



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades directivas y la productividad laboral de los
trabajadores de una institución pública del área de
cobranza coactiva, Lima-2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Marilyn Kreimer Fabian Córdova

ASESORA:

Dra. Maritza Guzmán Meza

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

PERÚ - 2018


ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Código : F07-PP-PR-02.02
 Versión : 09
 Fecha : 23-03-2018
 Página : 1 de 1

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) **FABIAN CORDOVA, MARILYN KREIMER** cuyo título es: **"HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCION PUBLICA DEL AREA DE COBRANZA COACTIVA, LIMA - 2018"**.

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: **Aprobado por mayoría**.

Lima, San Juan de Lurigancho 18 de Agosto del 2018



 Dr. Leonidas Pando Susson

PRESIDENTE



 Dra. Jessica Palacios Garay

SECRETARIO



 Dra. Maritza Guzmán Meza

VOCAL



Elaoro

Dirección de Investigación

Revisó

Responsable del SGC



Aprobo

Vicerrectorado de Investigación

Dedicatoria

A mi padre un ejemplo digno a seguir.

A mi madre, mi guía y apoyo espiritual.

A mi compañero de grandes batallas Erick.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por admitirme y permitirme elaborar uno de mis mayores inspiraciones.

Declaración de Autoría

Yo, Marilyn Kreimer Fabian Córdova, estudiante de la Escuela de Postgrado, maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede San Juan de Lurigancho; declaro el trabajo académico titulado: “Habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018”, presentada, en 134 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 04 de agosto de 2018



FIRMA

Marilyn Kreimer Fabian Córdova

DNI: 45780579

Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos de la sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, presento el trabajo de investigación denominado: “Habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.”, cuya finalidad es demostrar la relación existente entre las referidas variables en los trabajadores de una institución pública.

La aplicación de la presente tesis se desarrolló de la siguiente forma el capítulo I presenta la Introducción, realidad problemática, antecedentes, el marco teórico, problema, justificación, hipótesis y objetivos. En el capítulo II se desarrolló el marco metodológico; en el capítulo III, se explicaron los resultados, en el capítulo IV la discusión y en capítulo V se realizó el análisis inferencial estadístico para posteriormente dar a conocer las recomendaciones en el capítulo VI, en el capítulo VII las referencias bibliográficas y finalmente los anexos.

Esta investigación pretende aportar al trabajo de los directivos conocimientos y aportes específicos sobre las variables tratadas a fin de colaborar en la solución de problemas institucionales.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora.

Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	25
1.4. Formulación del problema	40
1.5. Justificación del estudio	41
1.6. Hipótesis	42
1.7. Objetivos	43
II. MÉTODO	45
2.1. Diseño de investigación	46
2.2. Variables, operacionalización	48
2.3. Población	49
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	50
2.5. Método de análisis de datos	53
2.6. Aspectos éticos	54
III. RESULTADOS	55
3.1 Análisis descriptivo de los resultados	56
3.2 Descripción de los niveles de las variables	66
3.3 Prueba de normalidad	72
3.4 Contrastación de hipótesis	72
IV. DISCUSIÓN	79
V. CONCLUSIONES	85
VI. RECOMENDACIONES	88
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	90

ANEXOS	95
Anexo 1. Matriz de consistencias	96
Anexo 2. Instrumentos	98
Anexo 3. Artículo científico	100
Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos	111
Anexo 5. Base de datos	113
Anexo 6. Validación de instrumentos	119

Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la variable habilidades directivas	48
Tabla 2	Operacionalización de la variable productividad	49
Tabla 3	Validez de contenido del instrumento de habilidades directivas por juicio de expertos	51
Tabla 4	Estadístico de fiabilidad del instrumento de habilidades directivas	52
Tabla 5	Escalas y baremos de la variable habilidades directivas	52
Tabla 6	Validez de contenido del instrumento de productividad laboral por juicio de expertos	53
Tabla 7	Estadístico de fiabilidad del instrumento de productividad laboral	53
Tabla 8	Escalas y baremos de la variable productividad	56
Tabla 9	Distribución de frecuencias de los niveles de la variable habilidades directivas	57
Tabla 10	Distribución de frecuencias de los niveles de negociación	58
Tabla 11	Distribución de frecuencias de los niveles de trabajo en grupo	59
Tabla 12	Distribución de frecuencias de los niveles de liderazgo	60
Tabla 13	Distribución de frecuencias de los niveles de la comunicación	61
Tabla 14	Distribución de frecuencias de los niveles de la autoestima	62
Tabla 15	Distribución de frecuencias de los niveles de la productividad	63
Tabla 16	Distribución de frecuencias de los niveles de eficiencia	64
Tabla 17	Distribución de frecuencias de los niveles de la eficacia	65
Tabla 18	Distribución de frecuencias de los niveles de la efectividad	66
Tabla 19	Niveles de la variable habilidades directivas y la productividad	67
Tabla 20	Niveles de la variable negociación y la productividad	68
Tabla 21	Niveles de la variable trabajo en grupo y la productividad	69
Tabla 22	Niveles de la variable liderazgo y la productividad	70
Tabla 23	Niveles de la variable comunicación y la productividad	71
Tabla 24	Niveles de la variable autoestima y la productividad	72
Tabla 25	Prueba de normalidad	73
Tabla 26	Correlación entre las habilidades directivas y la productividad laboral	73
Tabla 27		74

Tabla 28	Correlación entre la negociación y la productividad laboral	75
Tabla 29	Correlación entre el trabajo en grupo y la productividad	76
Tabla 30	Correlación entre el liderazgo y la productividad laboral	77
Tabla 31	Correlación entre la comunicación y la productividad laboral	78
	Correlación entre la autoestima y la productividad laboral	

Lista de figuras

		Página
Figura 1	Modelo de habilidades directivas esenciales	26
Figura 2	Diagrama del diseño correlacional	47
Figura 3	Niveles de la variable habilidades directivas	56
Figura 4	Niveles de negociación	57
Figura 5	Niveles de la variable trabajo en grupo	58
Figura 6	Niveles de liderazgo	59
Figura 7	Niveles de la comunicación	60
Figura 8	Niveles de la variable autoestima	61
Figura 9	Niveles de la variable productividad	62
Figura 10	Niveles de la eficiencia	63
Figura 11	Niveles de la eficacia	64
Figura 12	Niveles de la efectividad	65
Figura 13	Niveles de las variables habilidades directivas y la productividad laboral	66
Figura 14	Niveles de la variable negociación y la productividad laboral	67
Figura 15	Niveles de la variable trabajo en grupo y la productividad laboral	68
Figura 16	Niveles de la variable liderazgo y la productividad laboral	69
Figura 17	Niveles de la variable comunicación y la productividad laboral	70
Figura 18	Niveles de la variable autoestima y la productividad laboral	71

Resumen

La investigación realizada tuvo como título habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, intendencia Lima-2018 tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

La metodología empleada para la elaboración del trabajo estuvo bajo el enfoque cuantitativo. Fue una investigación básica que se ubicó en el nivel descriptivo y correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 120 trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018. Se empleó como técnica la encuesta y como instrumento dos cuestionarios debidamente validados y confiables, Rho Spearman para ver la relación de las variables.

En cuanto al análisis descriptivo las habilidades directivas se encontraron en un nivel medio la productividad presentó un 23.3% de nivel regular y el 4.2% presenta un nivel inadecuado, habilidades directivas es de nivel bajo el 7.5 presentó un nivel regular de productividad y el 50% presentó un nivel de inadecuada productividad y fue de un nivel alto el 1.7% presentó nivel adecuado, el 12.5% presentó un nivel regular y el 0.8% presentó un nivel de inadecuada productividad. Entre los resultados inferenciales se llegó a la siguiente conclusión que, de acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre las habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018; debido a que el nivel de significancia calculada es $p < 0.05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,776.

Palabras clave: habilidades directivas, productividad laboral, trabajadores.

Abstract

The research carried out was aimed at management skills and labor productivity of workers of a public institution in the area of coercive collection, intendancy Lima-2018 aimed to determine the relationship between managerial skills and labor productivity of workers of a public institution of the area of coercive collection, Lima-2018.

The methodology used for the preparation of the work was under the quantitative approach. It was a basic investigation that was located at the descriptive and correlational level. The design of the research was non-experimental, cross-sectional. The population consisted of 120 workers from a public institution in the area of coercive collection, Lima-2018. The survey was used as a technique and as a tool two questionnaires, duly validated and reliable, Rho Spearman to see the relationship of the variables.

In terms of descriptive analysis, managerial skills were found at a medium level, productivity was 23.3% at the regular level and 4.2% presented an inadequate level, managerial skills were at a low level, 7.5 presented a regular level of productivity and 50% presented a level of inadequate productivity and was of a high level, 1.7% presented an adequate level, 12.5% presented a regular level and 0.8% presented a level of inadequate productivity. Among the inferential results, the following conclusion was reached: according to the statistical evidence, there is a significant relationship between managerial skills and labor productivity of workers in a public institution in the area of coercive collection, Lima-2018; because the calculated significance level is $p < 0.05$ and the Spearman's Rho correlation coefficient has a value of 0.776.

Key words: managerial skills, labor productivity, workers.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

En diversos entornos, las organizaciones deben mantener un cambio estratégico constante. Su estabilidad depende de su capacidad de renovación de los modelos, de su flexibilidad en dar respuesta a los impulsos del mercado, por eso son los directivos el motor del proceso de cambio y quienes toman decisiones estratégicas en función de sus creencias sobre el entorno, la estrategia, la cartera de negocios y el estado de la organización.

Desde este enfoque cognitivo, las decisiones estratégicas se concentran en los vínculos existentes entre estructuras cognitivas, las percepciones del directivo del entorno y los procesos de toma de decisiones que van a estar sesgados por sus visiones y pensamientos. Lo que se conoce como el change management, la 'caja negra' del proceso directivo. El entorno será clave para el directivo y el análisis que haga del mismo y a su vez, las características de éste condicionarán las competencias y habilidades directivas necesarias en la empresa para enfrentarse al mercado.

En contextos difíciles, la toma de decisiones de los directivos se establece como pieza clave y la estrategia de los directivos es el elemento que renueva el modelo de negocio. De ahí que la principal ventaja competitiva, verdaderamente sostenible en el tiempo que tienen las empresas son sus equipos directivos y sus propias percepciones y creencias del mercado.

Los niveles de competitividad hoy en día han incrementado un mayor porcentaje en el mercado global por lo que se ha visto que las empresas refuercen las habilidades técnicas dentro de su organización puesto que al desarrollar dichas habilidades resulte mayor rentabilidad y productividad en su personal. Es necesario que se logre estos objetivos para llegar a ser más eficientes y tengan un nivel más rivalizante de las demás competencias. Es por ello que; según Pereda, López y Gonzales (2014) en este momento, las aptitudes individuales, relacionales y administrativas para la administración se están volviendo progresivamente esenciales en las organizaciones y asociaciones.

En este sentido, Goyal (2013) reconoció que los individuos con brillantes aptitudes individuales alcanzan el pináculo de su propia adecuación y de su asociación, ya que las habilidades relacionales permiten a los trabajadores cooperar eficazmente en una actividad inexorablemente difícil sometida a una situación en evolución.

Para el ámbito internacional, según Rojas (2015), Colombia debe enfrentar la prueba de baja rentabilidad cada hora trabajada. En términos normales, la eficiencia relativa de la nación, equilibrada para poder de compra, es solo una quinta parte de la de Estados Unidos - EE. UU. UU La Política de Desarrollo Productivo para Colombia, emitida en 2014, indica cómo esta correlación con el avance del tiempo se mantiene con variedades insignificantes. Esto quiere decir que en el país se evidencia que haya una baja de productividad por parte de su población y eso hace que no genere competitividad en las organizaciones.

Del mismo modo según Bermúdez y Bravo (2016) el mejoramiento de la calidad educativa en Venezuela es imposible sin la excelencia individual y organizacional, y más los cargos de directores en las escuelas que requieren no solo competitividad técnica, sino una forzada demanda de habilidades directivas: manejo de la comunicación eficaz y la aplicación de estrategias efectivas; ventajosos recursos que pueden ser aprovechados en estos momentos de transformación educativa que viven las instituciones, y más oportuno aún indagar y asimilar paradigmas que propicien un mayor sentido a la vida organizacional.

Por otro lado, en el ámbito nacional, según Vera (2013), comenta que en las cercanías de 1960 y 2010, Perú inscribió un desarrollo normal de TFP (productividad total de factores) de alrededor del 1.0 por ciento para cada año, una ejecución que ubicó al país en el séptimo lugar entre 18 naciones en el área en cuanto a incrementos de eficiencia en los últimos cinco años. décadas Dada la evolución normal del PIB peruano en las cercanías de 1960 y 2010 (3,7 por ciento anual), la expansión de la TFP contribuyó con apenas un cuarto del desarrollo monetario nacional en los últimos 50 años, la distinción se aclaró mediante la acumulación de variables capital y trabajo.

De la misma manera, como lo indica Málaga (2016) en Perú, los desequilibrios espaciales se mantienen altos y la eficiencia empresarial disminuye. La agresividad y la mejora benéfica de la nación también requieren una visión clave del avance de las comunidades urbanas del Perú, que piensa en sus trabajos remunerados.

En el ámbito local, en el caso de una institución pública la Sunat el área de cobranza coactiva manifiesta que carece de conocimientos respecto a las habilidades

directivas, esto hace que no tenga un mayor rendimiento en el trabajo por parte de su personal. Asimismo, la organización se dificulta por la falta de dirección de liderazgo por tal motivo esto origina que no haya un trabajo conjunto y se logre una estabilidad de desempeño dentro del área.

Es por ello que el propósito de la investigación es determinar la relación entre las habilidades directivas y la productividad laboral para por recomendar ante la problemática debido a que no solo es necesario que exista una dirección con dichas habilidades, sino que también ayuda al desarrollo social y económico en el país.

La institución pública Sunat tiene amplios poderes para reunir las obligaciones de evaluación a través de la acumulación coercitiva. En este sentido, tenemos que cuando una obligación no se paga con buenos auspicios, la Administración Tributaria emite órdenes de pago a plazos, opciones de aseguramiento, resoluciones de multas y determinación de la pérdida de fraccionamiento que, si no se eliminan, son coercitivas para la zona de concentración.

El área de cobranza coactiva para inducir a cumplir sus obligaciones tributarias realizan medidas coercitiva. Una de ellas es la incautación como retención bancaria, a través de la cual una institución pública cursa un documento al banco para retenga el monto embargado y se envíe a sus cuentas.

El representante de una institución pública, explicó el trabajo en cobranza coactiva consiste en embargar los bienes del deudor tributario para efectos de poder imputar ese dinero que consigamos contra la deuda del contribuyente. Si es que como producto del embargo no se consiguiera cautelar el total de la deuda, una institución pública, en base a las evaluaciones y la información que tenemos a la mano, evaluará la posibilidad de adoptar otras medidas que puedan servir para cautelar la deuda. Flores (2016).

En este sentido, una institución pública realiza subastas de diversos bienes muebles e inmuebles como viviendas, departamentos, locales comerciales, oficinas, lotes de aceite para autos, máquinas, electrodomésticos, artículos de ferretería, entre otros. Los remates permiten la recuperación de parte de las obligaciones de evaluación producidas por las personas naturales y organizaciones. Asimismo, constituyen la última fase del proceso de

cobranza coactiva, en el que una institución pública otorga ciertas facilidades a los usuarios para que puedan cumplir con sus obligaciones tributarias antes de que se incauten los productos.

1.2 Trabajos previos

Antecedentes internacionales

Pereda, López y González (2018) en el estudio titulado habilidades directivas y diferencias de género en el sector público la instancia de Córdoba (España) por la Universidad de Córdoba. El objetivo general era una forma de abordar la investigación de las aptitudes de la administración y su evaluación a nivel administrativo y subordinado, al tiempo que presentaba un punto de vista sexual. La técnica conectada fue a través de un examen exacto concentrado en personas en general parte de la zona de Córdoba, que incorporaba una representación imperativa de los elementos, con la población del universo siendo todos los trabajadores abiertos. La base teórica de la investigación estuvo sustentada en Kother (2010) .La encuesta fue respondida por trabajadores abiertos, ambos representantes esenciales y también por supervisores o administradores del centro, y se llegó a un 40,2% con respecto a las urnas respondidas por la facultad de administración o la administración del centro. Las habilidades directivas se encontraban en un nivel bajo con 34% , nivel medio 56% y un nivel alto con 10%. Se presume que la capacidad de aprender es la que mejor se valora, tanto por damas como por hombres en puestos administrativos, otorgando una mayor estima normal cuando los directores se estiman a sí mismos que cuando son estimados por sus subordinados, un tema que parece evidente desde el punto de vista mental, ya que los individuos tienden a estimarse superiores a cualquier otra cosa que los vea, y mucho más en un campo poco común, por ejemplo, el trabajo, en el que tolerar y percibir una mala ejecución puede significar insatisfacción con la ejecución realizada. Curiosamente, en cuanto al esfuerzo coordinado y la colaboración como una capacidad administrativa, las damas, los dos directores y subordinados, introducen una evaluación superior.

Ochoa (2014) en su tesis titulada motivación y productividad laboral (Estudio realizado en la Empresa Municipal Aguas de Xelaju EMAX), Guatemala, tuvo como objetivo general determinar la relación de la motivación en la productividad laboral. El examen creado fue inconfundible, la población considerada estaba compuesta por 50 de los

86 representantes de la organización, incluidos ejecutivos, jefes de mano derecha, administradores rápidos, empleados de oficina y especialistas de campo, con una antigüedad de entre 25 y 60 años y para recopilar datos sobre este tema. exploración, se utilizó la escala de Likert, que es una escala psicométrica utilizada generalmente como parte de las encuestas y es la escala más ampliamente utilizada en los estudios para consultar. Se llegó a la conclusión de que la inspiración tiene un efecto rotundo en la eficiencia laboral de cada representante, como se afirma en el examen que se dirigió, que demuestra que desde las inspiraciones que tienen conocimiento sobre la condición familiar hasta la asociación con los compañeros, el trabajo tiene que ver con la mejora necesaria de los compañeros de equipo. La investigación tuvo como teoría base la de Chiavenato (2009). Además, el nivel de inspiración que se encontró en la organización en la temporada de utilización de la báscula demuestra un 75% del considerable número de especialistas que se evaluaron, lo que demuestra que en su mayoría tienen una inspiración digna, pero no el demostrado para jugar su trabajo, ya que ese 25% que se requiere es un marcador que un procedimiento, técnica o empresa debe estar conectado donde el objetivo fundamental es construir esa inspiración en los representantes, con el objetivo de que esta tasa se incremente, sin embargo, eso también se refleja en la eficiencia del trabajo de cada trabajador que es realmente lo que apoya a la organización. Para la prueba de hipótesis utilizó el coeficiente de correlación Rho Spearman existiendo una correlación positiva y directa con un p menor a 0,05.

Quiroa (2014) en su tesis titulada toma de decisiones y productividad laboral, Guatemala, tuvo como objetivo general constituir el poder de decidir con la producción que tiene en las instituciones, los elementos particulares sirven para diagnosticar si las determinaciones influyen de modo positivo o negativo para el crecimiento de la institución. La investigación desarrollada fue descriptivo correlacional y no experimental. La población estuvo conformada por 50 individuos que contienen el 100% de la población entera, y se relaciona con los trabajadores del territorio de bienestar de Quetzaltenango. Se llegó a la conclusión de que el liderazgo básico es fundamental para que haya una gran rentabilidad laboral. La productividad laboral estuvo basada bajo la teoría de Chiavenato (2009). Es importante tener una conceptualización para tener la capacidad de tomar la mejor respuesta a los problemas que surgen dentro de la asociación. Con el tamaño de Likert, los colegas dieron por lo tanto que las opciones tomadas influirán de manera confiable en una ruta positiva o negativa y en esta línea será la mejora que tendrán dentro

de la asociación. Los supervisores deben reaccionar a los problemas, de modo que también pueda haber una conexión superior entre los colegas y los administradores, por lo que se realizó un taller para dar consejos sobre cómo pueden darles la mejor respuesta para los problemas y que hay un superior lugar de trabajo. La eficiencia laboral es una fuente vital dentro del establecimiento y no debe pasarse por alto que los representantes deben despertar para sentirse felices con el trabajo que hacen. Los resultados descriptivos fueron que la productividad se encontró en un nivel medio con 58%, nivel bajo 33% y nivel alto 9%. La estadística inferencial se realizó con el coeficiente de correlación de Rho Spearman.

Sánchez (2013) en su propuesta titulada Satisfacción Laboral y Habilidades Directivas de Mujeres Ejecutivas Mexicanas como Determinantes de la Productividad Organizacional, México, el objetivo general fue investigar el nivel de esencialidad con que el cumplimiento del trabajo y las aptitudes administrativas deciden la eficiencia en las asociaciones. posición de damas oficiales mexicanas. La exploración creada fue correlacional, informativa y transversal, la población investigadora estuvo constituida por aquellas damas oficiales que aseguraron los criterios propuestos por la Asociación Mexicana de Mujeres Ejecutivas (AMME) y la técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta. La teoría utilizada para las habilidades directivas fue la de Bonifaz (2012). Se concluyó que el 83 % de las mujeres encuestadas dicen estar muy a gusto laboralmente siendo una de las fuentes principales de satisfacción el reconocimiento por parte de la institución donde laboran y una adecuada dirección acompañada con buenos efectos asiente poseer una muy adecuada relación con los seguidores y con los dirigentes siendo estos aspectos las circunstancias que generan satisfacción laboral. Se estableció que la correspondencia es el componente fundamental para la mejora de la administración de la mujer ejecutiva, es decir, la capacidad de tratamiento individual es extraordinaria en relación con la energía sobre la rentabilidad, junto con las formas de organización y control. que alude a habilidades calculadas. De la misma manera, las partes creadas por los administradores mexicanos son: parte guía, parte facilitadora, parte principal y parte creadora. Donde se valora que la dama oficial a través del Rol de guía construya su administración situada a la luz de la capacidad administrativa de tratamiento individual, ya que como se ha exigido, el funcionario hace un lugar de trabajo ideal, y además promete relaciones humanas para lograr participación y entusiasmo para el trabajo. La especulación electiva es obvia como la funcionaria mientras aplica sus

esfuerzos a la administración que impulsa el cumplimiento de sus obligaciones. Los resultados inferenciales fueron con la coeficiente de correlación de Rho Spearman 0,87 existiendo una correlación alta y positiva.

