			
4. ACTUALIDAD	Está acorde a los cambios en la Administración Moderna																		X			
5. ORGANIZACIÓN	Existe una organización Lógica																		X			
6. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en																	X		X		







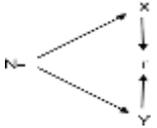




### Anexo 03: Matriz de consistencia

**Título:** Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL				
¿De qué manera influyen las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019?	Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Directivas en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019	Las Habilidades Directivas influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019	Variable Independiente (X) HABILIDADES DIRECTIVAS	➤ Habilidades Intrapersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de autoconocimiento</li> <li>• Manejo de estrés</li> <li>• Solución creativa de problemas</li> </ul>	Tipo: Descriptivo correlacional  Métodos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inductivo</li> <li>• Deductivo</li> <li>• Correlacional</li> </ul>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas				

<p>¿De qué manera influyen las Habilidades Personales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019?</p>	<p>Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Personales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019</p>	<p>Las Habilidades Personales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019</p>	<p>Variable Dependiente (Y) DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>➤ Habilidades Interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación □</li> <li>• Gestión de Conflictos</li> </ul>	<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>Instrumento:</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>
<p>¿De qué manera influyen las Habilidades Interpersonales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019?</p>	<p>Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Interpersonales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019</p>	<p>Las Habilidades Interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019.</p>		<p>➤ Habilidades Grupales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación</li> <li>• Formación de equipos y trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<p>Diseño: Correlacional</p> 
<p>¿De qué manera influyen las Habilidades Grupales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019?</p>	<p>Determinar el nivel de influencia de las Habilidades Grupales en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019</p>	<p>Las Habilidades Grupales influyen significativamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la UGEL N°12 - Canta, 2019</p>		<p>➤ Rendimiento laboral</p> <p>➤ Actividad laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad laboral</li> <li>• Resultados en el trabajo</li> <li>• Proceso laboral</li> <li>• Actitud laboral</li> </ul>	<p>Muestra: 40 personas</p> <p>Prueba de hipótesis: Correlación de Pearson</p>