Aburto (2011) en su investigación titulado habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, México, lo cual planteó como objetivo determinar si las habilidades directivas se relacionan con el clima organizacional insatisfecho. Para ello metodológicamente utilizó el diseño correlacional ya que midió las habilidades directivas y su repercusión en el clima de la organización. La población estuvo conformada por 305 trabajadores en medio de empleados y directivos. Se empleó como instrumento el cuestionario con escalas Likert el que fue utilizado a través de la técnica la encuesta. La teoría en la que se basó la investigación fue en la de Kother (2010). Se concluyó que se arribó la investigación fueron las siguientes: A menor progreso de liderazgo en dirección, mayor entorno de la organización insatisfecho, ello a conseguir una asociación de 0,897 en medio de la habilidad de comunicación y el entorno organizacional. Por otro lado, existe una insuficiente motivación de los directivos hacia el personal incrementa el entorno de insatisfacción en la compañía, con motivo se consiguió una asociación de 0,828 en medio de la habilidad de dirección de labor en grupo de colaboradores se aumenta el entorno organizacional insatisfactorio, de acuerdo a las cifras correlaciones se obtuvo un 0,035. Utilizando el Rho Spearman.

Antecedentes nacionales

Pizarro (2017) en su tesis desarrollada motivación y productividad laboral en los representantes de la Oficina de Admisión de una Institución Privada, 2016, tuvo como objetivo general decidir la conexión entre inspiración y rentabilidad laboral en los cómplices de confirmación de un establecimiento privado 2016. La teoría utilizada fue la de Robinns (2009). El examen creado fue un enfoque cuantitativo, teórico deductivo, aplicación, es de esquema no de prueba, escritura distinta correlacional y transversal. El instrumento de estimación fue aprobado por tres especialistas en el campo. En la parte transparente se observó que la variable principal de Motivación alcanzó 0.852, lo que constituye una confiabilidad sólida. El segundo factor de Productividad Laboral adquirió 0.805, que además constituye una calidad sólida e inquebrantable. La población y la prueba estaban formadas por 50 asociados, por lo que la inspección no fue probabilística, a la que se conectó un estudio de escritura Likert. Se infirió que existe una conexión entre la

inspiración y la adecuación en los trabajadores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016. Las consecuencias de la investigación de la conexión entre la variable de inspiración primaria y la medición de adecuación demuestran la presencia de una proporción rho de Spearman = 0.556, mostrando que hay una relación positiva, con un nivel directo de relación. También existe una conexión entre la inspiración y la productividad en los trabajadores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016. Los efectos secundarios de la investigación de la conexión entre la variable principal de inspiración y la medición de la efectividad demuestran la presencia de una proporción rho Spearman = 0.558, mostrando que hay una relación positiva, con un nivel directo de conexión.

Saavedra (2017) en su tesis titulada el avance de las habilidades directivas y su relación con la productividad laboral desde el avance del trabajo en el territorio zonal de Tarapoto en 2016, tuvo como objetivo general decidir la relación existente entre la mejora de las aptitudes de gestión y la eficiencia laboral del asociado de la dirección local de trabajo y adelanto empresarial bajo el zonal de Tarapoto en 2016. La exploración creada fue de un plan de escritura, sin pruebas, de un examen correlacional distinto. Las habilidades directivas se sustentó en la teoría de Madrigal (2009). La población estaba compuesta por 44 representantes que tenían un lugar con la administración del trabajo local y el territorio de avance empresarial en mayo de 2016 en Tarapoto y para la recopilación de datos el instrumento conectado a los dos factores fue el estudio. Se razonó que existe una relación inmediata y enorme (a nivel de 0.000) entre el avance de las aptitudes administrativas y la rentabilidad laboral, a la luz de una investigación medible que utiliza la conexión Rho Spearman, cuyo resultado arrojó 0.566 que muestra una conexión media positiva. Luego, el coeficiente determinante demuestra que la mejora de las aptitudes administrativas solo impacta un 32.03% en la eficiencia del trabajo, de modo que se reconoce la especulación electiva y se rechaza la teoría inválida.

Ávila (2016) en su estudio titulado habilidades directivas, planeamiento estratégico y cumplimiento de metas en los Institutos Tecnológicos Superiores de Lima 2015 tuvieron como objetivo general decidir la conexión entre la satisfacción de los objetivos frente a las habilidades de administración y organización vital, según los educadores de los Institutos Tecnológicos Superiores de Lima 2015; Constituido por 1203 instructores del IESTP, el ejemplo que se consideró fue estratificado probabilísticamente en subgrupos, de las 21

fundaciones abiertas en las que se han utilizado los factores: aptitudes de gestión, organización vital y realización de objetivos. La investigación se sostuvo bajo la teoría de Madrigal (2009). La técnica utilizada como parte del examen fue el deductivo especulativo, esta exploración utilizó para su motivación el esquema no exploratorio del nivel de relación, que reunió los datos en un período particular, que se creó al aplicar el instrumento: Cuestionario de aptitudes administrativas, organización vital y satisfacción de objetivos en la escala de Likert (concordar completamente, concurrir, ni concurrir ni desviarse, disentir, absolutamente disentir), lo que dio datos sobre las habilidades administrativas, arreglos vitales y satisfacción de objetivos en sus mediciones, cuyos resultados fueron exhibidos gráficamente y literariamente. La exploración supone que hay pruebas notables para insistir en que: La conexión entre la satisfacción de los objetivos frente a las habilidades de administración y la organización de claves es crítica según lo indicado por los educadores de los Institutos Tecnológicos Superiores de Lima 2015. Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Rho Spearman con 0,678 alta correlación directa y positiva.

Leyton (2016) En sus estudios realizados, habilidades directivas de los jefes de grupo y trabajo en equipo desde la percepción de los funcionarios PYME de las organizaciones de un elemento relacionado con el dinero en la localidad norteña 2 y 3 de Perú en 2016, tenían como objetivo general diseccionar la conexión entre la administración habilidades de reunir pioneros y colaboración desde la impresión de las autoridades de PYMES en las oficinas de una fundación presupuestaria de Perú en 2016. El sustento teórico fue de Katz (1998). La exploración creada fue dilucidando la correlacional composición con un enfoque cuantitativo con un perfil no exploratorio, el número de habitantes en la presente investigación pensemos en que se compone de los Oficiales Pyme de las oficinas monetarias de la Región Norte 2 y 3 del Perú de una sustancia monetaria y la estrategia para la acumulación de información fue la revisión y su instrumento; encuesta. Se presumió que existe una conexión inmediata y crítica entre la variable de habilidades administrativas de los pioneros y la variable de colaboración desde la impresión de las autoridades de PYME en las oficinas de una organización relacionada con el dinero en la localidad norte 2 y 3 en Perú. año 2016; Las consecuencias del examen de relación factual demuestran una $\rho = 0.000$ de Spearman entre la variable de aptitudes de mandato y la variable de cooperación, demostrando una conexión positiva y sólida con una gran relación ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$), que muestra que reconoce el HA. Asimismo, existe

una conexión inmediata y amplia entre la variable de aptitudes administrativas de los pioneros y la variable de colaboración según la medición de complementariedad desde la impresión de las autoridades PYME en las organizaciones de un establecimiento monetario en la localidad norte 2 y 3 en el Perú en el año 2016; Las consecuencias del examen de relación factual demuestran una $\rho = 0.000$ de Spearman entre la variable de habilidades administrativas y la variable de cooperación según la medición de complementariedad, demostrando una relación positiva, con una gran conexión ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$), muestra que HA es reconocido.

Aguilar y Guerrero (2014) en su estudio titulado Habilidades directivas y su conexión en la satisfacción laboral del personal de la localidad de la Ugel N ° 4, 2013, tuvo como objetivo conocer la conexión existente entre el mandato Habilidades creadas en la capacidad que los jefes realizan para mejorar el cumplimiento de la actividad del personal que muestra en el CEBA's de la UGEL N ° 04, en el año 2013. El sustento teórico de la investigación se basó en Madrigal (2009) para las habilidades directivas. El procedimiento del examen fue esclarecedor correlacional causal compuesto, el ejemplo considerado fue 320 personas comprometidas con los instructores de la Administración Administrativa Básica Centros, para saber si las Directivas Habilidades creadas en la capacidad desempeñada por los ejecutivos se identifican decididamente con la Satisfacción Laboral del personal que muestra, para esto se utilizó el sistema básico de prueba probabilística irregular, con el argumento de que la población estaba en un solo lugar y todas las unidades de exploración tenían una probabilidad similar de ser elegidas para el uso de la descripción general. La encuesta se conectó para recopilar los datos, que comprendían 12 consultas cerradas que aludían a las habilidades administrativas y 12 preguntas con respecto al cumplimiento del trabajo. Se completó según los resultados obtenidos que existe una conexión inmediata entre las habilidades administrativas y la satisfacción de los Maestros, en otras palabras, que los jefes no hacen una correspondencia satisfactoria con las necesidades que deben ser reforzadas para una utilidad suficiente de la escuela; Hay ausencia de inspiración, ausencia de entusiasmo por sus obligaciones, ninguna metodología de inspiración e ineficacia para explicar los choques entre los maestros.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Bases teóricas de la variable habilidades directivas

Definición de habilidades directivas

Bonifaz (2012) indicó que:

Las habilidades directivas desempeñan diversas funciones en la organización, participando en tres áreas: las de relaciones interpersonales, de información y decisiones. Al llevar a cabo estos roles, los gerentes ayudan a las personas, las orientan, les informan y hasta las representan. Su intervención en el éxito o el fracaso de las compañías depende de factores internos y externos relacionados con el ámbito tecnológico, económico, ambientales y el manejo de los recursos; los cuales, pueden transformar su conducta hacia lo que se desea lograr. Por ello, todo director o gerente tiene que desarrollar habilidades y llevarlas a cabo desde que planea su propia vida para alcanzar un desarrollo humano planificado. Dichas habilidades se desarrollan en los siguientes aspectos: negociación, trabajo en grupo, liderazgo, comunicación y autoestima. (p. 3).

Madrigal (2009) expresó:

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. Lo anterior implica que en pleno siglo XX vamos a romper paradigmas y a contradecir las teorías de Peter Drucker y de Einstein. 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” (Madrigal, 2002). Drucker aportó con sus habilidades grandes descubrimientos para la ciencia, en tanto que Einstein lo hizo a la gerencia y la administración. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan. Se alude a esta definición de habilidad porque las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. (p. 2).

Rodrigo (2015) informó:

Gestionar eficazmente el tiempo es vital para el ejercicio de la función directiva, pues a través de la misma podremos facilitar que otras tareas de un directivo se efectúen con éxito. Así, por ejemplo, la tarea de elaborar una estrategia empresarial tendrá más visos de cumplir su objetivo final si desarrollamos una buena gestión del tiempo. Asimismo, el proceso de toma de decisiones puede verse perjudicado por una inexistente o una ineficaz gestión del tiempo, con todos los riesgos que conlleva para la empresa y el cumplimiento de un plan estratégico marcado. (p. 12).

Whetten y Cameron (2011) mencionaron:

Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican 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 gama de diferencias individuales. (p. 9).

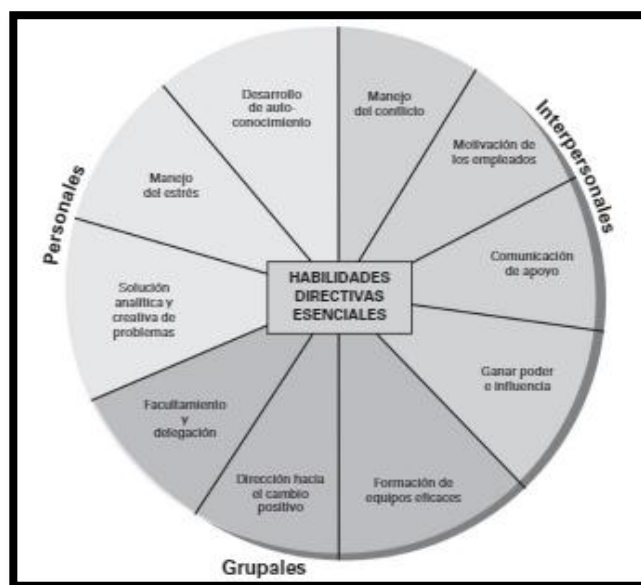


Figura 1. Modelo de habilidades directivas esenciales

Fuente: Whetten y Cameron (2011)

Modelo de habilidades directivas esenciales

García (2006) señaló que ser un ejecutivo de grupos de trabajo, requiere ciertas habilidades, algunas amplias y otras particulares (dependiendo de la división, la empresa, el nivel, el elemento y la zona práctica). Según lo indicado por un examen en curso ("Evaluación de la función directiva 1998") en la demostración nuestros jefes deben tener las capacidades acompañantes:

Aptitudes científicas y pensamiento crítico: en este segmento se ensamblan aquellas habilidades que nos permiten ver el motivo de las conexiones de impacto que existen en cualquier asociación. Además de las condiciones hereditarias que este punto de vista tiene las personas, es importante involucrarse en la atención de problemas complejos. Justo cuando se han manejado de manera efectiva numerosas circunstancias, ¿es concebible crear modelos innovadores que sean difíciles de aplicar para casos comparativos? Las habilidades subjetivas se producen con encuentros adecuados y de preparación.

Deseos de administrar: Sin suficiente inspiración, no es concebible el empuje y el curso requeridos en las actividades jerárquicas, ni la transmisión de ningún sentimiento a la reunión de asociados. El anhelo de supervisar requiere esfuerzo, compromiso y confianza en el progreso.

Dotes de comunicación y empatía: Tener un comentario es vital, sin embargo, el mejor enfoque para hacerlo es mucho más. De manera viable, la dotación de simpatía y el conocimiento de las necesidades de cada conversador son fundamentales en cada capacidad administrativa. Los tipos de correspondencia deben abarcar todo tipo de modalidades, tanto orales como compuestas y visuales. Además, la decisión del minuto correcto para transmitir es fundamental.

Integridad y Honestidad: las cualidades morales del jefe o jefe están aumentando la importancia más notable en el mundo de los negocios. Nadie puede confiar en personas con deseos débiles y triviales. La capacidad francamente y demostrarlo cada vez que sea un valor en aumento. En el largo plazo, las prácticas aborrecibles no ofrecen, ya que imprimen mucha inestabilidad en los clientes y desmoronan la imagen y el ambiente social de la asociación.

Clasificación de las habilidades

Según Madrigal (2009) expresó:

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. Tenemos la tentación de condenar lo que no entendemos, y probablemente eso no es más que una muestra de pereza ante el saludable ejercicio de pensar. Las organizaciones que no se aplican en el pensamiento carecen de defensas contra el panfilismo, la complacencia o el inmovilismo, pero al hablar de organizaciones nos referimos a sus miembros, en todos los niveles. Para ser más eficientes, todos debemos mejorar la cantidad y calidad en el pensar. (pp. 2-3).

Las habilidades y sus alcances: a) procedimientos: crear compromisos particulares; b) relacional: alude a la capacidad de trabajar en una reunión, en un alma de esfuerzo conjunto, obediencia y participación para abordar los problemas de otras personas e incluso para lograr objetivos compartidos; c) social: son las actividades de uno con los otros y los demás con uno. es el lugar donde se produce el comercio y la conjunción humana; d) escolástico: límite y capacidad para realizar investigación, examen, contratación, evaluación, juicio o retroalimentación; e) desarrollo: creación, revelación, suposición, definición de teoría e hipótesis; f) archivos: aplicación, negocio y uso (propensión); g) físico: auto-viabilidad, adaptabilidad, bienestar; h) considerar: descubrir cómo pensar y producir información; I) mandatos: saber cómo organizar grupos de trabajo inmediatos; j) iniciativa: dirigir, empoderar, despertar al grupo hacia un típico decente; y, k) negocio: intentar otro pensamiento, empresa, organización o negocio.

Habilidades de directivos eficaces

Dueñas (2014) informó al respecto:

Desarrollar habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar técnicas como aquellas asociadas con un oficio. Por otro lado, lo que sí tienen en común todas las habilidades es el potencial e mejorar a través de la práctica. Por esta razón, cualquier enfoque para desarrollar las

habilidades directivas debe implicar una dosis alta de aplicación práctica, este es el reto de las organizaciones inteligentes. (p. 17).

Entre las habilidades que los directivos eficaces practican, tenemos: a) motivación e influencia de los demás, liderazgo; b) formación de equipos de trabajo de alto rendimiento; c) delegación de funciones; d) comunicación verbal y escucha efectiva; e) manejo del tiempo y del estrés; f) manejo de decisiones individuales; g) reconocimiento, definición y resolución de problemas; h) fijación de metas y creación de visión; i) autoconocimiento; y, j) manejo de conflictos, negociación.

El papel del directivo en las organizaciones

Bonifaz (2012) expresó al respecto:

Dirección es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos de un modo eficaz. Con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.

En toda organización, debe prevalecer un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción a mediante entrenamiento y principalmente, la comunicación. Una organización inteligente que implanta nuevas maneras de trabajar, implica poner atención a las relaciones interpersonales que se dan en la vida laboral, en el diseño de la estructura y los procesos; ejemplo son las recompensas, la evaluación del desempeño, la toma de decisiones y la comunicación. Por ello, la dirección de empresas debe enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar. La flexibilidad también es importante para las organizaciones, pues mediante ella se obtienen mejores rendimientos. Dirigir un negocio no es una tarea fácil y mucho menos determinar cómo debe hacerse; no existe una sola fórmula puesto que la buena marcha depende de muchas circunstancias. En la actualidad hay diversidad de ideas en los libros enfocados a las áreas de operaciones de una empresa. Dirigirla es un foco de atención para muchos investigadores, como lo fue en su momento para Peter Drucker, investigador austriaco, autor de múltiples textos sobre gestión en las organizaciones. (p. 9).

Habilidades directivas

Sánchez (2012) mencionó que hay aptitudes particulares, importantes para desarrollar suficientemente una conducta particular (por ejemplo, influir en una conclusión, para designar una empresa), y habilidades generales o metacapacidades, que están más conectadas con el ser y el trabajo de manera más profunda, impregnando la gran mayoría de nuestras demostraciones (como la capacidad de saber aprender o la honestidad). Las metacapacidades son significativamente más vitales, sobre la base de que fomentan el avance de aptitudes particulares. De hecho, son aptitudes esenciales que casi todo el mundo necesita para trabajar adecuadamente. Algunos de ellos se mueven para convertirse en características del personaje. Nuestras habilidades dan forma a un marco en el que, al igual que los bits de una confusión: a) se administran y se fortalecen mutuamente (se crean entre sí); b) se complementan y se ajustan unos a otros (juntos componen un material más completo); y, c) algunos son, asimismo, capacidades complejas, marcos en sí mismos, constituidos por capacidades diferentes (como, la capacidad de impactar).

El mejor administrador es la persona que, en cualquier caso, sabe cómo dirigirse a sí mismo. Una parte de las metacapacidades principales son intrapersonales, y se han ido para construir las características del personaje y representar la propia conducta. Asimismo, son la premisa de las metaaptitudes relacionales, las que fomentan la asociación con los demás y el efecto sobre la conducta de los demás.

Por fin, somos "infecciosos". Uno de los deberes de la orden es establecer un caso. La superación personal del supervisor afectará esencialmente a sus asociados: producimos el mundo en el que sobrevivimos lo que transmitimos a los demás.

Teoría motivacional de Maslow.

De acuerdo con Sergueyevna y Mosher (citado por Maslow, 1943) mencionó que:

La teoría mencionada hace referencia a la claridad de la motivación de los individuos, explicando cómo motivación a la fuerza que inicia y conserva un procedimiento que pone en marcha el seguimiento de un objetivo, propósito y/o meta. Maslow (1991) sustentó la efectividad de las necesidades, como primera necesidad da referencia a las necesidades fisiológicas en que se involucran las acciones como comer, dormir, las que forman parte de la base de la pirámide, en este propio conjunto y como segunda necesidad se enfoca en la necesidad de la

seguridad, que son aquellas que se vinculan al mantenimiento de la existencia, en la que uno posee la necesidad de sentirse seguro en cualquier eventualidad o circunstancia ya sea físicas o emocionales. Un segundo conjunto de orden superior discurre como necesidades terceras a las sociales adecuadas por la parte afectivas, la necesidad que siente el individuo de apreciarse amado por otro individuo; la necesidad cuarta es la de estima, involucrando una necesidad de reconocimiento ya sea del mismo como de los del resto, por ejemplo cuando alcanzamos reconocimiento y beneficios de los demás se puede participar a partir de la manifestación, finalmente la necesidad de autorrealización, estimado como la necesidad que al instante de ser satisfechas el individuo considera que están realizando acciones para lo que están siendo capacitados y a su vez la experimentan. El presente autor mantuvo que una necesidad va a motivar si la inmediata anterior en la pirámide ha sido satisfecha. Dentro de la satisfacción de las necesidades se muestran contextos externos de las que obedece la satisfacción. La teoría es aplicada a en el ambiente laboral de los gerentes o jefes, en primera instancia ya que los gerentes deben entender que la motivación involucra la búsqueda de satisfacción de algunas necesidades, de acuerdo con esto, como los individuos poseen estas necesidades, la compañía va ser un espacio de indagación de satisfacción de necesidades, por esta razón los jefes deben conocer y saber que necesidades son las que el colaborador debe satisfacer, siendo esta una labor complicada, sin embargo el proceso de las distintas habilidades le admitirá poner en marcha la labor de una forma más adecuada, específicamente reconociendo el segundo grupo de necesidades en los colaboradores (p.7).

Dimensiones de habilidades directivas

Dimensión 1: Negociación.

Bonifaz (2012) informó que:

La negociación es parte importante de la vida en sociedad: lo aplican los dueños de las empresas, directivos o ejecutivos y hasta los que ocupan un cargo público. Esta palabra está relacionada con el término de gerencia eficaz, ya que dentro de toda organización se involucra la esencia de la gestión: en la firma de un contrato, en el logro de acuerdos con el personal, para comprar, vender, resolver conflictos, establecer planes y tomar decisiones. (p. 86).

Dimensión 2: Trabajo en grupo.

Bonifaz (2012) señaló que:

Todas las personas que trabajan en una empresa, 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. (p. 57).

Dimensión 3: Liderazgo.

Bonifaz (2012) expresó que:

El líder es, en la organización, aquel individuo que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando y hace que su gente se convierta en campeona. Los líderes tienen poseen cualidades bien definidas y específicas. La forma en que puede actuar un líder de acuerdo a sus competencias. (p. 71).

Dimensión 4: Comunicación.

Bonifaz (2012) comunicó que:

La comunicación es el conjunto de información que se transmite de un emisor a un receptor. La comunicación humana puede ser verbal o no verbal, ambas son muy importantes para la consecución de objetivos valiosos en la vida empresarial, entre ellos: el aumento de la productividad, el desarrollo personal, la solución de los conflictos y la obtención de utilidades. (p. 23).

Dimensión 5: Autoestima.

Bonifaz (2012) informó que:

La autoestima es confianza en uno mismo; es un justificable sentido de valor o importancia hacia uno. Consiste en un frecuente y justificado sentimiento de estar satisfecho con uno mismo o con una situación o logro. También significa fe en el propio ser y las habilidades con las que uno cuenta. La alta autoestima significa seguridad en lo que uno es, capacidad de crear intimidad en las relaciones, mostrar los sentimientos, reconocer los logros, habilidad de perdonar y perdonarse, la bienvenida al cambio y saber que uno es valioso. (p. 43).

Bases teóricas de variable productividad laboral

Definición de productividad laboral

Chiavenato (2011) afirmó que:

La productividad es efecto (y no causa) de la administración de varios recursos. La productividad es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa. (p. 279).

Gutiérrez (2014) señaló:

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados; en otras palabras, la eficacia se puede ver como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos

planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y estos se deben alcanzar. (p. 20).

Marchant y Quijano (2006) citados por Marvel, Rodriguez y Núñez (2011) afirmaron que:

Las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo.

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (p. 7).

La permanencia y posicionamiento de la empresa en el mercado, dependen en suma de calidad de productividad que tenga y del valor agregado que su personal atribuye al campo laboral.

Según CEPAL y OIT (2012) la productividad laboral es un indicador clave para la estimación del avance, ya que relaciona perspectivas rentables y sociolaborales. Del lado rentable, es el principal indicador del agujero exterior que aísla a las naciones de América Latina y el Caribe de las economías más creadas. En el campo sociolaboral, no es un hecho fortuito que la rentabilidad del trabajo, estimada como el PIB por individuo utilizado, haya sido elegida como uno de los marcadores que representan los avances y contratiempos del objetivo. “Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las y los jóvenes” del primer objetivo del Milenio “Erradicar la pobreza extrema y el hambre” (p. 9).

Según Instituto Peruano de Economía (2014) La rentabilidad del trabajo se caracteriza como la generación normal por trabajador durante un período de tiempo. Se puede estimar en volumen físico o en cuanto a la estima (costo por volumen) de los productos y emprendimientos entregados. La hipótesis financiera sostiene que los salarios deben reflejar la rentabilidad del trabajo, de modo que lo que se crea en general por los trabajadores es la brújula para hacerse cargo de los costos salariales. Para construir la

eficiencia del trabajo, una mejor instrucción, preparación y una innovación más notable son esenciales. Algo más, la expansión de la rentabilidad laboral no sería un producto orgánico más que el ciclo financiero.

El gobierno mexicano, junto con las áreas beneficiosas, a la luz del Acuerdo Nacional de Productividad Laboral (2009), insistió en que la rentabilidad laboral es el efecto posterior de un marco astuto que permite a las personas enfocarse en el trabajo mejorar el compromiso de todo el material. activos relacionados con el dinero y mecánicos que acuerden en la organización, entregar mercancías y empresas para avanzar en la intensidad de la economía nacional, mejorar la compatibilidad de la organización, y además mantener y hacer crecer la planta nacional lucrativa. incrementar el salario de los trabajadores.

Ponce (2012) insistió en que, como idea, es la conexión entre la generación de un decente o la disposición de una administración y el personal que la realiza. Las medidas de rentabilidad del trabajo o reflejan la "competencia, viabilidad o fuerza de trabajo" del personal en los procedimientos beneficiosos o en la disposición de una administración.

Asimismo, Heizer y Render (2007) expresaron:

La productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo o el capital). El trabajo de un director de operaciones es potenciar (mejorar) este cociente entre producción y factores productivos. Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Esta mejora se puede conseguir de dos formas: reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, o aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales. Las dos suponen un aumento de productividad. Desde una perspectiva económica, los factores productivos son la tierra, el trabajo, el capital y la dirección, que se combinan en un sistema de producción. La dirección es responsable de este sistema de producción, que realiza la conversión de los factores productivos en productos. Los productos son bienes y servicios, que engloban artículos tan diversos como pistolas, mantequilla, educación, sistemas judiciales mejorados o estaciones de esquí.

La producción son todos los bienes y servicios producidos. Una producción elevada puede significar que haya más personas trabajando y que suban los niveles de

empleo, pero no implica que exista una productividad elevada. La medición de la productividad es una excelente forma de evaluar la capacidad de un país para proporcionar y mejorar el nivel de vida de sus habitantes. Sólo mediante un aumento de la productividad puede mejorar el nivel de vida. Y aún más, sólo mediante el aumento de la productividad puede aumentar la remuneración del trabajo, el capital y la dirección. Si los beneficios del trabajo, el capital o la dirección aumentan sin que aumente la productividad, los precios aumentan. Por otro lado, cuando se incrementa la productividad, los precios tienden a bajar, porque se está produciendo más con los mismos recursos (p.16-17).

Teoría de la productividad laboral

La productividad de las personas mejora en la medida en que los trabajadores se sienten motivados, y aquellos elementos que los motiva son relevantes considerarlos, en efecto, existen diversas teorías que inciden en la importancia y los factores que motivan a las personas, a continuación se citan dos de estas teorías de la productividad laboral .

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

McClelland consideró que lo que impulsa la motivación y en consecuencia una mayor productividad, están en una estrecha relación con las necesidades de logro, afiliación y poder. Respecto al logro las características son la búsqueda de responsabilidad personal y la superación de retos a fin de conseguir metas alcanzables, esto motivado por el logro en sí, más que por la sola recompensa que de forma colateral se pueda generar. En el campo laboral las personas motivadas por el logro buscan de forma constante mejorar todo en su medio ambiente, buscan maneras cada vez más eficientes para hacer una tarea, con ello a la par buscan conocer a fondo su actividad y desarrollan habilidades e innovaciones para la solución de problemas en su entorno laboral. Por otro lado las necesidades de poder y afiliación son importantes pero deben estar en subordinación a las necesidades de logro. Las personas que tiene una alta necesidad de poder desean influir en las personas que las rodean tanto en el entorno familiar como laboral, estas acciones generalmente suelen afectar a las conductas de los otros y despiertan fuertes emociones.

Modelo de Prokopenko (1991).

El modelo de Prokopenko (1991) propone a la productividad como un indicador que mide el aprovechamiento de los recursos, mide los resultados en horas es decir que los recursos

son transformados en horas. Una empresa al ser más productiva se vuelve más competitiva y al aumentar la productividad proporcionalmente aumentan los ingresos lo que provoca más circulante y esto genera más empleo lo que implica en más ingresos para las otras empresas también.

La investigación consideró como un sustento teórico el modelo de Prokopenko (1991) quien manifestó sobre los puestos de trabajo, que son los lugares donde se generan transformaciones y tiene que ver con la elaboración del bien o la prestación del servicio.

Importancia de la Productividad

Galindo y Ríos (2015) comentaron al respecto:

Un estudio sobre 74 países (que incluye economías desarrolladas y en desarrollo) en el periodo de 1950 a 1990, encontró que, en promedio, el 85% de los periodos de bajo crecimiento económico se explican por la desaceleración del crecimiento de la productividad (Eichengreen, Donghyun, & Shin, 2011). En otras palabras, entre menor es la tasa de crecimiento de la productividad existen más probabilidades de una caída en la producción. En general, fomentar la productividad es importante porque las economías más productivas tienden a sostener mayores ingresos per cápita, así como mejores tasas de retorno de las inversiones (Porter & Schwab, 2008). No obstante, los datos revelan que, en la mayoría de los países, la conexión entre el salario real y la productividad laboral se rompió desde los años ochenta. Esta desconexión entre el salario real y la productividad laboral se explica por falta de flexibilidad en el ajuste de los salarios, así como el retraso en los ajustes respecto a los costos laborales y algunas regulaciones laborales. Esta desconexión ha provocado que los salarios reales representen una proporción cada vez menor de los ingresos totales (porque los ingresos obtenidos por retornos al capital han aumentado) (International Labour Organization, 2013) (p.2).

Productividad asegurada

Fernández (2010) indicó que a partir de ahora existe una preocupación excepcionalmente marcada por todo lo que se identifique con la mejora de la rentabilidad de los marcos o la relación de la mercancía o las administraciones entregadas y los elementos utilizados.

Esta eficiencia se logra y mejora mediante la clasificación y el tratamiento legítimo de cada uno de los procedimientos de la organización, de acuerdo con lo que se denomina Total Quality Management o TQM, y se actualiza de forma efectiva y adecuada. Como se demostró al hablar de la calidad, debemos centrarnos en los tres clientes clave de cualquier organización: a) el último cliente que paga nuestros artículos; b) a la sociedad en general a través de la administración ecológica; y, c) a sus propios trabajadores a través de la administración de evitar los peligros relacionados con las palabras.

Insuficiente para salvaguardarlo, debe obtenerse fácilmente, lo que requiere que los procedimientos lo prometan al primero y con el control subsiguiente del procedimiento. Esto implica establecer una acentuación más notable sobre el beneficio del cliente como una parte básica de la administración comercial mediante la aplicación de estrategias que impulsan el esquema y la mejora de los elementos y procedimientos que amplifican la proporción calidad / costo y el control más adecuado se prepara para ellos.

Por fin, tome nota de que el mercado al que se coordinan nuestros artículos requiere calidad demostrada, en cuyo caso se indicará que debe garantizarse y afirmarse contra nuestros potenciales compradores. Esto incluirá la evaluación y la afirmación del valor, la naturaleza o la acción contraria de los peligros relacionados con las palabras o incluso el deber social de las empresas a los marcos de administración de confirmación externos percibidos de manera apropiada.

Cruelles (2012) indicó que:

La productividad no es más que una relación cuantitativa que se determina, mediante un control, todos los factores que se utilizan para la elaboración de un producto. En cuanto a la competitividad en el sector, ésta se determina conociendo nuestro desempeño y nuestros costes de para la producción, puesto que la organización será más competitiva cuando la productividad aumente, y con ello se tendrán menores costos. Cabe indicar que la determinación de la productividad en el tiempo ayuda en las relaciones específicas insumos-producto que permiten un liderazgo de costo en el mercado (p.10).

Por su parte, López (2013) definió:

La productividad necesita que se manifieste primero la eficiencia al usar los recursos básicos sin desperdiciar, como son; el tiempo, el espacio y la materia-energía; con la finalidad de no mermarlos; para efectuar las actividades lo más rápido posible; y lograr ahorro actuando con rapidez; recurriendo a la aplicación de la ciencia en técnicas con creatividad. (p. 17).

Programación de la producción

Según García (2011) señala que la planificación de la producción empieza cuando se establece qué cantidad debe elaborarse de cada artículo y en qué plazo se solicita. La programación se enfoca en la cantidad y el plazo. La programación empieza con la estimación de las ventas, para ello es necesario tener en cuenta ciertos puntos necesarios: Necesidad de pronosticar: se puede establecer la estimación de ventas como una proyección real sobre la cual se han de fundamentar las actividades y operaciones de la organización.

Dimensiones de la productividad laboral

Dimensión 1: Eficiencia.

Chiavenato (2011) mencionó que:

Es la optimización en la utilización de los recursos disponibles. La eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Asimismo, la eficiencia se refiere a la mejor forma (the best way) de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles La eficiencia no se preocupa de los fines, simplemente de los medios. (pp. 24-25).

Dimensión 2: Eficacia.

Chiavenato (2011) mencionó que:

La literatura sobre eficacia organizacional es abundante y generalmente comprende indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o de criterios parecidos. Puede comprender también otros indicadores financieros como costo por unidad, porcentaje de utilidad sobre ventas, crecimiento del valor en

almacén, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y utilidades, etc. Son, en general, unidades de medición bastante simples que no reflejan todo; además, se refieren al pasado y no se ocupan del presente o del futuro de la organización. Y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización. (p. 32).

Dimensión 3: Efectividad.

Chiavenato (2011) argumentó que “da acceso potencial a una amplia variedad de mercados; asimismo, es un determinante significativo para la satisfacción y beneficio del cliente, además debe ser difícil de imitar por los competidores” (p. 11).

1.4. Formulación al problema

Problema general

¿Cómo las habilidades directivas se relacionan con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018?

Problemas específicos

Problema específico 1.

¿Cómo la negociación se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018?

Problema específico 2.

¿Cómo el trabajo en grupo se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018?

Problema específico 3.

¿Cómo el liderazgo se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018?

Problema específico 4.

¿Cómo la comunicación se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018?

Problema específico 5.

¿Cómo la autoestima se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018?

1.5. Justificación del estudio**Justificación teórica.**

La justificación teórica de la presente tesis incluye profundizar el conocimiento sobre las variables: Habilidades directivas y productividad laboral. En ese aspecto las habilidades directivas están sustentándose en la teoría de jerarquía de las necesidades en donde hace mención a la claridad de la motivación de los individuos, explicando cómo motivación a la fuerza que inicia y conserva un procedimiento.

Por otra parte, la variable productividad laboral hace referencia a la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland donde explica lo que impulsa la motivación y en consecuencia una mayor productividad.

Justificación metodológica.

Esta investigación se ha hecho posible gracias a la aplicación y consolidación de la validez y confiabilidad de los instrumentos para evaluar las dos variables, así como es el desarrollo de habilidades directivas dentro de un contexto de funcionarios públicos de una entidad del estado. Asimismo, el estudio permitió construir instrumentos para la relación entre ambas variables.

Estos instrumentos fueron aprobados de antemano por hábiles especialistas para demostrar su legitimidad y calidad inquebrantable. Por fin, la información se manejó utilizando la programación real SPSS 22 para los factores Alfa de Cronbach, teniendo en cuenta el objetivo final para construir la conexión individual entre los dos factores.

Justificación práctica.

Los resultados de esta investigación tuvieron como finalidad beneficiar a los trabajadores y a los directivos de la gerencia de cobranza coactiva – de una institución pública, quienes al tomar conocimiento de relación directa del desarrollo de habilidades directivas y la productividad laboral que existe entre los trabajadores, institución y los directivos,

favorecerá en su desempeño profesional, permitiendo tomarlo como referencia para la realización de nuevas investigaciones en este campo.

Justificación legal.

La investigación se encuentra justificada en la constitución política del estado peruano Art. 22°- “el trabajo es un deber y un derecho, es base del bienestar social y un medio de realización de la persona”, así mismo se relaciona con lo establecido por la Ley del empleo público N° 28175, Art° II, Objetivos, la presente Ley tiene los siguientes objetivos: ... 3. Establecer condiciones para que los elementos abiertos sean asociaciones competentes, poderosas, participativas, directas, justas y agresivas en la satisfacción de sus obligaciones administrativas y en las administraciones que brindan a la sociedad.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Las habilidades directivas se relacionan con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1.

La negociación se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

Hipótesis específica 2.

El trabajo en grupo se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

Hipótesis específica 3.

El liderazgo se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

Hipótesis específica 4.

La comunicación se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

Hipótesis específica 5.

La autoestima se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

1.7. Objetivos**Objetivo general.**

Determinar la relación de las habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

Objetivos específicos.**Objetivo específico 1.**

Determinar la relación de la negociación y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación del trabajo en grupo y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación del liderazgo y productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

Objetivo específico 4.

Determinar la relación de la comunicación y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

Objetivo específico 5.

Determinar la relación de la autoestima y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

Método de la investigación

El enfoque utilizado en la investigación fue el cuantitativo porque posee beneficios que ayudan en las investigaciones como: la generalización de resultados, el control sobre los fenómenos, la precisión sobre los estudios, las réplicas y posibilidad de generar o establecer patrones de comportamiento, predicciones y probar teorías, como nos explican Hernández, Fernández y Baptista (2014).

El método lógico empleado en este estudio fue el hipotético deductivo, Sánchez y Reyes (2015) el método hipotético deductivo consiste en “procedimientos que parte de una aseveración en calidad de hipótesis, deducción de las conclusiones particulares que dan contraste con los hechos de la realidad estudiada, permite además la comprobación experimental” (p. 59).

Tipo de estudio

Este trabajo de investigación es de tipo básico ya que trata de responder el porqué del objeto que se investiga. Asimismo, la presente investigación permitirá tener más conocimiento de las variables relacionadas a este trabajo.

De nivel descriptivo porque considera un fenómeno y sus componentes, midiendo sus conceptos o recolectando información que defina sus variables, como lo detalla:

Hernández, Fernández y Baptista (2014) los estudios descriptivos “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92). Como se pretende con el presente estudio.

También es de alcance correlacional porque ofrece predicciones que explican la relación entre las variables además que también puede cuantificar las relaciones entre dos o más las variables, como lo define:

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionó que este tipo de investigación “Busca conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 93).

Diseño de investigación

El presente estudio es de diseño no experimental, porque no hace variar en forma intencional las variables; para ver su efecto en las variables. Solo observa fenómenos en su contexto para luego analizarlos. Es decir no se genera ninguna situación de cambio en las variables, Hernández, Fernández y Baptista (2014,p.152)

Por otro lado de tipo transversal, porque toma la fotografía de la situación en que se encuentran las variables, para Hernández, Fernández y Baptista (2014) los diseños transversales recogen datos de un solo momento, en un único tiempo. Su intención es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (p. 154).

Y finalmente se puede señalar que es una investigación correlacional; ya que como menciona Sánchez y Reyes (2015) “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos, permitiendo encontrar el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados” (p. 119).

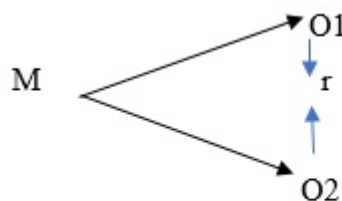


Figura 2. Diagrama de diseño correlacional

Denotación:

M = Censo 120 trabajadores

O1 = Observación sobre la variable de habilidades directivas

O2 = Observación sobre la variable de productividad laboral

r = Posible relación entre variables

2.2 Variables, Operacionalización

Variable 1: Habilidades directivas

Bonifaz (2012) sostuvo que:

Las habilidades directivas desempeñan diversas funciones en la organización, participando en tres áreas: las de relaciones interpersonales, de información y decisiones. Al llevar a cabo estos roles, los gerentes ayudan a las personas, las orientan, les informan y hasta las representan. Su intervención en el éxito o el fracaso de las compañías depende de factores internos y externos relacionados con el ámbito tecnológico, económico, ambientales y el manejo de los recursos; los cuales, pueden transformar su conducta hacia lo que se desea lograr. Por ello, todo director o gerente tiene que desarrollar habilidades y llevarlas a cabo desde que planea su propia vida para alcanzar un desarrollo humano planificado. Dichas habilidades se desarrollan en los siguientes aspectos: negociación, trabajo en grupo, liderazgo, comunicación y autoestima. (p. 3).

Tabla 1

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Rangos
Negociación	Trato personal Solución preconcebida	1, 2, 3,4	Escala ordinal	Bajo (16 – 37)
Trabajo en grupo	Actitudes Integración Sinergias	5,6,7		
Liderazgo	Integridad Motivación Comunicación	8,9	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi a veces (1) Nunca	Medio (38 – 59)
Comunicación	Percepción Ideas información	10,11,12,13		Alto (60 – 80)
Autoestima	Confianza Seguridad Motivación al personal	14,15,16		

Nota: Adaptado de Bonifaz (2012)

Variable 2: Productividad laboral

Chiavenato (2011) sostuvo que:

La productividad es efecto (y no causa) de la administración de recursos diversos. productividad es la relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los resultados deficientes de las técnicas de productividad de la mano de obra directa. (p. 231).

Tabla 2

Operacionalización de la variable productividad

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Rangos
Eficiencia	Recursos utilizado para la realización del trabajo	1, 2, 3, 4, 5, 6	Escala ordinal	Inadecuado (20 – 46)
Eficacia	Cumplimiento de metas al tiempo indicado	7, 8,9, 10,	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces	Regular (47 – 73)
Efectividad	Crecimiento de la productividad en el trabajo	11, 12	(2) Casi a veces (1) Nunca	
	Mejora de la calidad de producción	13, 14, 15, 16		Adecuada (74 – 100)
		17, 18, 19, 20		

Nota: Adaptado de Chiavenato (2011)

2.3 Población y muestra censal

Población

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” Hernández, et al. (2014, p. 174).

La población a investigar estuvo comprendida por 120 trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima- 2018.

La selección corresponde con un tipo de muestra censal. Al respecto Zarcovich (2005) explicó que la muestra censal supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones, bloques, que constituyen el objeto del censo. Los datos se recogen en una muestra que representa el total del universo, dado que la población es pequeña y finita.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas “son los medios que permiten el recojo de información para analizar las variables estudiadas, ya sea de una realidad o fenómeno en función de los objetivos del estudio, como mencionan” Sánchez y Reyes (2015, p. 163).

La técnica que aplico para el estudio fueron las técnicas indirectas donde se utilizó el cuestionario, que es un formato con preguntas relacionados con los objetivos son de carácter politómica, por la respuesta en escala tipo Likert del 1 al 5 que se aplica.

Los instrumentos son las herramientas específicas que se usan para ejecutar el proceso de recolección de datos, es importante señalar que estos instrumentos deben reunir tres requisitos que se detallan a continuación:

La confiabilidad que es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes, coherentes y similares.

La validez que es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.

La objetividad es para “evitar o no algún grado de influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que aplican los instrumentos”. Hernández, Fernández y Batista (2014, p. 200-206).

Ficha técnica : habilidades directivas

Nombre : Cuestionario de habilidades directivas

Autor : Bonifaz

Adaptado : Marilyn Kreimer Fabian Cordova

Año : 2018

Administracion: Colectiva e individual

Duracion : 20 minutos aproximadamente

Objetivo : conocer el nivel de habilidades directivas

Validacion y confiabilidad del instrumento

Validez del instrumento

El presente trabajo de investigacion empleó la tecnica de validacion denominada juicio de expertos (critica de jueces), por la que tres (03) profesionales expertos en el area de gestion publica con el grado academico de maestrso y doctores, realizaron la revision objetiva del instrumento, culminando el proceso de validacion, el cual dio como resultados, los calificativos de:

Tabla 3

Validez de contenido del instrumento de habilidades directivas por juicio de expertos

Experto	Nombre y Apellidos	Aplicable
1	Dra. Jessica Paola Palacios Garay	Aplicable
2	Dra. Maritza Guzmán Meza	Aplicable
3	Mg. Fredy <u>Belito</u> Hilario	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos se respalda en la medida de consistencia interna, La confiabilidad del cuestionario que se aplicó a la variable habilidades directivas; fue estimado mediante el estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach, para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Se realizó una prueba piloto con 20 trabajadores, con el propósito de evaluar el comportamiento de los instrumentos en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo, se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 4

Estadístico de fiabilidad del instrumento de habilidades directivas

Alfa de Cronbach	Nº elementos
0.903	16

Tabla 5

Escalas y baremos de la variable habilidades directivas

General	Dim1	Cuantitativo				Cualitativo
		Dim2	Dim3	Dim4	Dim5	
60-80	16-20	11-15	8-10	16-20	11-15	Alto
38-59	10-15	7-10	5-7	10-15	7-10	Medio
16-37	4-9	3-6	2-4	4-9	3-6	Bajo

Ficha técnica : habilidades directivas

Nombre : Cuestionario de productividad laboral

Autor : Chiavenato

Adaptado : Marilyn Kreimer Fabian Cordova

Año : 2018

Administración: Colectiva e individual

Duración : 20 minutos aproximadamente

Objetivo : conocer el nivel de productividad laboral

Validación y confiabilidad del instrumento**Validez del instrumento**

El presente trabajo de investigación empleó la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces), por la que tres (03) profesionales expertos en el área de educación y docencia universitaria con el grado académico de maestros y doctores, realizaron la revisión objetiva del instrumento, culminando el proceso de validación, el cual dio como resultado, los calificativos de:

Tabla 6

Validez de contenido del instrumento de productividad laboral por juicio de expertos

Experto	Nombre y Apellidos	Aplicable
1	Dra. Jessica Paola Palacios Garay	Aplicable
2	Dra. Maritza Guzmán Meza	Aplicable
3	Mg. Fredy Belito Hilario	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos se respalda en la medida de consistencia interna, La confiabilidad del cuestionario que se aplicó a la variable productividad laboral; fue estimado mediante el estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach, para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Se realizó una prueba piloto con 20 trabajadores, con el propósito de evaluar el comportamiento de los instrumentos en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 7

Estadístico de fiabilidad del instrumento de productividad laboral

Alfa de Cronbach	N° elementos
0.886	20

Tabla 8

Escalas y baremos de la variable productividad

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim 1	Dim 2	Dim 3	
74-100	23-30	23-30	30-40	Adecuada
47-73	14-22	14-22	19-29	Regular
20-46	6-13	6-13	8-18	Inadecuada

2.5 Método de análisis de datos

Como el enfoque es cuantitativo se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS y el Excel 2015.

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procederá al análisis estadístico respectivo, en la cual se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 23. Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para la prueba de las hipótesis se aplicará el coeficiente Rho de Spearman, ya que el propósito fue determinar la relación entre las dos variables a un nivel de confianza del 95% y significancia del 5%.

Estadística descriptiva: porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos.

Estadística inferencial: Rho de Spearman para medir el grado de relación de las variables.

2.6 Aspectos éticos

En la presente tesis de investigación se ha desarrollado en base a los lineamientos que brinda la Universidad Cesar Vallejo, se ha realizado los puntos que se requirieron para la redacción, de la misma forma como la confiabilidad de los datos los cuales solo se utilizaron bajo aspectos académicos valiendo la información que se adquirió como resultado a su vez respetando el derecho de autor redactando las referencias bibliográficas.

III. RESULTADOS

3.1 Análisis descriptivo de los resultados

Tabla 9

Distribución de frecuencias de los niveles de la variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	69	57,5	57,5	57,5
	Medio	33	27,5	27,5	85,0
	Alto	18	15,0	15,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

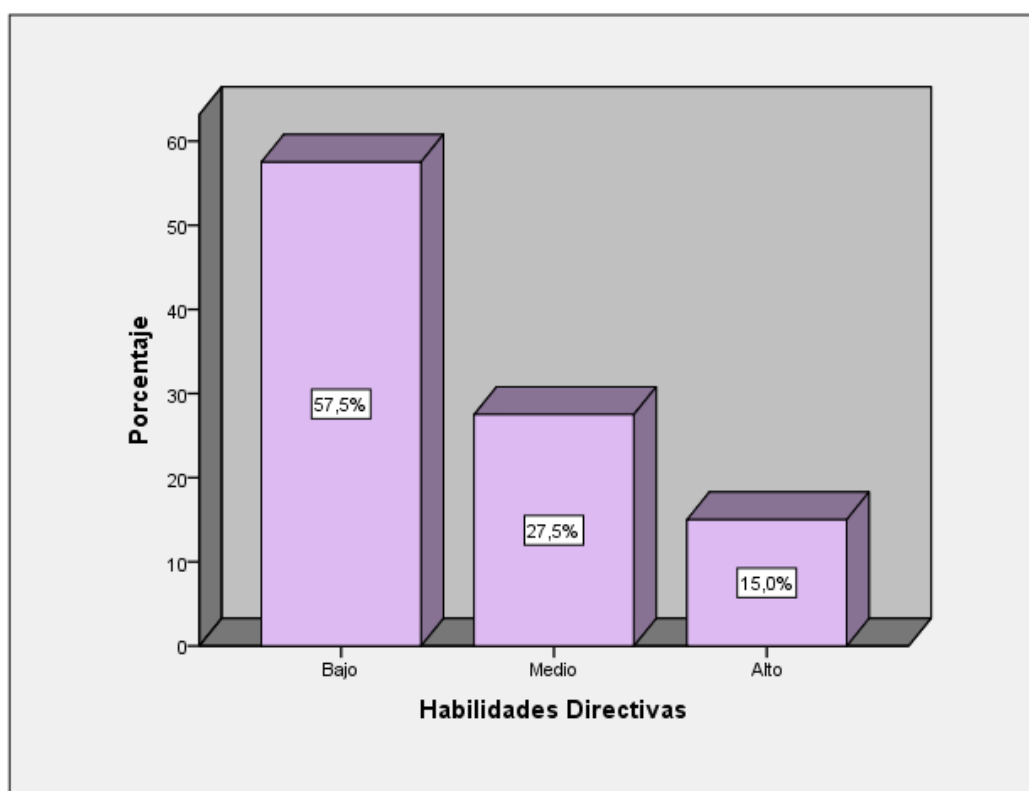


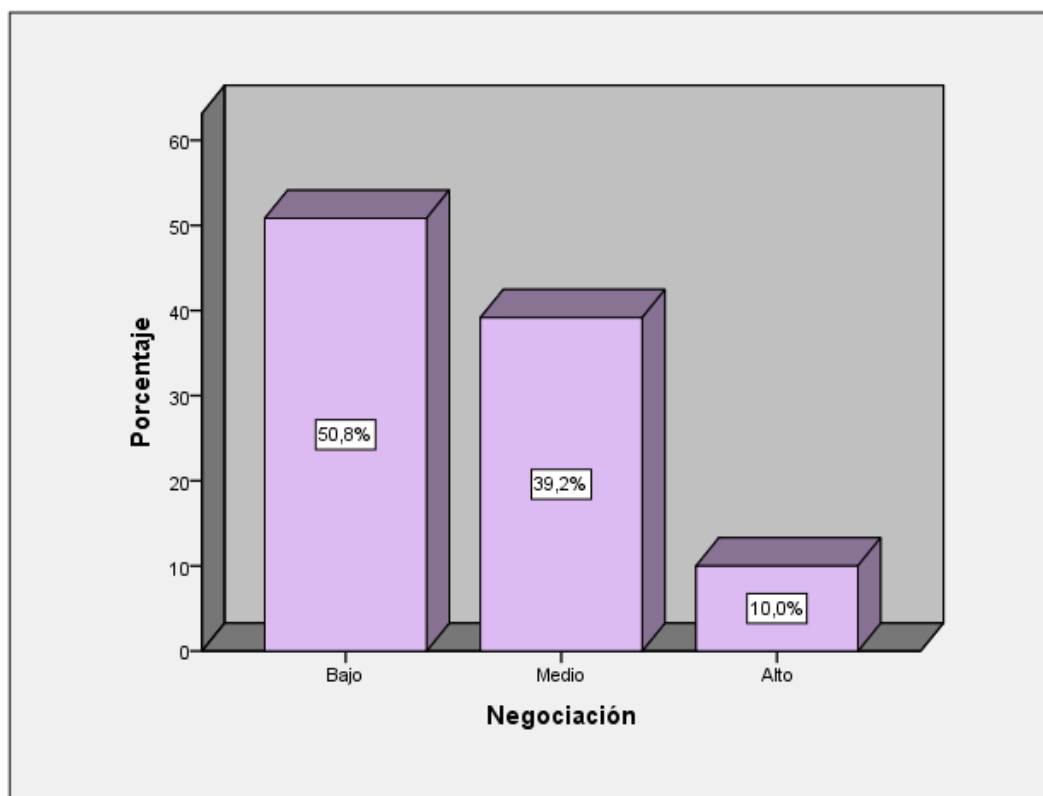
Figura 3. Niveles de la variable habilidades directivas

En la tabla 9 y figura 5, se visualiza que de los encuestados, el 57.5% reflejan un nivel bajo, el 27.5% reflejan nivel medio y el 15% reflejan un nivel alto con respecto a la variable Habilidades Directivas.

Tabla 10

Distribución de frecuencias de los niveles de negociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	61	50,8	50,8	50,8
	Medio	47	39,2	39,2	90,0
	Alto	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

*Figura 4.* Niveles de negociación

En la tabla 10 y figura 6, se visualiza que de los encuestados, el 50.8% reflejan un nivel bajo, el 39.2% presentan nivel medio y el 10% presenta un nivel alto con respecto a la Negociación.

Tabla 11

Distribución de frecuencias de los niveles de trabajo en grupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	65	54,2	54,2	54,2
	Medio	25	20,8	20,8	75,0
	Alto	30	25,0	25,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

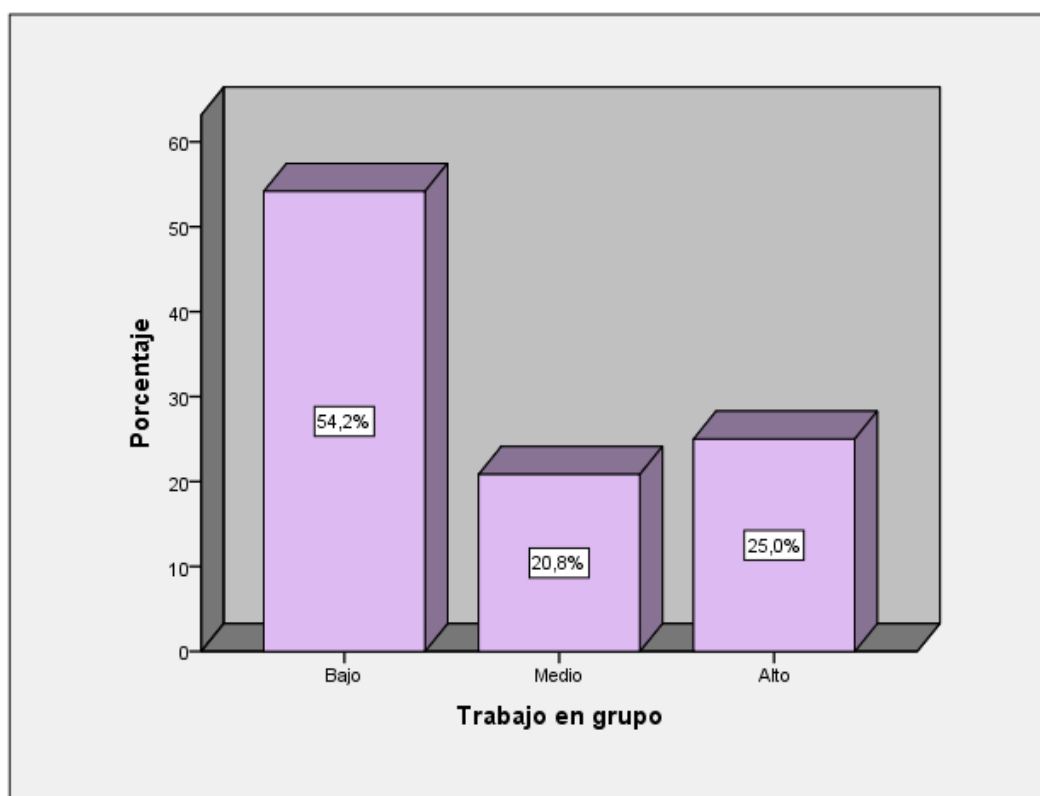


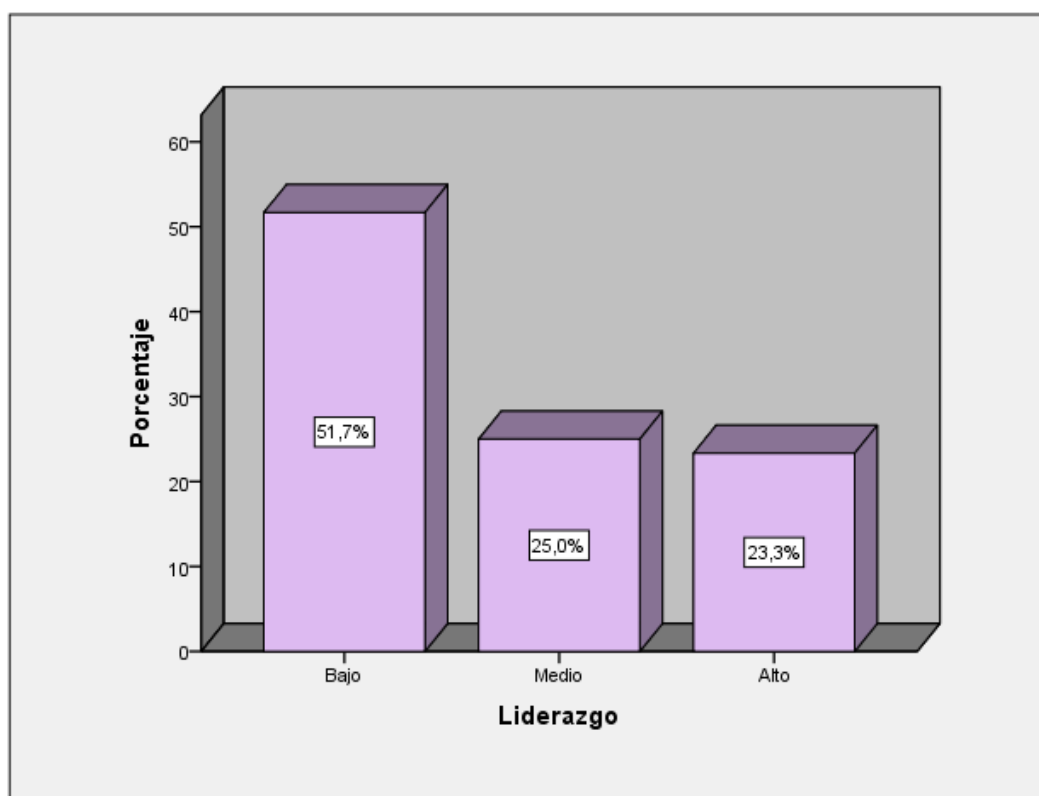
Figura 5. Niveles de la variable trabajo en grupo

En la tabla 11 y figura 7, se visualiza que de los encuestados, el 54.2% refleja un nivel bajo, el 20.8% presentan nivel medio y el 25% presenta un nivel alto con respecto a Trabajo en grupo.

Tabla 12

Distribución de frecuencias de los niveles de liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	62	51,7	51,7	51,7
	Medio	30	25,0	25,0	76,7
	Alto	28	23,3	23,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

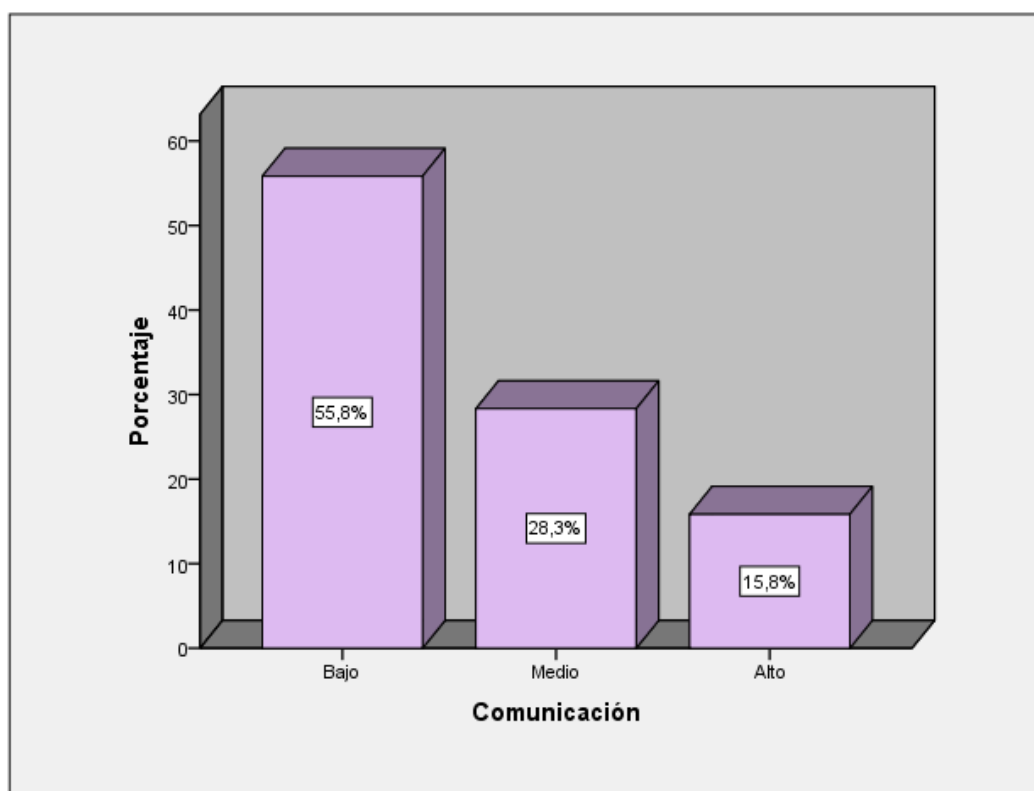
*Figura 6. Niveles de liderazgo*

En la tabla 12 y figura 8, se aprecia que de los encuestados, el 51.7% presentan un nivel bajo, el 25% presentan nivel medio y el 23.3% presenta un nivel alto con respecto a Liderazgo.

Tabla 13

Distribución de frecuencias de los niveles de la comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	67	55,8	55,8	55,8
	Medio	34	28,3	28,3	84,2
	Alto	19	15,8	15,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

*Figura 7. Niveles de la comunicación*

En la tabla 13 y figura 9, se visualiza que de los encuestados, el 55.8% refleja un nivel bajo, el 28.3% presentan nivel medio y el 15.8% presenta un nivel alto con respecto a la Comunicación

Tabla 14

Distribución de frecuencias de los niveles de la autoestima

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	60	50,0	50,0	50,0
	Medio	38	31,7	31,7	81,7
	Alto	22	18,3	18,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

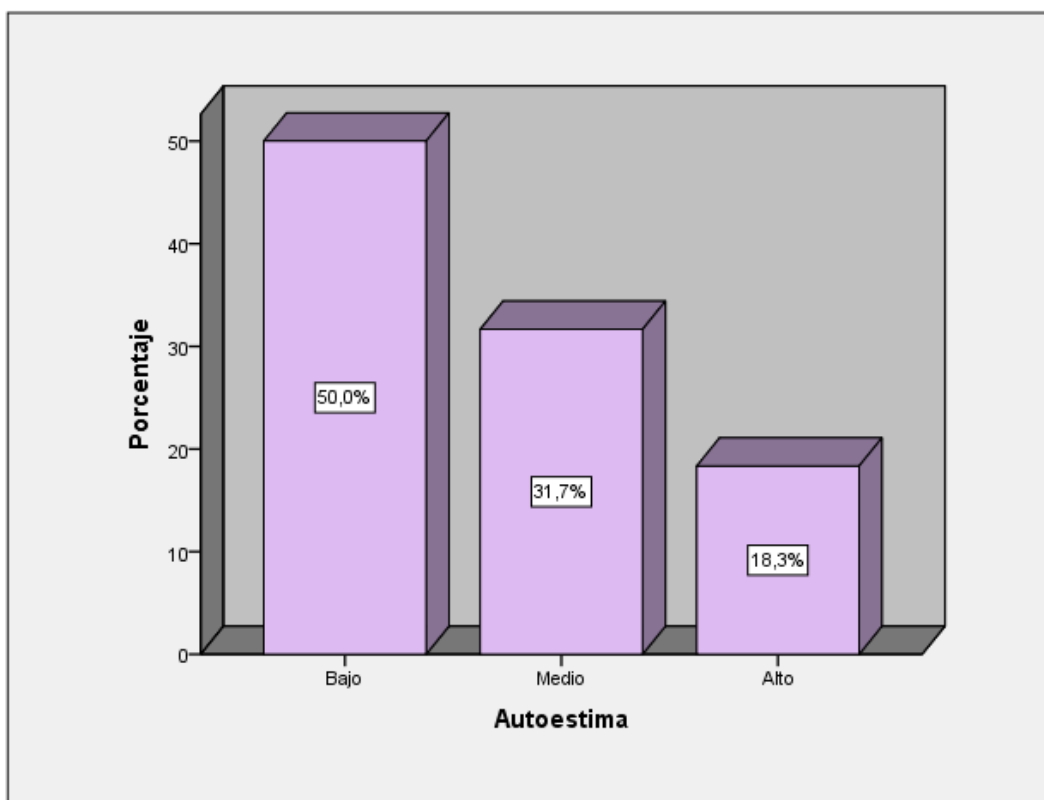


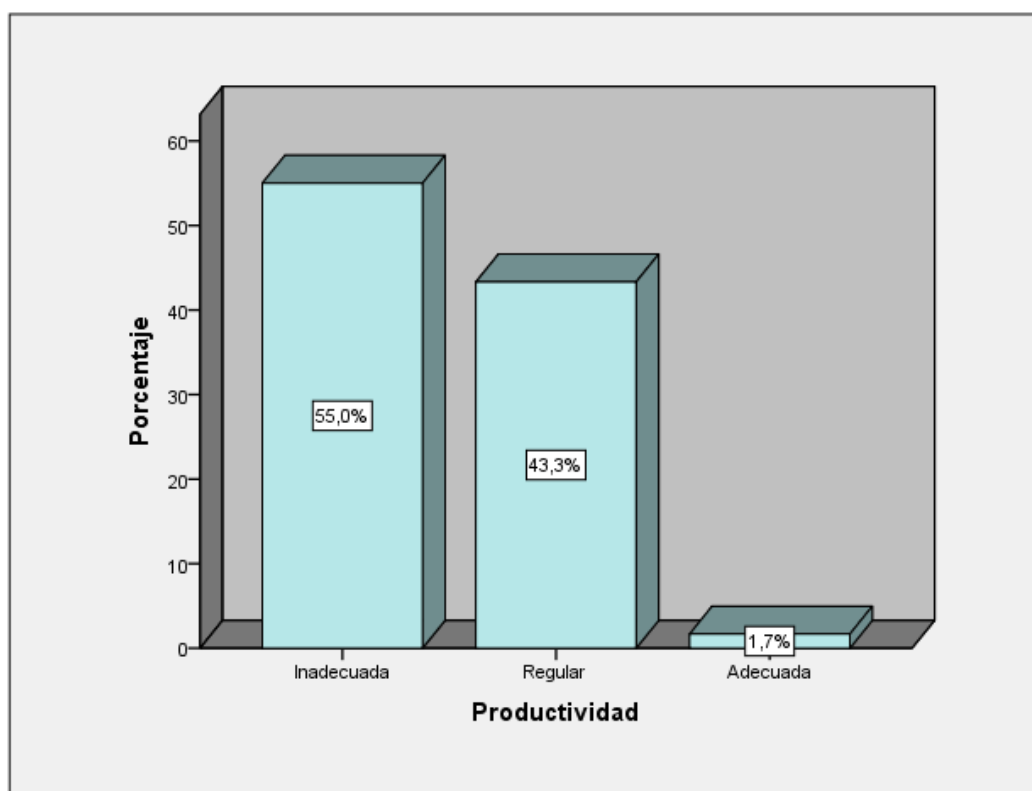
Figura 08. Niveles de la variable autoestima

En la tabla 14 y figura 10, se visualiza que de los encuestados, el 50% refleja un nivel bajo, el 31.7% presentan nivel medio y el 18.3% presenta un nivel alto con respecto a la Autoestima

Tabla 15

Distribución de frecuencias de los niveles de la productividad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada	66	55,0	55,0	55,0
	Regular	52	43,3	43,3	98,3
	Adecuada	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

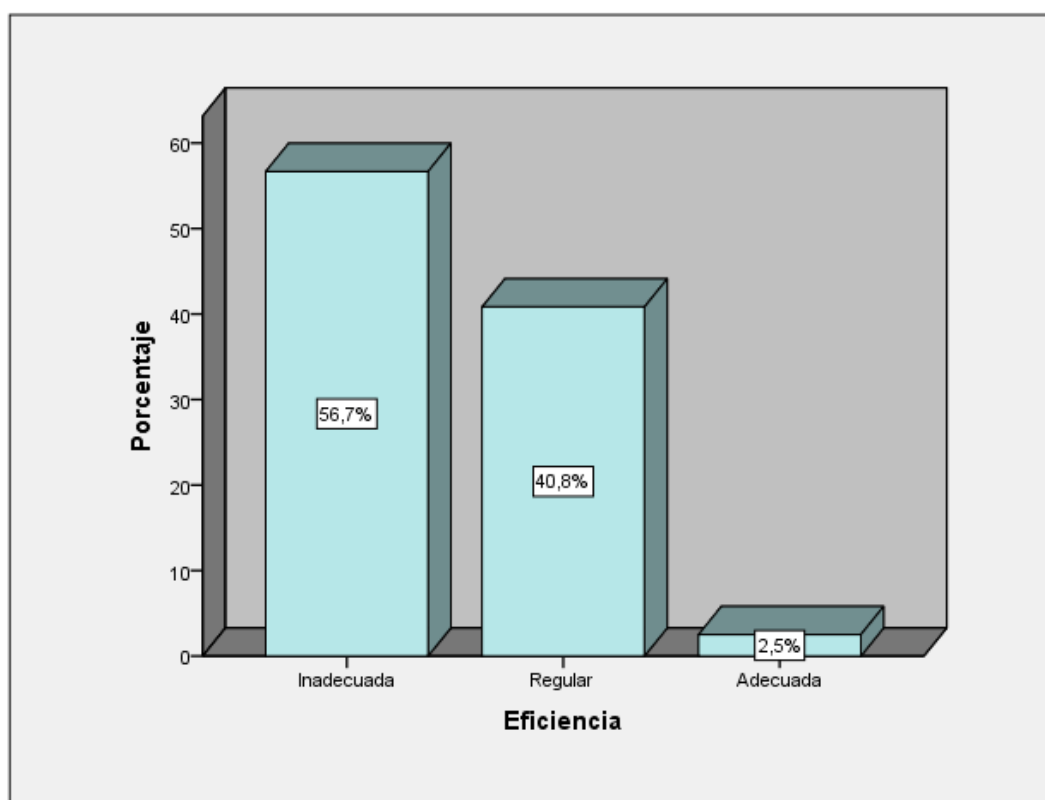
*Figura 09.* Niveles de la variable productividad laboral

En la tabla 15 y figura 11, se visualiza que de los encuestados, el 55% refleja un nivel de inadecuada, el 43.3% presentan nivel regular y el 1.7% presenta un nivel de adecuada Productividad.

Tabla 16

Distribución de frecuencias de los niveles de eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada	68	56,7	56,7	56,7
	Regular	49	40,8	40,8	97,5
	Adecuada	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

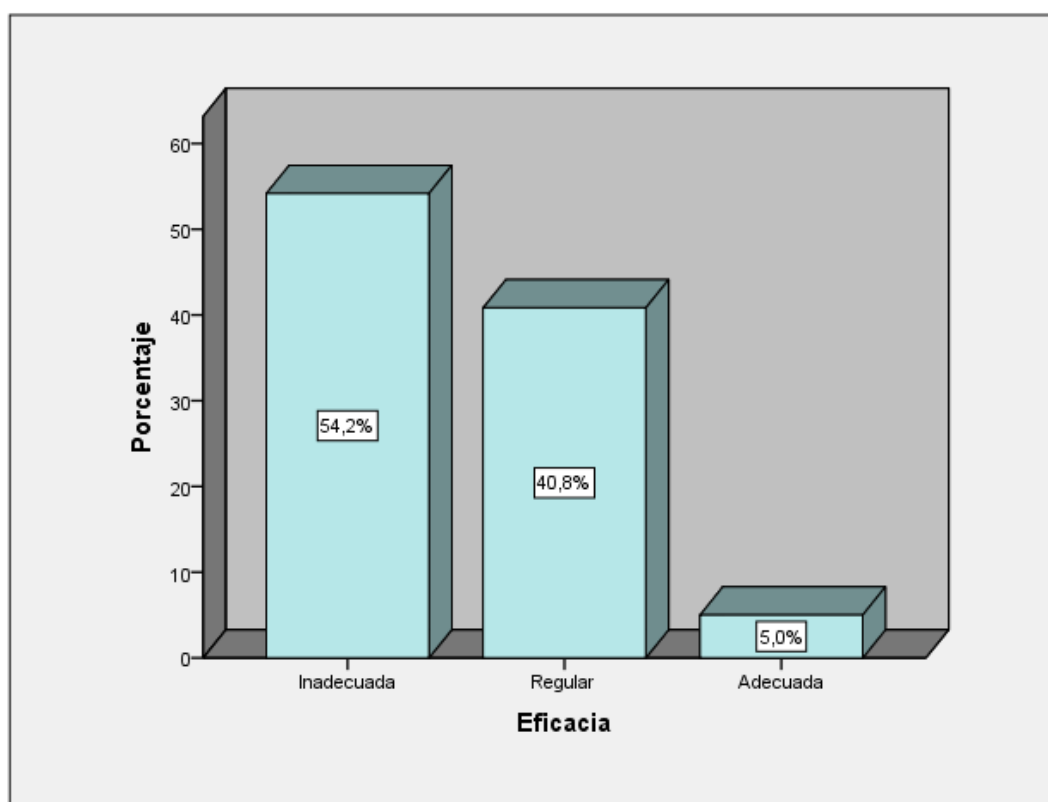
*Figura 10. Niveles de la eficiencia*

En la tabla 16 y figura 12, se visualiza que de los encuestados, el 56.7% refleja un nivel de inadecuada, el 40.8% presentan nivel regular y el 2.5% presenta un nivel de adecuada Eficiencia.

Tabla 17

Distribución de frecuencias de los niveles de la eficacia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada	65	54,2	54,2	54,2
	Regular	49	40,8	40,8	95,0
	Adecuada	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

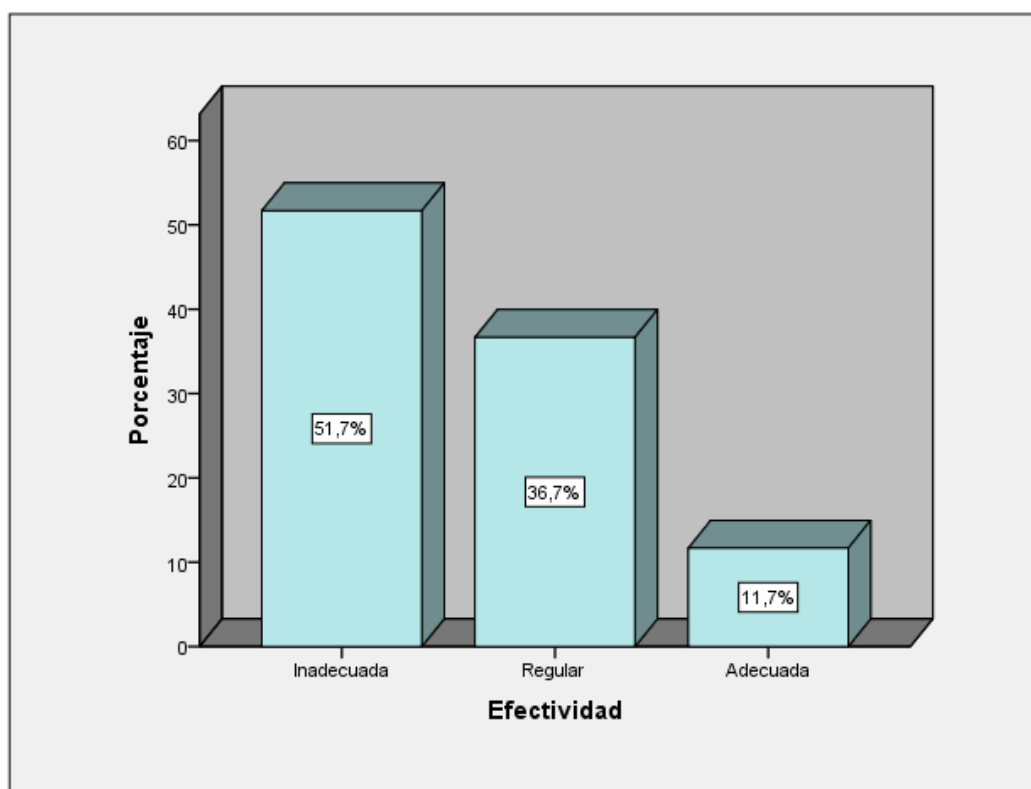
*Figura 11. Niveles de la eficacia*

En la tabla 17 y figura 13, se visualiza que de los encuestados, el 54.2% refleja un nivel de inadecuada, el 40.8% presentan nivel regular y el 5% presenta un nivel de adecuada Eficacia.

Tabla 18

Distribución de frecuencias de los niveles de la efectividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuada	62	51,7	51,7	51,7
	Regular	44	36,7	36,7	88,3
	Adecuada	14	11,7	11,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

*Figura 12. Niveles de la efectividad*

En la tabla 18 y figura 14, se aprecia que de los encuestados, el 51.7% presentan un nivel de inadecuada, el 36.7% presentan nivel regular y el 11.7% presenta un nivel de adecuada Efectividad.

3.2 Descripción de los niveles de las variables

Tabla 19

Niveles de la variable habilidades directivas y la productividad laboral

		Productividad			Total	
		Inadecuada	Regular	Adecuada		
Habilidades Directivas	Bajo	Recuento	60	9	0	69
		% del total	50,0%	7,5%	0,0%	57,5%
	Medio	Recuento	5	28	0	33
		% del total	4,2%	23,3%	0,0%	27,5%
	Alto	Recuento	1	15	2	18
		% del total	0,8%	12,5%	1,7%	15,0%
Total	Recuento	66	52	2	120	
	% del total	55,0%	43,3%	1,7%	100,0%	

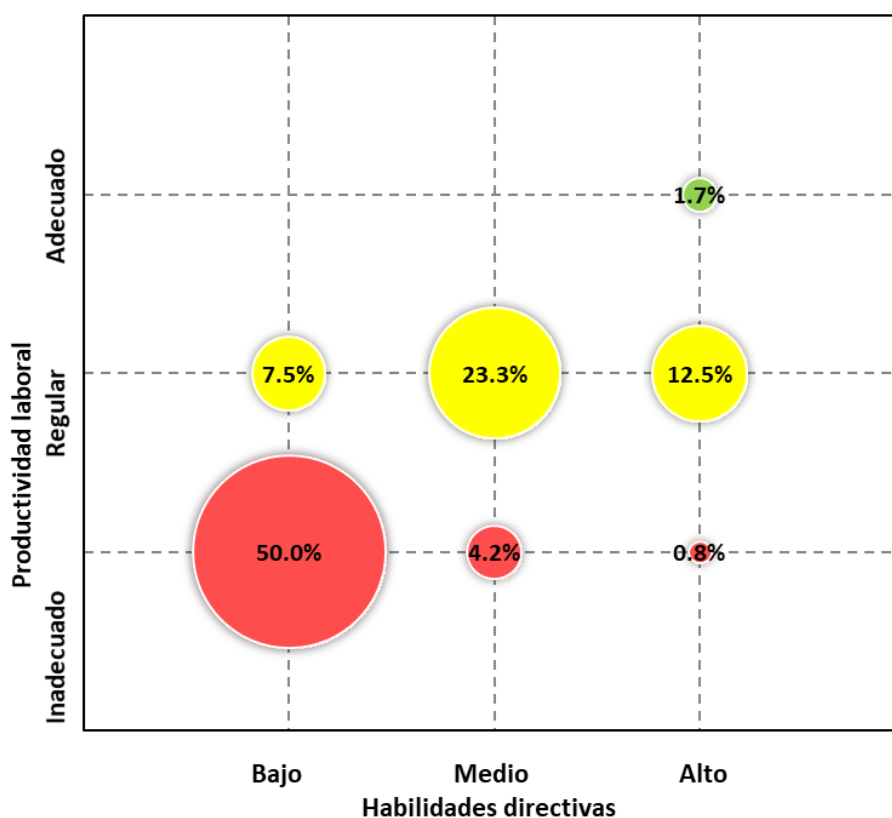


Figura 13. Niveles de la variable habilidades directivas y la productividad laboral

En la tabla 19 si habilidades directivas son de un nivel medio la productividad presenta un 23.3% de nivel regular y el 4.2% presenta un nivel inadecuado, Habilidades Directivas es de nivel bajo el 7.5 presenta un nivel regular de productividad y el 50% presenta un nivel de inadecuada productividad y si el es de un nivel alto el 1.7% presenta nivel adecuado, el 12.5% presenta un nivel regular y el 0.8% presenta un nivel de inadecuada productividad.

Tabla 20

Niveles de la variable negociación y la productividad laboral

		Productividad laboral			Total	
		Inadecuada	Regular	Adecuada		
Negociación	Bajo	Recuento	52	9	0	61
		% del total	43,3%	7,5%	0,0%	50,8%
	Medio	Recuento	13	34	0	47
		% del total	10,8%	28,3%	0,0%	39,2%
	Alto	Recuento	1	9	2	12
		% del total	0,8%	7,5%	1,7%	10,0%
Total		Recuento	66	52	2	120
		% del total	55,0%	43,3%	1,7%	100,0%

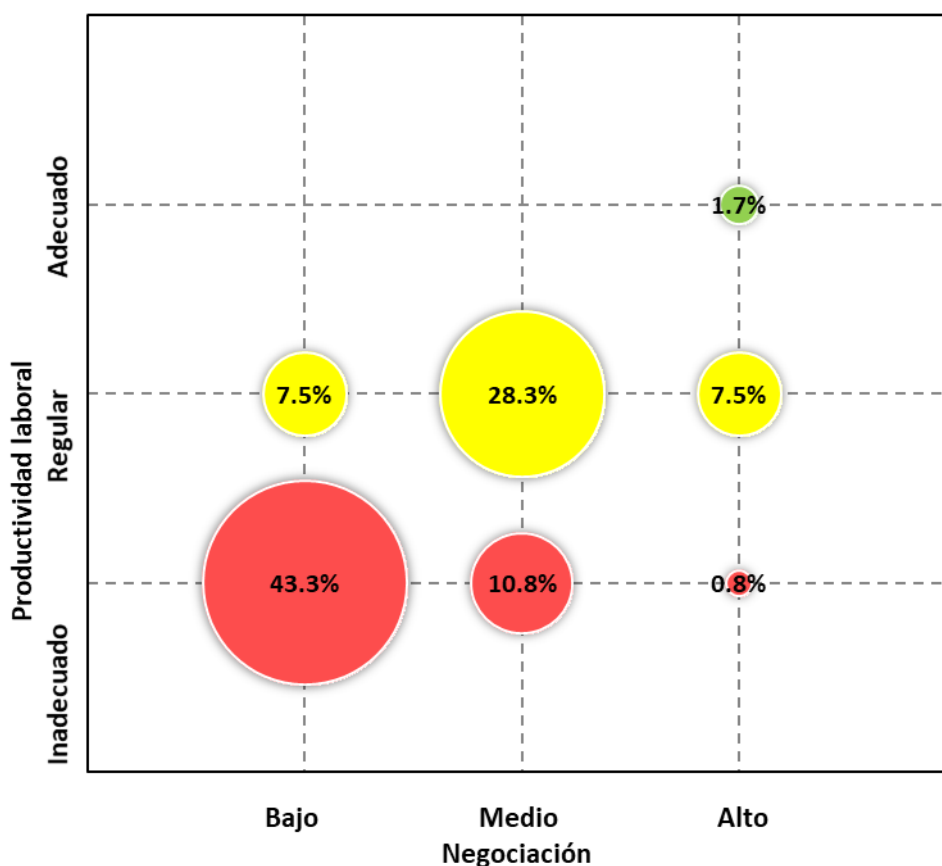


Figura 14. Niveles de la variable negociación y la productividad laboral

En la tabla 20 si la negociación es de un nivel medio la productividad presenta un 28.3% de nivel regular y el 10.8% presenta un nivel inadecuado, si la negociación es de nivel bajo el 7.5% presenta un nivel regular de productividad y el 43.3% presenta un nivel de inadecuada productividad y si la negociación es de un nivel alto el 1.7% presenta nivel adecuado, el 7.5% presenta un nivel regular y el 0.8% presenta un nivel de inadecuada productividad.

Tabla 21

Niveles de la variable trabajo en grupo y la productividad laboral

		Productividad laboral			Total	
		Inadecuada	Regular	Adecuada		
Trabajo en grupo	Bajo	Recuento	54	11	0	65
		% del total	45,0%	9,2%	0,0%	54,2%
	Medio	Recuento	9	16	0	25
		% del total	7,5%	13,3%	0,0%	20,8%
	Alto	Recuento	3	25	2	30
		% del total	2,5%	20,8%	1,7%	25,0%
Total		Recuento	66	52	2	120
		% del total	55,0%	43,3%	1,7%	100,0%

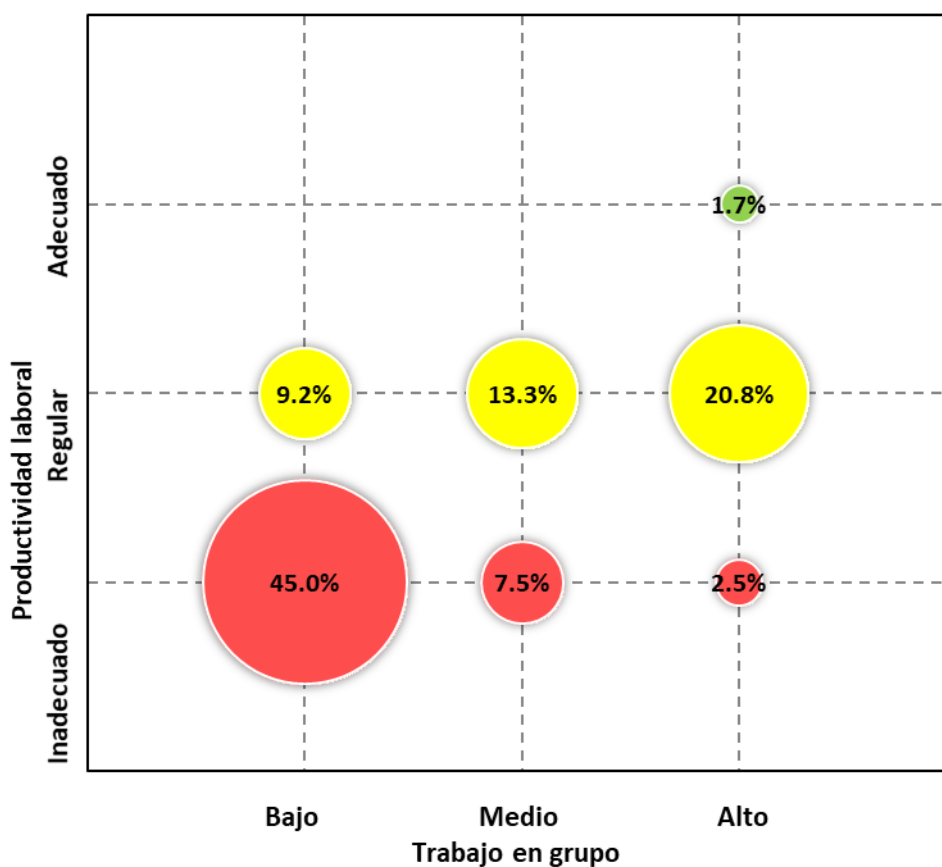


Figura 15. Niveles de la variable trabajo en grupo y la productividad laboral

En la tabla 21 si el Trabajo en grupo es de un nivel medio la productividad presenta un 13.3% de nivel regular y el 7.5% presenta un nivel inadecuado, si el Trabajo en grupo es de nivel bajo el 8.3% presenta un nivel regular de productividad y el 45% presenta un nivel de inadecuada productividad y si el Trabajo en grupo es de un nivel alto el 1.7% presenta nivel adecuado, el 20.8% presenta un nivel regular y el 25% presenta un nivel de inadecuada productividad.

Tabla 22

Niveles de la variable liderazgo y la productividad laboral

		Productividad laboral			Total	
		Inadecuada	Regular	Adecuada		
Liderazgo	Bajo	Recuento	52	10	0	62
		% del total	43,3%	8,3%	0,0%	51,7%
	Medio	Recuento	8	22	0	30
		% del total	6,7%	18,3%	0,0%	25,0%
	Alto	Recuento	6	20	2	28
		% del total	5,0%	16,7%	1,7%	23,3%
Total		Recuento	66	52	2	120
		% del total	55,0%	43,3%	1,7%	100,0%

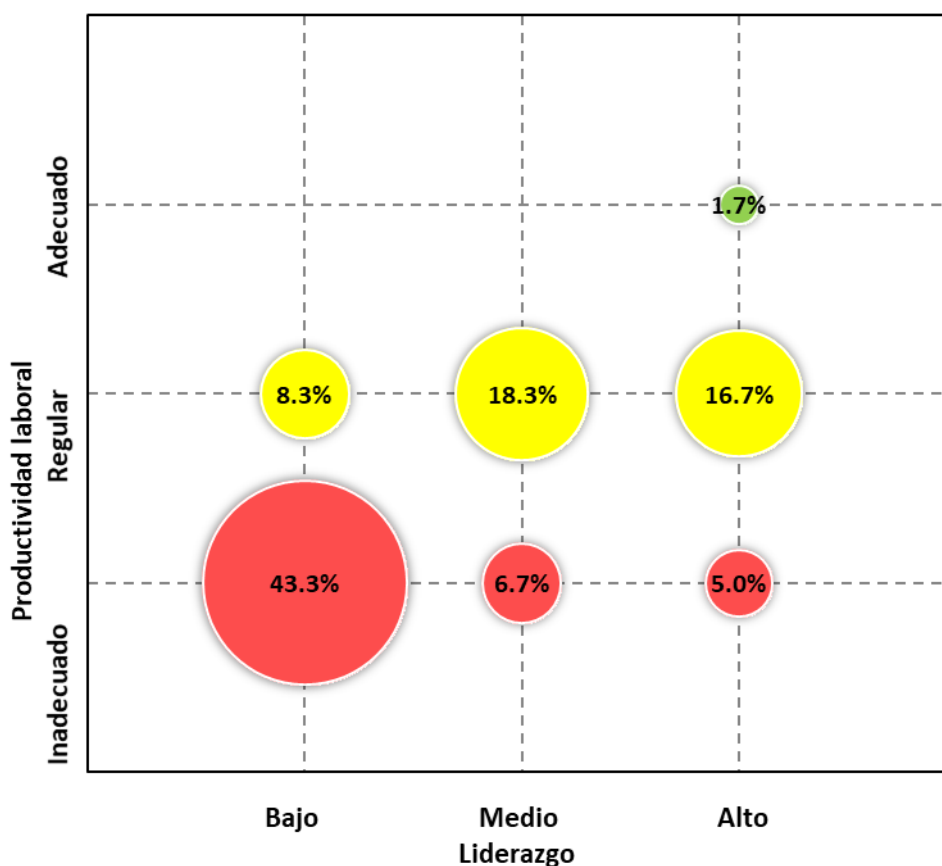


Figura 16. Niveles de la variable liderazgo y la productividad laboral

En la tabla 22 si el liderazgo es de un nivel medio la productividad presenta un 18.3% de nivel regular y el 6.7% presenta un nivel inadecuado, si el liderazgo es de nivel bajo el 8.3% presenta un nivel regular de productividad y el 43.3% presenta un nivel de inadecuada productividad y si el liderazgo es de un nivel alto el 1.7% presenta nivel adecuado, el 16.7% presenta un nivel regular y el 5% presenta un nivel de inadecuada productividad.

Tabla 23

Niveles de la variable comunicación y la productividad laboral

			Productividad laboral			Total
			Inadecuada	Regular	Adecuada	
Comunicación	Bajo	Recuento	54	13	0	67
		% del total	45,0%	10,8%	0,0%	55,8%
	Medio	Recuento	10	23	1	34
		% del total	8,3%	19,2%	0,8%	28,3%
	Alto	Recuento	2	16	1	19
		% del total	1,7%	13,3%	0,8%	15,8%
Total		Recuento	66	52	2	120
		% del total	55,0%	43,3%	1,7%	100,0%

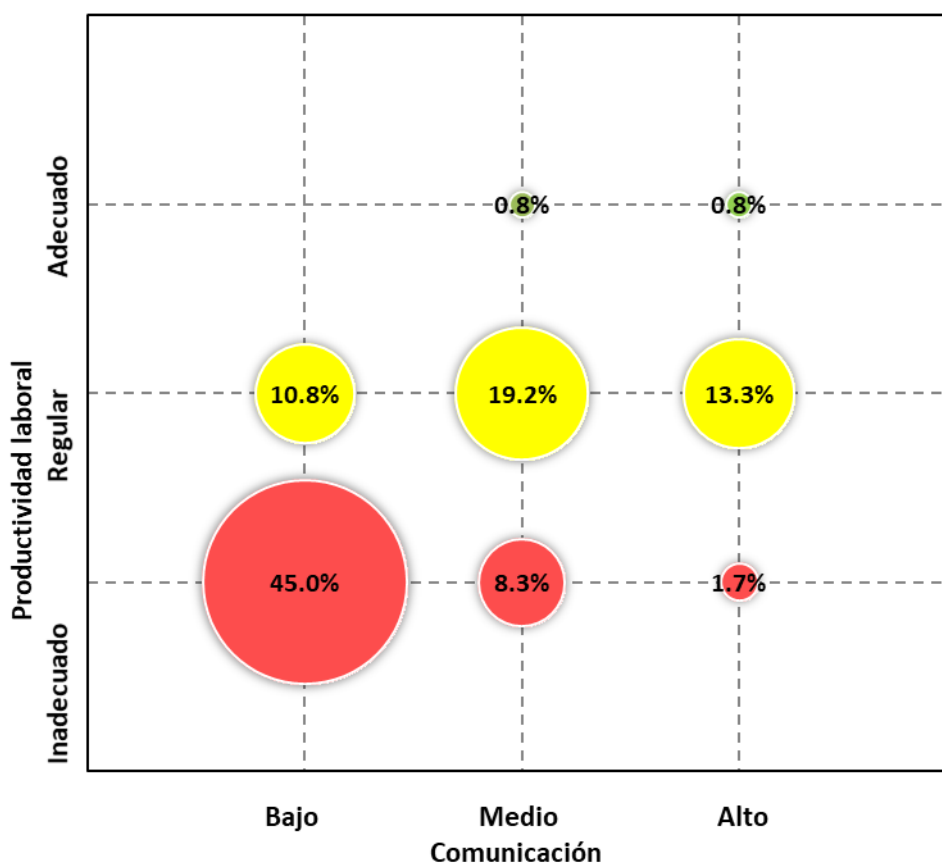


Figura 17. Niveles de la variable comunicación y la productividad laboral

En la tabla 23 si la comunicación es de un nivel medio la productividad presenta 0.8% de nivel adecuado, un 19.2% de nivel regular y el 8.3% presenta un nivel inadecuado, si la comunicación es de nivel bajo el 10.8% presenta un nivel regular de productividad y el 45% presenta un nivel de inadecuada productividad y si la comunicación es de un nivel alto el 0.8% presenta nivel adecuado, el 19.2% presenta un nivel regular y el 8.3% presenta un nivel de inadecuada productividad.

Tabla 24

Niveles de la variable autoestima y la productividad laboral

		Productividad laboral			Total	
		Inadecuada	Regular	Adecuada		
Autoestima	Bajo	Recuento	53	7	0	60
		% del total	44,2%	5,8%	0,0%	50,0%
	Medio	Recuento	11	27	0	38
		% del total	9,2%	22,5%	0,0%	31,7%
	Alto	Recuento	2	18	2	22
		% del total	1,7%	15,0%	1,7%	18,3%
Total		Recuento	66	52	2	120
		% del total	55,0%	43,3%	1,7%	100,0%

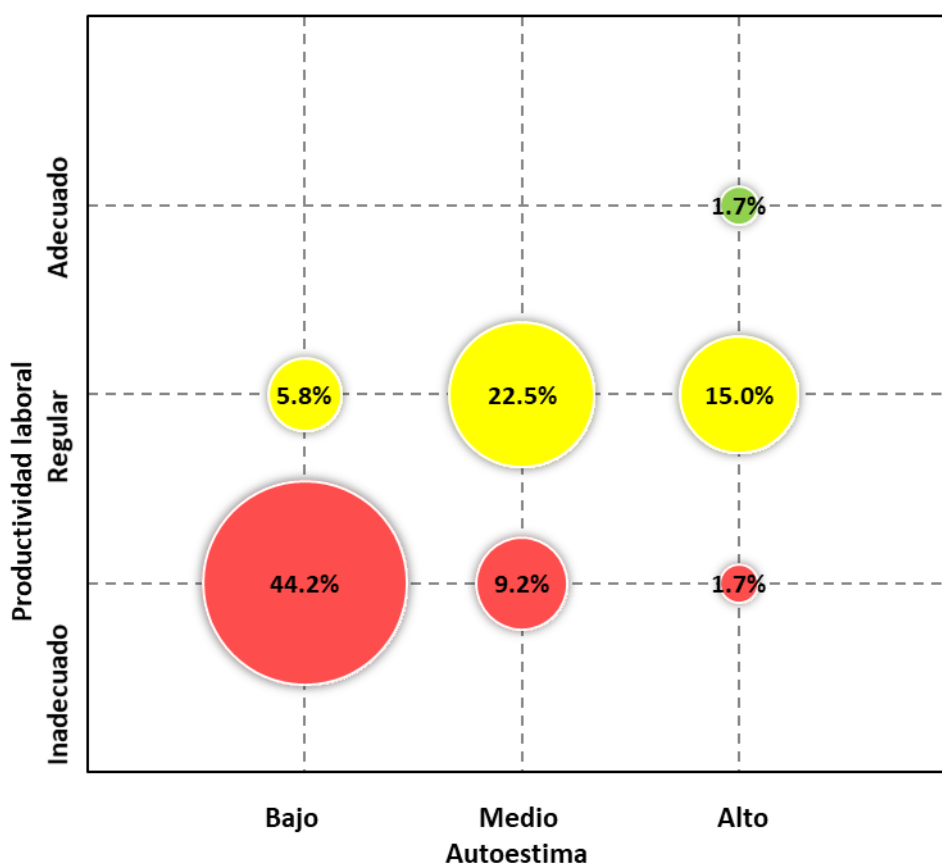


Figura 18. Niveles de la variable autoestima y la productividad laboral

En la tabla 24 si la autoestima es de un nivel medio la productividad presenta un 22.5% de nivel regular y el 9.2% presenta un nivel inadecuado, si la autoestima es de nivel bajo el 5.8% presenta un nivel regular de productividad y el 9.2% presenta un nivel de inadecuada productividad y si la autoestima es de un nivel alto el 1.7% presenta nivel adecuado, el 15% presenta un nivel regular y el 1.7% presenta un nivel de inadecuada productividad.

3.3 Prueba de normalidad

Tabla 25

Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Habilidades Directivas	,168	120	,000	,907	120	,000
Negociación	,133	120	,000	,946	120	,000
Trabajo en grupo	,186	120	,000	,884	120	,000
Liderazgo	,169	120	,000	,902	120	,000
Comunicación	,153	120	,000	,917	120	,000
Autoestima	,194	120	,000	,904	120	,000
Productividad	,110	120	,001	,935	120	,000
Eficiencia	,095	120	,009	,954	120	,000
Eficacia	,122	120	,000	,943	120	,000
Efectividad	,149	120	,000	,923	120	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Esta tabla presenta los resultados de la prueba de normalidad, observaremos los resultados de la prueba de bondad de Kolmogorov – Smirnov (K-S) y las variables tienen como resultado que el puntaje total no se aproxima a una distribución normal ($p < 0.05$), debido a estos hallazgos se deberá emplear estadística no paramétrica: Prueba de correlación de Spearman.

3.4 Contrastación de hipótesis

En la contrastación de las hipótesis, se usó la correlación de Rho de Spearman y esta prueba estadística es adecuada para ver las relaciones entre variables cualitativas.

Prueba de hipótesis general

Hipótesis de investigación

H₀: No existe relación significativa entre existe relación significativa entre las habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Ha: Existe relación significativa entre existe relación significativa entre las habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Significancia: 0,05

Estadístico de prueba: Calculo por fórmula o por reporte de programa estadístico.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 26

Correlación entre las habilidades directivas y la productividad laboral

			Habilidades Directivas	Productividad laboral
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,776**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Productividad	Coefficiente de correlación	,776**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 26, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.776** interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

Hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

H_0 : No existe relación significativa entre la negociación y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Ha: Existe relación significativa entre la negociación y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Significancia: 0,05

Estadístico de prueba: Calculo por fórmula o por reporte de programa estadístico.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 27

Correlación entre la negociación y la productividad laboral

			Negociación	Productividad
Rho de Spearman	Negociación	Coefficiente de correlación	1,000	,741**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Productividad	Coefficiente de correlación	,741**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 27, se presentan los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.741** interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

Segunda hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre el trabajo en grupo y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Ha: Existe relación significativa entre el trabajo en grupo y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Significancia: 0,05

Estadístico de prueba: Calculo por fórmula o por reporte de programa estadístico.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 28

Correlación entre el trabajo en grupo y la productividad laboral

			Trabajo en grupo	Productividad
Rho de Spearman	Trabajo en grupo	Coefficiente de correlación	1,000	,710**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Productividad	Coefficiente de correlación	,710**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 28, se presentan los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.710** interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

Tercera hipótesis específica

H_0 : No existe relación significativa entre el liderazgo y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

H_a : Existe relación significativa entre el liderazgo y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Significancia: 0,05

Estadístico de prueba: Calculo por fórmula o por reporte de programa estadístico.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 29

Correlación entre el liderazgo y la productividad laboral

			Liderazgo	Productividad
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,630**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Productividad	Coeficiente de correlación	,630**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 29, se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.630** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Cuarta hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la comunicación y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Ha: Existe relación significativa entre la comunicación y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Significancia: 0,05

Estadístico de prueba: Calculo por fórmula o por reporte de programa estadístico.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 30

Correlación entre la comunicación y la productividad laboral

			Comunicación	Productividad
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,665**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Productividad	Coefficiente de correlación	,665**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 30, se presentan los resultados para contrastar la cuarta hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.665** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Quinta hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la autoestima y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Ha: Existe relación significativa entre la autoestima y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

Significancia: 0,05

Estadístico de prueba: Calculo por fórmula o por reporte de programa estadístico.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 31

Correlación entre la autoestima y la productividad laboral

			Autoestima	Productividad
Rho de Spearman	Autoestima	Coefficiente de correlación	1,000	,693**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Productividad	Coefficiente de correlación	,693**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 30, se presentan los resultados para contrastar la quinta hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.693** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

IV. DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó la relación entre las variables habilidades directivas y la productividad laboral

En relación con la especulación general, los resultados encontrados en este estudio fueron que el Valor ** $p < .05$, podemos certificar que existe una conexión crítica entre los datos. De acuerdo con la prueba medible, existe una conexión notable entre las aptitudes administrativas y rentabilidad laboral los especialistas de una institución pública de la zona de acumulación coercitiva, Lima-2018; sobre la base de que el nivel de notabilidad computada es $p < .05$ y el coeficiente de relación Rho de Spearman tiene una estimación de, 776. que coincide con el estudio de Saavedra (2017) en su tesis tuvo como objetivo general decidir la relación existente entre la mejora de las aptitudes de gestión y la eficiencia laboral del asociado de la dirección local de trabajo y adelanto empresarial bajo el zonal de Tarapoto en 2016. La exploración creada fue de un plan de escritura, sin pruebas, de un examen correlacional distinto. Se concluye que existe una relación inmediata y enorme (a nivel de 0.000) entre el avance de las aptitudes administrativas y la rentabilidad laboral, a la luz de una investigación medible que utiliza la conexión Rho Spearman una relación directa más aptitudes administrativas más rentabilidad laboral, cuyo resultado arrojó 0.566 que muestra una conexión media positiva, a más . Luego, el coeficiente determinante demuestra que la mejora de las aptitudes administrativas solo impacta un 32.03% en la eficiencia del trabajo, de modo que se reconoce la especulación electiva y se rechaza la teoría inválida.

Por otro lado Ávila (2016) en su estudio titulado *Habilidades directivas, planeamiento estratégico y cumplimiento de metas en los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima 2015* tuvo como objetivo general para decidir la conexión entre el Cumplimiento de Metas versus las Habilidades Gerenciales y la Planificación Estratégica, según lo indicado por los instructores de los Institutos Tecnológicos Superiores de Lima 2015; Constituido por 1203 educadores del IESTP, el ejemplo que se consideró fue estratificado probabilísticamente en subgrupos, de las 21 fundaciones abiertas en las que se han utilizado los factores: aptitudes de gestión, organización clave y cumplimiento de objetivos. La estrategia utilizada como parte del examen fue la deductiva teórica, esta exploración utilizó como motivación el esquema de nivel correlacional sin prueba, utilizando Spearman con 0.897 para la conexión. El examen infiere que hay pruebas

notables para afirmar que: La relación entre el Cumplimiento de Metas frente a las Habilidades Directivas y el Planeamiento estratégico es significativo según los docentes de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima 2015.

Asimismo Aguilar y Guerrero (2014) en su estudio titulado tuvo como objetivo conocer la relación existente entre las Habilidades directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente en los CEBA's de la UGEL N° 04, en el año 2013. Se trabajó bajo la teoría de Whetten y Cameron (2016) La metodología de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional, el estadígrafo que se utilizó para la correlación fue Spearman, la muestra estudiada fue de 320 personas dedicados a docentes de los Centro Básicos Administrativos, para saber si las Habilidades Directivas creadas en la capacidad desempeñada por los jefes se identifican decididamente con la Satisfacción Laboral del personal docente. Se completó según los resultados obtenidos que hay una conexión inmediata de 0,874 entre las Habilidades Directivas y la Satisfacción de los Maestros, es decir que los jefes no hacen una correspondencia satisfactoria con los requisitos que deben ser fortalecidos para una utilidad suficiente de la escuela; Hay ausencia de inspiración, ausencia de entusiasmo por sus obligaciones, ninguna metodología de inspiración e ineficacia para desentrañar los enfrentamientos entre maestros.

En relación con la especulación particular principal, los resultados encontrados en esta exploración fueron que, de acuerdo con la confirmación medible, existe una conexión notable entre la disposición y la eficiencia del trabajo de los especialistas del Sunat en la zona de acumulación coercitiva, intendencia Lima- 2018; sobre la base de que el nivel de criticidad comprobado es $p < .05$ y el coeficiente de relación Rho de Spearman tiene una estimación de 741., que coincide con el examen de Pereda, López y González (2018). En su exploración titulada Aptitudes de gestión y contrastes sexuales en personas en general parte: la instancia de Córdoba (España) por parte de la Universidad de Córdoba. El objetivo general era una forma de abordar la investigación de las habilidades administrativas y su evaluación a nivel administrativo y subordinado, al tiempo que presentaba un punto de vista de orientación sexual. La estrategia conectada fue a través de un examen observacional concentrado en la división de población general del área de Córdoba, que incorporó una representación crítica de los elementos, con la población del universo siendo todos representantes abiertos, bajo la teoría de Whetten y Cameron (2016).

En el análisis descriptivo se observó que el nivel bajo de las habilidades directivas se encontró en un 32%, nivel medio 21% y un nivel alto. Utilizando la estadística no paramétrica estadígrafo Spearman para la correlación.

En relación con la segunda teoría particular, los resultados encontrados en esta exploración fueron que el Valor ** $p < .05$, podemos afirmar que existe una conexión digna de mención entre las confirmaciones mensurables, existe una conexión crítica entre el Trabajo en recolección y el trabajo de eficiencia de los trabajadores del Sunat de la zona de acumulación coercitiva, intendencia Lima-2018; a la luz del hecho de que el nivel calculado de criticidad es $p < .05$ y el coeficiente de relación Rho de Spearman tiene una estimación de, 710, de acuerdo con la investigación de Sánchez (2013). En su propuesta titulada satisfacción laboral y habilidades directivas de mujeres ejecutivas mexicanas como determinante de la productividad organizacional, Mexico, el objetivo general fue examinar el nivel de centralidad con que el cumplimiento del trabajo y las habilidades administrativas deciden la eficiencia en las asociaciones. posición de damas oficiales mexicanas. Después de haber clasificado las aptitudes administrativas dentro de las partes distintivas, se puede ver que la dama oficial espera que estas partes participen en la actividad de su capacidad administrativa y las habilidades que aplica al jugar cada parte le permiten solidificar su iniciativa. Los resultados inferenciales concluyeron que existe una relación alta con 0,894 con un $p = 0.000 < \alpha = 0.05$.

En relación con la cuarta teoría particular, los resultados encontrados en esta exploración fueron que el valor ** $p < 0.05$, podemos afirmar que existe una gran conexión entre las confirmaciones mensurables, hay una conexión crítica entre el liderazgo y la rentabilidad laboral de los trabajadores de una institución pública de la región de recolección coercitiva, Lima-2018; a la luz del hecho de que el nivel calculado de notable es $p < .05$ y el coeficiente de relación Rho de Spearman tiene una estimación de 630., que coincide con el examen de Ochoa (2014). En su propuesta, motivación y productividad laboral (estudios realizado en la empresa municipal aguas de Xelaju EMAX, Guatemala, su objetivo general era decidir el impacto de la inspiración en la rentabilidad del trabajo. El examen creado fue esclarecedor, la población contemplada estaba compuesta por 50 de los 86 representantes de la organización, incluidos ejecutivos, jefes de mano derecha, supervisores rápidos, especialistas de oficina y trabajadores de campo, que corrían entre 25-60 años y para la acumulación de datos sobre este tema. exploración, se utilizó la escala

Likert, que es una escala psicométrica generalmente utilizada como parte de las encuestas y es la escala más ampliamente utilizada en las revisiones para su examen. La hipótesis utilizada fue la de Chiavenato (2011) para la rentabilidad laboral. Además, el nivel de inspiración que se encontró en la organización en la temporada de utilización de la escala demuestra un 75% en total del considerable número de especialistas que se evaluaron, lo que demuestra que en su mayoría tienen una inspiración adecuada, pero no el 25% que se requiere es un indicador de que un procedimiento, estrategia o tarea debe estar conectado donde el objetivo principal es expandir esa inspiración en los representantes, por lo que esta tasa aumenta, sin embargo, así como reflejado en la rentabilidad del trabajo de cada trabajador que es realmente lo que apoya a la organización.

En relación con la quinta teoría particular, los resultados encontrados en esta exploración fueron que el Valor $** p < .05$, podemos insistir en que existe una conexión notable entre el consentimiento a las confirmaciones mensurables, existe una gran conexión entre la Comunicación y la rentabilidad laboral de los especialistas de una institución pública de la zona de acumulación coercitiva, intendencia Lima-2018; sobre la base de que el nivel de centralidad calculado es $p < .05$ y el coeficiente de relación Rho de Spearman tiene una estimación de, 665., que coincide con el examen de Leyton (2016). En su postulación, su objetivo general era diseccionar la conexión entre las aptitudes administrativas de reunir pioneros y el trabajo en equipo desde la perspectiva de las autoridades PYME en las organizaciones de un establecimiento monetario en Perú en 2016. El examen creó una escritura correlacional ilustrativa con un enfoque cuantitativo enfoque sin un esquema de prueba, para la recopilación de información fue la revisión y su instrumento; encuesta. Se infirió que existe una conexión inmediata y enorme entre la variable de habilidades administrativas de los pioneros y la variable de cooperación desde el punto de vista de las autoridades PYME en las oficinas de un establecimiento presupuestario en la localidad norte 2 y 3 en Perú. año 2016; Los efectos secundarios de la investigación de relaciones reales demuestran un $\rho = 0.000$ de Spearman entre la variable de capacidades de mandato y la variable de colaboración, demostrando una conexión positiva y sólida con una gran conexión ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$), que muestra que reconocen la especulación electiva. Además, existe una conexión inmediata y notable entre la variable de aptitudes administrativas de los pioneros y la variable de cooperación según la medición de complementariedad desde la perspectiva de las autoridades PYME en las organizaciones

de un establecimiento monetario en el distrito norte 2 y 3 en el Perú en el año 2016; Los efectos secundarios del examen de relación factual demuestran una $\rho = 0.000$ de Spearman entre la variable de habilidades administrativas y la variable de colaboración indicada por la medida de complementariedad, demostrando una relación positiva, con una relación enorme ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$), muestra que la teoría electiva es reconocida.

V. CONCLUSIONES

Primera:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre las habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018; debido a que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,776.

Segunda:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la negociación y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018; debido a que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,741.

Tercera:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre el Trabajo en grupo y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018; debido a que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,710.

Cuarta:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre el Liderazgo y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018; debido a que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,630.

Quinta:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la Comunicación y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018; debido a que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,665.

Sexta:

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la autoestima y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza

coactiva, Lima-2018; debido a que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,693.

VI. RECOMENDACIONES

Primera:

El gerente debe proponer a la alta dirección capacitaciones para mejorar los niveles de habilidades directivas en todas las áreas, teniendo como objetivo principal estrategias de trabajo en equipo, mejorar el liderazgo y comunicación, ya estos temas mejora los índices de productividad laboral.

Segunda:

Se recomienda al gerente de la institución realizar talleres para valorar los bienes y servicios que utiliza el personal de la institución.

Tercera:

Se recomienda al gerente de la institución a realizar capacitaciones, para facilitar los procesos y acciones planificadas en la productividad laboral.

Cuarta:

Se recomienda al gerente de la institución realizar talleres de sensibilización y de este modo los trabajadores apoyaran y atenderán a sus compañeros de trabajo.

Quinta:

El gerente debe realizar pequeñas encuestas periódicas anónimas para conocer el sentir del personal, es una manera de sentirse escuchado, al ser anónimas el trabajador se sentirá libertad de expresar lo que guarda en sus pensamientos.

VII. REFERENCIAS

- Aguilar F. y Guerrero A. (2014) *Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N°4, 2013*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidadesdirectivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>
- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis de doctorado). Instituto Politécnico Nacional. México. Recuperado de <https://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/11674/1/habilidirec.pdf>
- Bermúdez, E y Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Revista Científicas de América Latina*, 7 (3), pp. 60 – 70, Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73752819005.pdf>
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de Habilidades directivas*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Carrillo, L y Rojas, M. (2015). Una mirada a la productividad laboral para pymes de confecciones. *Revista Scielo*, 12 (2), 10-16 Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/itec/v12n2/v12n2a09.pdf>
- Carvajal, G; Valls, W; Lemoine, F y Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de la calidad*. Recuperado de https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2012). Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. *Cepal*, 6 (9), pp. 1-27. Recuperado de: http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/curriculum/CEPAL-OIT-6COYUNTUTA_LABORAL--AMLAT.pdf
- Fernández, L. (2015). Gestión y Liderazgo. *Revista de gestión empresarial de la UNALM*, 2 (4) 6 - 10 Recuperado de https://issuu.com/revista_gestion/docs/gestion_liderazgo_2015-2

- Flores, M. E. (2016). *Las cobranzas coactivas tributarias y su incidencia en la gestión financiera de las Mypes del distrito de lima, caso: Constructora & Asociados, años 2011-2012*. (Tesis). Lima, Perú: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- González, D; Bermúdez, D y Castillo, J. (2013). *Negociación, mediación y construcción de consensos: Manual para la transformación positiva de conflictos 2*. Recuperado de https://issuu.com/iavevitoires/docs/manual_tpc_serapaz_c25b43ce44ac04
- Guillén, T. (2018). *Emprendimiento estratégico*. Recuperado de : <http://www.expansion.com/blogs/pensar-estrategicamente/2018/03/28/emprendimiento-estrategico.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5° ed.) México: McGraw. Hill/Interamericana Editores S.A.
- Instituto Peruano de Economía. Productividad Laboral. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/>
- Latinez, L. (noviembre, 2014). Abuso de la Sunat. 2014. *Revista digital*. Recuperado de: <https://www.connuestroperu.com/consumidor/44346-abuso-de-la-sunat>
- Leyton, J. (2016). *Habilidades Directivas de los jefes de grupo y el Trabajo en Equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de la región norte 2 y 3 del Perú en el 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8677/Leyton_BJE.PDF?sequence=1&isAllowed=y
- Lussier, R y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu
- Málaga, L. (2016). *Productividad competitividad y diversificación productiva*. Recuperado de: http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/eje_2_3dpcompleto_productividad-bmundial.pdf

- Marvel, M., Rodríguez C. y Nuñez M. (octubre de 2011), La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*. Unexpo. Venezuela. *Intangible capital*, V. 7, N°2. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/11316/marvel%20cequea.pdf>
- Pereda, J., López T. y González, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). Universidad de Córdoba. Recuperado de https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/53004/pdf_103
- Pizarro, M. (2017). Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada, 2016. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8719>
- Ponce, J. (2012). *Productividad, Competitividad y Eficiencia*. Recuperado de <http://www.rizomatica.net/aclarando-conceptos-productividadcompetitividad/>
- Portal de Productividad Laboral (mayo de 2009) Acuerdo Nacional para Productividad Laboral. México. *Secretar y previ*. Recuperado de : http://www.stps.gob.mx/PRODUCTIVIDAD_LABORAL/PL_texto_stps.htm
- Quiroa, C. (2014). Toma de decisiones y productividad laboral. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Rodríguez, E. (2017) Habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017 (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Rojas, M; Jaimes, L y Valencia, M. (2014). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Saavaedra, G. (2017). Desarrollo de habilidades gerenciales y su relación con la productividad laboral de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo mayo zonal Tarapoto en el año 2016. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú.

- Sanchez, J. (2013). *La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres ejecutivas mexicanas como determinantes de la productividad organizacional.* (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. México. Recuperado de: <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/13509>
- Sánchez, Y. (julio, 2016). Programa para el entrenamiento asertivo en los entrenadores de la escuela provincial de deportes acuáticos «julio a. Mella» de ciego de Ávila. *Revista única*, 5(8) 12 ,17 Recuperado de <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/559/1065>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica.* 5ª edición. Lima-Peru: Business support Aneth S.R.L.
- Sergueyevna, N y Mosher, E. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, 9 (26), pp. 34-36. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464001.pdf>
- Valderrama M., S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica.* Lima: Editorial San Marcos
- Veliz, A. (2017). *Psicología en deportes.* Recuperado de https://issuu.com/anaveliz0/docs/psicologia_en_deportes
- Vera, R. (2013). Productividad en el Perú, evolución histórica y la tarea pendiente. *Revista BCRP.* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-153/moneda-153-06.pdf>
- Whetten D. y Cameron K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas.* (6a ed.) México: Pearson Educación.
- Zarcovich, A. (2005). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: Habilidades directivas y la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018

AUTOR: Marilyn Kreimer Fabian Córdova

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema general: ¿Cómo las habilidades directivas se relacionan con la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cómo la negociación se relaciona con la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018? ¿Cómo el trabajo en grupo se relaciona con la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018? ¿Cómo el liderazgo se relaciona con la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018? ¿Cómo la comunicación se relaciona con la productividad</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación de las habilidades directivas y la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación de la negociación y la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018. Determinar la relación del trabajo en grupo y la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018. Determinar la relación del liderazgo y productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018. Determinar la relación de la comunicación y la</p>	<p>Hipótesis general: Las habilidades directivas se relacionan con la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018.</p> <p>Hipótesis específicas: La negociación se relaciona con la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018. El trabajo en grupo se relaciona con la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018. El liderazgo se relaciona con la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018. La comunicación se relaciona con la</p>	Variable : Habilidades directivas			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Negociación	Trato personal	1	Bajo (16-37) Medio (38-59) Alto (60-80)
				Solución preconcebida	2	
			Trabajo en grupo	Actitudes	3	
				Integración	4	
				Sinergias	5	
			Liderazgo	Comportamiento	6	
				Integridad	7	
			Comunicación	Motivación	8	
				Comunicación	9	
				Percepción	10	
			Autoestima	Ideas	11	
Información	12					
Confianza	13					
	Seguridad	14				
	Motivación	15				
	Objetivos	16				
	perseguidos					
Variable: Productividad laboral						
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos			
Eficiencia	Recursos utilizados para la realización del trabajo	1-2	Inadecuado (20-46)			
		3-4				
		5-6				

<p>laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018? ¿Cómo la autoestima se relaciona con la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018?</p>	<p>productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018? Determinar la relación del autoestima y la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018?</p>	<p>productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018? La autoestima se relaciona con la productividad laboral en los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima, 2018?</p>	Eficacia	Cumplimiento de metas al tiempo indicado.	7-8 9 10-12	Regular (47-73)
			Efectividad	Crecimiento de la productividad del trabajo. Mejoramiento de la calidad de producción	13-16 17-20	Adecuada (74-100)
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
<p>TIPO: Básica</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>NIVEL: Descriptivo</p>	<p>“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones” (Hernandez et al, 2014, p.174). La población a investigar está comprendida por 120 trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima- 2018.</p>	<p>Variable 1: Habilidades directivas Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Bonifaz Villar Adaptado por: Marilyn Kreimer Fabian Cordova Año: 2018 Monitoreo: Trabajadores Ámbito de Aplicación: Cobranza coactiva de la intendencia lima SUNAT.</p> <p>Variable 2: Productividad Laboral Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Idalberto Chiavenato Adaptado por: Marilyn Kreimer Fabian Cordova Año: 2018 Monitoreo: Trabajadores Ámbito de Aplicación: Cobranza coactiva de una institución pública.</p>	<p>DESCRIPTIVA: Después de aplicar el instrumento de evaluación los datos han sido procesados en SPSS 22 y Excel 2015 para interpretar los resultados además de describir datos mediante tablas, figuras y frecuencias.</p> <p>INFERENCIAL: Para la prueba de hipótesis se prevé la estadística no paramétrica.</p> <p>Prueba: Spearman</p>			

Anexo 2. Instrumentos

Cuestionario de habilidades directivas

Estimado(a) Sr(a)

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulada: *Habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.*

Indicaciones: La encuesta es anónima y las respuestas son confidenciales, así que le agradecemos sea muy sincero. Marque con un aspa la alternativa que considere más conveniente:

DATOS ESPECÍFICOS	
N	Nunca
CN	Casi Nunca
AV	A Veces
CS	Casi Siempre
S	Siempre

Ítems	Dimensión 1: Negociación	N	CN	AV	CS	S
1	Logra acuerdos con otras personas para el beneficio de todos.					
2	Plantea distintos pasos en el proceso de resolución de problema; es decir, define el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.					
	Dimensión 2: Trabajo en grupo	N	CN	AV	CS	S
3	Se promueve entre su área de trabajo un alto nivel de compromiso					
4	Piensa que se fomenta dentro de la organización el trabajo integral en equipo.					
5	Se desarrolla la confiabilidad entre los colaboradores de equipo.					
6	Es capaz de cambiar su comportamiento para obtener mejores resultados.					
	Dimensión 3: Liderazgo	N	CN	AV	CS	S
7	Considera la retroalimentación que dan otros, aun cuando ésta pueda ser negativa.					
8	Posee una visión clara y provee motivación al equipo para lograr las metas propuestas.					
9	Con que frecuencia tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.					
	Dimensión 4: Comunicación	N	CN	AV	CS	S
10	Continuamente mejora sus habilidades y conocimientos en el centro de trabajo.					
11	Expresa sus ideas y pensamientos, en el momento oportuno.					
12	Se facilita la información necesaria a los usuarios que van a la entidad.					
	Dimensión 5: Autoestima					
13	Conoce y practica alguna técnica de relajación que le permita tranquilizarse en situaciones estresantes.					
14	Asume riesgos a pesar de las adversidades que puedan presentarse al asumir un trabajo importante.					
15	Posee una visión clara y provee motivación al equipo.					
16	Define claramente los objetivos perseguidos asignados por la institución.					

Cuestionario de productividad laboral

Instrucciones:

Mediante el presente cuestionario de que tiene como finalidad de adquirir o recabar información de acuerdo a la apreciación del trabajador con respecto a las preguntas elaboradas correspondiente a su área de labor.

Responda usted con la veracidad, las respuestas servirán para nuestra investigación que se realiza con el fin de proponer al área de operaciones una mejora.

SEXO: (M) (F)

Marca con (X) tu respuesta de acuerdo a tu opinión.

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

N ^a	INDICADORES	1	2	3	4	5
RECURSOS UTILIZADOS PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO						
1	Se hace el buen uso racionalizado de los recursos durante el trabajo realizado en su área.					
2	Los procedimientos que la institución ha implementado están normados para su óptimo cumplimiento					
3	Se generan pérdida de materiales en el desarrollo de las actividades laborales pues la supervisión es deficiente					
4	El personal, Recurso Humano, encargado de las tareas es insuficiente lo que limita la productividad					
5	Durante el desarrollo de las actividades la productividad se limita por la carencia de recursos materiales					
6	Durante el desarrollo de las actividades laborales los recursos a utilizar se afectaron por que la infraestructura no es la adecuada					
CUMPLIMIENTO DE METAS AL TIEMPO INDICADO						
7	La institución conoce el tiempo empleado por colaborador en actividades laborales precisos					
8	La ubicación de las herramientas que utilizan los colaboradores está en lugar adecuado en su zona de trabajo					
9	Supervisan los métodos de trabajo que se emplean para simplificar con un mejor método en la empresa					
10	Los colaboradores de la empresa cumplen las metas establecidas en los tiempos planificados					
11	El tiempo establecido para el cumplimiento de tareas es inadecuado por las condiciones ambientales desfavorables					
12	La infraestructura de la institución limita los procedimientos laborales, pues los espacios son reducidos para la manipulación de las maquinarias					
CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO						
13	El desempeño que tiene cada colaborador es efectivo, lo que afecta positivamente el crecimiento de la productividad					
14	Los índices de atención se incrementan por la calidad de servicio brindado.					
15	La institución incrementa su productividad por la calidad de la mano de obra: reciben capacitación constante					
16	La seguridad laboral está garantizada en la institución por lo que la productividad está en crecimiento					
MEJORA DE LA CALIDAD DE PRODUCCION						
17	La producción ha mejorado por el buen diseño de las infraestructuras					
18	La calidad de la producción está garantizada en la institución por el buen control de cada uno de sus procesos de parte de los colaboradores					
19	El comité encargado de la seguridad laboral se involucra en los procesos operativos para aportar recomendaciones hacia la calidad de la producción					
20	La producción se evalúa en periodos cortos para comparar la calidad del producto final y generar mejoras inmediatas					

Anexo 3. Artículo científico**Habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018****Br. Marilyn Kreimer Fabian Córdova****Maritaxx_4@hotmail.com****Escuela de Posgrado****Universidad César Vallejo Filial Lima Este****1. RESUMEN**

La investigación realizada lleva por título habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018 tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018.

La metodología empleada para la elaboración del trabajo estuvo bajo el enfoque cuantitativo. Fue una investigación básica que se ubica en el nivel descriptivo y correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 120 trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018. Se empleó como técnica la encuesta y como instrumento dos cuestionarios debidamente validados y confiables, Rho Spearman para ver la relación de las variables.

En cuanto al análisis descriptivo las habilidades directivas son de un nivel medio la productividad presenta un 23.3% de nivel regular y el 4.2% presenta un nivel inadecuado, habilidades directivas es de nivel bajo el 7.5 presenta un nivel regular de productividad y el 50% presenta un nivel de inadecuada productividad y si el es de un nivel alto el 1.7% presenta nivel adecuado, el 12.5% presenta un nivel regular y el 0.8%

presenta un nivel de inadecuada productividad. Entre los resultados inferenciales se llegó a la siguiente conclusión que, de acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre las habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, intendencia Lima-2018; debido a que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,776.

Palabras clave: habilidades directivas, productividad laboral, trabajadores.

Abstract

The investigation carried out by title management skills and the labor productivity of the workers of a public institution of the area of coercive collection, Lima-2018 had like objective determine the relation between the managerial skills and the labor productivity in the workers of a public institution of the area of coercive collection, Lima-2018.

The methodology used for the preparation of the work was under the quantitative approach. It was a basic investigation that is located at the descriptive and correlational level. The design of the research was non-experimental, cross-sectional. The population was confirmed by 120 workers of a public institution of the area of coercive collection, Lima-2018. The survey was used as a technique and as a tool two questionnaires, duly validated and reliable, Rho Spearman to see the relationship of the variables.

Regarding the descriptive analysis, the Management Skills are of an average level, productivity presents 23.3% of regular level and 4.2% presents an inadequate level, Skills Management is of low level, 7.5 presents a regular level of productivity and 50% presents a level of inadequate productivity and if it is of a high level 1.7% presents an adequate level, 12.5% presents a regular level and 0.8% presents a level of inadequate productivity. Among the inferential results, the following conclusion was reached: according to the statistical evidences, there is a significant relationship between managerial skills and labor productivity of a public institution workers in the area of coercive collection, Lima-2018; because the calculated significance level is $p < .05$ and Spearman's Rho correlation coefficient has a value of ,776.

Key words: managerial skills, labor productivity, workers.

2. INTRODUCCIÓN

En diversos entornos, las organizaciones deben mantener un cambio estratégico constante. Su estabilidad depende de su capacidad de renovación de los modelos, de su flexibilidad en dar respuesta a los impulsos del mercado, por eso son los directivos el motor del proceso de cambio y quienes toman decisiones estratégicas en función de sus creencias sobre el entorno, la estrategia, la cartera de negocios y el estado de la organización.

Desde este enfoque cognitivo, las decisiones estratégicas se concentran en los vínculos existentes entre estructuras cognitivas, las percepciones del directivo del entorno y los procesos de toma de decisiones que van a estar sesgados por sus visiones y pensamientos. Lo que se conoce como el change management, la 'caja negra' del proceso directivo. El entorno será clave para el directivo y el análisis que haga del mismo y a su vez, las características de éste condicionarán las competencias y habilidades directivas necesarias en la empresa para enfrentarse al mercado.

En contextos difíciles, la toma de decisiones de los directivos se establece como pieza clave y la estrategia de los directivos es el elemento que renueva el modelo de negocio. De ahí que la principal ventaja competitiva, verdaderamente sostenible en el tiempo que tienen las empresas son sus equipos directivos y sus propias percepciones y creencias del mercado.

Los niveles de competitividad hoy en día han incrementado un mayor porcentaje en el mercado global por lo que se ha visto que las empresas refuerzan las habilidades técnicas dentro de su organización puesto que al desarrollar dichas habilidades resulte mayor rentabilidad y productividad en su personal. Es necesario que se logre estos objetivos para llegar a ser más eficientes y tengan un nivel más rivalizante de las demás competencias. Es por ello que; según Pereda, López y Gonzales (2014) en este momento, las aptitudes individuales, relacionales y administrativas para la administración se están volviendo progresivamente esenciales en las organizaciones y asociaciones.

En este sentido, Goyal (2013) reconoció que los individuos con brillantes aptitudes individuales alcanzan el pináculo de su propia adecuación y de su asociación, ya que las habilidades relacionales permiten a los trabajadores cooperar eficazmente en una actividad inexorablemente difícil sometida a una situación en evolución.

Para el ámbito internacional, según Rojas (2015), Colombia debe enfrentar la prueba de baja rentabilidad cada hora trabajada. En términos normales, la eficiencia relativa de la nación, equilibrada para poder de compra, es solo una quinta parte de la de Estados Unidos - EE. UU. UU La Política de Desarrollo Productivo para Colombia, emitida en 2014, indica cómo esta correlación con el avance del tiempo se mantiene con variedades insignificantes. Esto quiere decir que en el país se evidencia que haya una baja de productividad por parte de su población y eso hace que no genere competitividad en las organizaciones.

Por otro lado, en el ámbito nacional, según Vera (2013), comenta que en las cercanías de 1960 y 2010, Perú inscribió un desarrollo normal de TFP (productividad total de factores) de alrededor del 1.0 por ciento para cada año, una ejecución que ubicó al país en el séptimo lugar entre 18 naciones en el área en cuanto a incrementos de eficiencia en los últimos cinco años. décadas Dada la evolución normal del PIB peruano en las cercanías de 1960 y 2010 (3,7 por ciento anual), la expansión de la TFP contribuyó con apenas un cuarto del desarrollo monetario nacional en los últimos 50 años, la distinción se aclaró mediante la acumulación de variables capital y trabajo.

Variable 1: Habilidades directivas

Bonifaz (2012) sostuvo que:

Las habilidades directivas desempeñan diversas funciones en la organización, participando en tres áreas: las de relaciones interpersonales, de información y decisiones. Al llevar a cabo estos roles, los gerentes ayudan a las personas, las orientan, les informan y hasta las representan. Su intervención en el éxito o el fracaso de las compañías depende de factores internos y externos relacionados con el ámbito tecnológico, económico, ambientales y el manejo de los recursos; los cuales, pueden transformar su conducta hacia lo que se desea lograr. Por ello, todo director o gerente tiene que desarrollar habilidades y llevarlas a cabo desde que planea su propia vida para alcanzar un desarrollo humano planificado. Dichas habilidades se desarrollan en los

siguientes aspectos: negociación, trabajo en grupo, liderazgo, comunicación y autoestima. (p. 3).

Variable 2: Productividad laboral

Chiavenato (2011) sostuvo que:

La productividad es efecto (y no causa) de la administración de recursos diversos. productividad es la relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los resultados deficientes de las técnicas de productividad de la mano de obra directa. (p. 231).

3. METODOLOGÍA

El enfoque utilizado en la investigación fue el cuantitativo porque posee beneficios que ayudan en las investigaciones como: la generalización de resultados, el control sobre los fenómenos, la precisión sobre los estudios, las réplicas y posibilidad de generar o establecer patrones de comportamiento, predicciones y probar teorías, como nos explican Hernández, Fernández y Baptista (2014).

El método lógico empleado en este estudio fue el hipotético deductivo, Sánchez y Reyes (2015) el método hipotético deductivo consiste en “procedimientos que parte de una aseveración en calidad de hipótesis, deducción de las conclusiones particulares que dan contraste con los hechos de la realidad estudiada, permite además la comprobación experimental” (p. 59).

2.1.2 Tipo de estudio

Este trabajo de investigación es de tipo básico ya que trata de responder el porqué del objeto que se investiga. Asimismo la presente investigación permitirá tener más conocimiento de las variables relacionadas a este trabajo.

De nivel descriptivo porque considera un fenómeno y sus componentes, midiendo sus conceptos o recolectando información que defina sus variables, como lo detalla:

Hernández, Fernández y Baptista (2014) los estudios descriptivos “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92). Como se pretende con el presente estudio.

También es de alcance correlacional porque ofrece predicciones que explican la relación entre las variables además que también puede cuantificar las relaciones entre dos o más las variables, como lo define:

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionó que este tipo de investigación “Busca conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 93).

Diseño de investigación

El presente estudio es de diseño no experimental, porque no hace variar en forma intencional las variables; para ver su efecto en las variables. Solo observa fenómenos en su contexto para luego analizarlos. Es decir no se genera ninguna situación de cambio en las variables, Hernández, Fernández y Baptista (2014,p.152)

Por otro lado de tipo transversal, porque toma la fotografía de la situación en que se encuentran las variables, para Hernández, Fernández y Baptista (2014) los diseños transversales recogen datos de un solo momento, en un único tiempo. Su intención es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (p. 154).

Y finalmente se puede señalar que es una investigación correlacional; ya que como menciona Sánchez y Reyes (2015) “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos, permitiendo encontrar el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos.

4. RESULTADOS

Tabla 26

Correlación entre las habilidades directivas y la productividad laboral

			Habilidades Directivas	Productividad laboral
Rho de Spearman	Habilidades	Coeficiente de correlación	1,000	,776**
	Directivas	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
Productividad	Productividad	Coeficiente de correlación	,776**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 26, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.776** interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

Hipótesis específicas

Tabla 27

Correlación entre la negociación y la productividad laboral

			Negociación	Productividad
Rho de Spearman	Negociación	Coeficiente de correlación	1,000	,741**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
Productividad	Productividad	Coeficiente de correlación	,741**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 27, se presentan los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.741** interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

Tabla 28

Correlación entre el trabajo en grupo y la productividad laboral

			Trabajo en grupo	Productividad
Rho de Spearman	Trabajo en grupo	Coeficiente de correlación	1,000	,710**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Productividad	Coeficiente de correlación	,710**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 28, se presentan los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.710** interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

Tabla 29

Correlación entre el liderazgo y la productividad laboral

			Liderazgo	Productividad
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,630**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Productividad	Coeficiente de correlación	,630**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 29, se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.630** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Tabla 30

Correlación entre la comunicación y la productividad laboral

			Comunicación	Productividad
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,665**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Productividad	Coefficiente de correlación	,665**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 30, se presentan los resultados para contrastar la cuarta hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.665** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Tabla 31

Correlación entre la autoestima y la productividad laboral

			Autoestima	Productividad
Rho de Spearman	Autoestima	Coefficiente de correlación	1,000	,693**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Productividad	Coefficiente de correlación	,693**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 30, se presentan los resultados para contrastar la quinta hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.693** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

5. DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó la relación entre las variables habilidades directivas y la productividad laboral.

En relación con la especulación general, los resultados encontrados en este estudio fueron que el Valor ** $p < .05$, podemos certificar que existe una conexión crítica entre los datos. De acuerdo con la prueba medible, existe una conexión notable entre las aptitudes administrativas y rentabilidad laboral los especialistas del Sunat de la zona de acumulación coercitiva, intendencia Lima-2018; sobre la base de que el nivel de notabilidad computada es $p < .05$ y el coeficiente de relación Rho de Spearman tiene una estimación de, 776. que coincide con el estudio de Saavedra (2017) en su tesis tuvo como objetivo general decidir la relación existente entre la mejora de las aptitudes de gestión y la eficiencia laboral del asociado de la dirección local de trabajo y adelanto empresarial bajo el zonal de Tarapoto en 2016. La exploración creada fue de un plan de escritura, sin pruebas, de un examen correlacional distinto. Se concluye que existe una relación inmediata y enorme (a nivel de 0.000) entre el avance de las aptitudes administrativas y la rentabilidad laboral, a la luz de una investigación medible que utiliza la conexión Rho Spearman una relación directa más aptitudes administrativas más rentabilidad laboral, cuyo resultado arrojó 0.566 que muestra una conexión media positiva, a más . Luego, el coeficiente determinante demuestra que la mejora de las aptitudes administrativas solo impacta un 32.03% en la eficiencia del trabajo, de modo que se reconoce la especulación electiva y se rechaza la teoría inválida.

6. CONCLUSIONES

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre las habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coactiva, Lima-2018; debido a que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,776.

7. REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Novena edición. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México: McGrawHill.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. ed.). México: Mc Graw-Hill
- Rojas, M; Jaimes, L y Valencia, M. (2014). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Whetten D. y Cameron K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. 6ta. Ed. México: Pearson Educación.

Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos
Confiabilidad de habilidades directivas

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2
5	5	4	3	3	5	5	2	3	3	3	3	5	4	3	2
2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5
1	2	3	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	5	2	2	2	2	2
5	5	4	3	3	5	5	2	3	3	3	3	5	4	3	2
2	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	4	3	3	3	4
2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
2	5	2	3	5	3	3	2	2	2	4	2	2	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3
5	5	4	3	3	5	5	2	3	3	3	3	5	4	3	2
2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	4	5	3	3	3	3
2	3	3	3	2	5	5	3	2	4	4	4	3	3	3	3
2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3
4	5	3	4	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	3	5
5	3	5	3	5	3	3	5	5	4	4	5	3	5	3	5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	16

Interpretación: Los resultados presentan una confiabilidad muy alta con un valor de 0,903 puntos.

Confiabilidad de la productividad laboral

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
2	2	2	4	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	5	4	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3
3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2
1	2	3	3	5	3	5	5	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	1	2
3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	5	3	2	2	2	2	2	3	3
1	2	3	3	4	3	3	3	2	1	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3
1	1	1	2	2	3	1	1	3	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1
3	2	3	2	2	2	2	1	5	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2
3	3	2	2	5	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	4
2	3	3	3	4	3	5	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4
2	3	3	5	5	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	2	2	2	2	2	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	3	5	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3
3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	1	3	4	2
5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4
2	5	2	3	3	3	3	2	2	5	4	2	3	3	3	3	2	2	2	4
4	3	5	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	1
3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3
2	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2
3	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	3
3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	20

Interpretación: La confiabilidad de la variable tiene una puntuación de 0.886, interpretándose como alta confiabilidad.

Anexo 5: Base de datos

Habilidades directivas

N°	P1	P2	P3	P4	D1	P5	P6	P7	D2	P8	P9	D3	P10	P11	P12	P13	D4	P14	P15	P16	D5	V1
1	2	2	2	3	9	1	3	3	7	2	2	4	1	2	3	3	9	2	2	1	5	34
2	2	2	3	1	8	3	1	2	6	1	4	5	1	1	4	2	8	1	1	2	4	31
3	3	4	2	3	12	5	3	5	13	3	3	6	4	2	3	3	12	2	3	3	8	51
4	4	1	2	2	9	1	1	2	4	2	2	4	1	5	2	1	9	2	2	1	5	31
5	5	2	2	5	14	3	2	1	6	5	3	8	2	2	2	5	11	5	1	5	11	50
6	2	2	1	1	6	2	2	1	5	1	1	2	2	1	2	2	7	2	3	1	6	26
7	2	1	1	1	5	2	1	1	4	5	2	7	2	1	2	3	8	1	3	5	9	33
8	1	2	2	1	6	1	5	1	7	1	1	2	4	5	1	1	11	5	1	1	7	33
9	2	1	1	1	5	2	1	4	7	1	5	6	2	2	2	1	7	1	1	1	3	28
10	2	1	1	2	6	2	1	1	4	1	1	2	2	3	1	1	7	5	1	1	7	26
11	1	2	1	1	5	1	3	1	5	1	2	3	2	2	5	1	10	3	1	1	5	28
12	3	3	3	3	12	3	2	2	7	2	3	5	3	1	4	3	11	2	2	3	7	42
13	1	2	1	1	5	1	1	1	3	3	5	8	1	5	3	5	14	1	3	1	5	35
14	4	5	2	1	12	2	1	2	5	2	4	6	2	2	1	2	7	1	2	2	5	35
15	1	1	1	1	4	2	2	1	5	2	1	3	2	2	1	2	7	1	2	1	4	23
16	3	2	3	3	11	2	2	2	6	3	2	5	3	3	3	2	11	2	3	2	7	40
17	2	2	3	3	10	1	2	1	4	1	2	3	1	2	2	1	6	2	1	1	4	27
18	3	3	1	3	10	3	3	3	9	3	3	6	3	2	3	4	12	3	3	3	9	46
19	2	2	3	2	9	3	1	2	6	2	2	4	2	2	3	3	10	1	2	2	5	34
20	1	1	3	5	10	5	3	5	13	3	1	4	1	2	5	5	13	3	3	3	9	49
21	4	3	1	4	12	3	4	4	11	5	3	8	3	2	4	3	12	4	5	3	12	55
22	4	3	2	4	13	4	4	2	10	4	2	6	4	3	4	4	15	4	4	2	10	54
23	2	2	4	2	10	3	3	3	9	1	2	3	2	2	2	3	9	3	1	3	7	38
24	1	2	2	1	6	2	1	2	5	1	1	2	2	1	2	1	6	2	1	3	6	25
25	3	3	1	4	11	3	4	4	11	3	4	7	4	3	4	5	16	4	3	4	11	56
26	1	4	4	1	10	1	4	1	6	2	1	3	1	3	4	1	9	4	2	1	7	35
27	2	1	1	2	6	2	1	1	4	1	1	2	1	1	2	1	5	1	1	2	4	21
28	5	5	5	4	19	5	2	5	12	5	4	9	5	4	4	5	18	2	5	5	12	70
29	2	2	2	3	9	3	4	1	8	1	1	2	3	1	1	1	6	4	1	2	7	32
30	1	2	1	1	5	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	3	17
31	1	2	3	1	7	1	4	3	8	1	1	2	2	4	1	2	9	4	1	3	8	34
32	1	2	3	3	9	3	3	1	7	2	3	5	1	5	1	1	8	2	2	1	5	34
33	1	1	1	1	4	1	2	1	4	1	1	2	1	2	1	1	5	2	1	1	4	19
34	5	4	2	4	15	5	4	2	11	2	2	4	2	2	4	5	13	4	2	2	8	51
35	4	5	5	4	18	2	2	1	5	1	5	6	5	5	4	2	16	2	1	1	4	49
36	2	1	1	1	5	3	1	1	5	1	1	2	1	4	1	2	8	2	1	1	4	24
37	3	5	3	3	14	5	5	3	13	3	5	8	5	5	4	5	19	3	3	5	11	65
38	3	3	2	2	10	3	2	2	7	2	4	6	2	1	1	3	7	1	2	1	4	34

39	4	3	3	4	14	3	5	3	11	5	4	9	3	5	3	3	14	4	5	3	12	60
40	1	2	2	5	10	1	4	3	8	1	3	4	2	2	2	1	7	1	1	3	5	34
41	3	1	2	1	7	3	1	3	7	4	4	8	1	5	3	1	10	1	4	5	10	42
42	3	5	3	4	15	3	3	3	9	4	3	7	5	3	4	3	15	4	4	3	11	57
43	3	2	3	3	11	5	5	3	13	3	3	6	5	5	3	3	16	5	3	3	11	57
44	2	3	3	2	10	1	3	1	5	1	1	2	1	1	1	1	4	2	1	1	4	25
45	4	5	4	4	17	5	4	3	12	4	4	8	4	3	4	5	16	4	4	3	11	64
46	2	2	5	2	11	4	2	3	9	5	5	10	2	5	2	2	11	2	5	2	9	50
47	3	3	3	3	12	3	3	3	9	5	3	8	3	5	3	3	14	5	5	5	15	58
48	5	5	1	4	15	5	4	4	13	5	4	9	4	5	4	5	18	4	5	4	13	68
49	1	1	1	1	4	1	1	1	3	2	1	3	1	3	1	1	6	1	2	1	4	20
50	3	5	5	3	16	5	5	3	13	5	5	10	3	5	3	5	16	5	5	5	15	70
51	2	1	4	3	10	1	2	2	5	4	2	6	3	2	3	1	9	2	4	2	8	38
52	2	3	3	3	11	2	5	3	10	1	5	6	2	1	5	2	10	1	1	1	3	40
53	4	3	5	3	15	5	5	4	14	3	5	8	3	5	3	5	16	5	3	4	12	65
54	2	1	1	2	6	2	1	1	4	1	1	2	1	1	2	1	5	1	1	2	4	21
55	4	3	5	3	15	5	5	3	13	5	5	10	5	3	3	5	16	5	5	5	15	69
56	3	5	5	4	17	5	2	5	12	3	4	7	5	4	3	5	17	2	3	5	10	63
57	3	5	3	3	14	5	3	5	13	5	5	10	3	3	5	5	16	3	5	5	13	66
58	3	3	3	3	12	3	3	5	11	3	3	6	3	3	3	3	12	5	3	5	13	54
59	5	2	5	2	14	5	4	2	11	4	4	8	3	5	5	5	18	4	4	5	13	64
60	3	2	3	3	11	3	1	2	6	3	2	5	1	1	1	1	4	1	3	1	5	31
61	2	4	5	2	13	2	1	3	6	4	4	8	5	4	5	1	15	4	5	3	12	54
62	3	1	5	5	14	3	2	1	6	5	5	10	2	2	2	2	8	3	5	1	9	47
63	1	1	1	1	4	1	2	1	4	1	1	2	1	2	1	1	5	2	1	1	4	19
64	4	4	5	5	18	3	4	5	12	5	4	9	5	4	5	3	17	4	5	5	14	70
65	2	3	3	4	12	3	2	5	10	2	4	6	5	1	2	1	9	1	2	1	4	41
66	2	5	2	5	14	5	4	3	12	5	3	8	4	4	5	5	18	4	5	3	12	64
67	2	1	1	2	6	1	1	3	5	1	3	4	1	1	1	1	4	2	1	1	4	23
68	4	5	4	4	17	5	4	3	12	4	4	8	4	3	4	2	13	2	4	3	9	59
69	1	1	1	1	4	1	1	1	3	2	1	3	1	3	1	1	6	1	2	1	4	20
70	2	1	1	2	6	2	1	1	4	2	1	3	1	1	2	1	5	1	1	2	4	22
71	1	2	1	1	5	1	1	1	3	2	1	3	1	3	3	1	8	3	3	1	7	26
72	1	1	1	1	4	1	2	1	4	1	1	2	1	2	1	1	5	2	1	1	4	19
73	3	2	1	2	8	1	2	1	4	1	2	3	1	2	1	2	6	2	1	2	5	26
74	4	5	4	4	17	5	4	3	12	4	4	8	4	3	4	2	13	2	4	3	9	59
75	3	3	2	2	10	3	3	1	7	2	2	4	1	3	1	1	6	1	2	1	4	31
76	2	1	3	2	8	2	1	2	5	2	1	3	1	1	2	1	5	1	2	2	5	26

77	2	3	3	3	11	4	1	1	6	1	3	4	1	1	3	1	6	1	1	1	3	30
78	1	1	1	1	4	1	2	1	4	2	1	3	1	2	1	1	5	2	1	1	4	20
79	3	2	1	2	8	1	2	1	4	1	2	3	3	2	3	2	10	2	1	2	5	30
80	1	1	2	1	5	1	2	1	4	1	3	4	1	2	1	1	5	2	1	1	4	22
81	2	2	1	1	6	1	1	2	4	3	1	4	1	1	1	2	5	3	1	2	6	25
82	3	4	3	3	13	3	3	5	11	3	2	5	4	2	2	5	13	2	3	5	10	52
83	4	1	2	2	9	1	1	2	4	2	2	4	1	1	1	1	4	2	2	1	5	26
84	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	2	2	2	1	1	6	1	1	1	3	18
85	2	2	1	1	6	2	2	1	5	1	1	2	2	1	1	2	6	2	1	1	4	23
86	2	1	2	3	8	2	1	1	4	1	2	3	2	1	1	3	7	1	1	1	3	25
87	1	2	2	1	6	3	5	1	9	1	1	2	4	1	1	1	7	1	1	1	3	27
88	2	1	1	1	5	2	1	1	4	1	1	2	2	2	2	1	7	1	1	1	3	21
89	2	1	1	2	6	2	1	1	4	1	1	2	2	1	1	1	5	1	1	1	3	20
90	2	2	4	2	10	3	3	3	9	1	2	3	2	2	2	3	9	3	1	3	7	38
91	1	2	1	1	5	1	1	2	4	1	1	2	2	1	1	2	6	3	1	1	5	22
92	2	2	1	2	7	2	2	4	8	2	4	6	4	2	4	1	11	4	2	4	10	42
93	1	3	3	1	8	1	3	1	5	2	1	3	5	3	1	1	10	1	2	1	4	30
94	2	1	1	2	6	2	1	3	6	3	1	4	1	1	2	1	5	1	3	2	6	27
95	2	2	2	3	9	3	4	1	8	1	1	2	3	1	1	1	6	4	1	2	7	32
96	1	1	2	1	5	1	2	1	4	1	1	2	3	2	1	1	7	2	1	1	4	22
97	2	2	1	1	6	1	1	2	4	2	2	4	1	1	1	2	5	1	2	2	5	24
98	2	5	2	5	14	5	3	3	11	5	3	8	4	2	5	5	16	3	2	5	10	59
99	4	1	2	2	9	1	1	2	4	2	2	4	1	1	1	1	4	2	2	1	5	26
100	3	3	3	3	12	3	1	1	5	2	1	3	2	2	1	1	6	1	2	1	4	30
101	2	2	1	1	6	2	2	1	5	1	1	2	2	1	1	2	6	2	1	1	4	23
102	2	2	2	3	9	3	4	1	8	1	1	2	3	1	1	1	6	4	1	2	7	32
103	1	1	2	1	5	1	2	1	4	1	1	2	1	2	1	1	5	2	1	1	4	20
104	2	1	1	2	6	2	1	1	4	3	1	4	2	1	1	1	5	1	3	1	5	24
105	2	3	3	3	11	3	1	1	5	1	2	3	2	1	1	3	7	1	1	1	3	29
106	4	5	4	4	17	5	4	5	14	4	4	8	4	3	4	2	13	2	4	3	9	61
107	4	5	2	5	16	5	3	3	11	5	3	8	4	2	5	5	16	3	2	5	10	61
108	4	3	5	3	15	3	5	3	11	5	3	8	5	3	3	5	16	5	3	5	13	63
109	3	5	5	4	17	5	2	5	12	3	4	7	5	3	3	5	16	2	3	5	10	62
110	3	5	5	3	16	5	3	5	13	5	5	10	3	2	5	5	15	3	5	5	13	67
111	1	3	3	1	8	1	3	1	5	2	1	3	5	3	1	1	10	1	2	1	4	30
112	2	4	5	2	13	2	3	3	8	4	4	8	5	4	3	1	13	4	3	3	10	52
113	3	2	1	2	8	3	2	1	6	1	2	3	3	2	1	2	8	2	5	2	9	34
114	1	3	2	1	7	3	2	1	6	3	1	4	1	2	5	1	9	2	1	1	4	30
115	2	2	3	1	8	1	1	2	4	1	5	6	1	1	1	2	5	3	1	2	6	29
116	1	3	1	3	8	1	4	1	6	5	1	6	2	2	1	1	6	5	1	1	7	33
117	2	2	1	1	6	2	2	1	5	1	4	5	2	1	4	2	9	2	1	5	8	33
118	2	1	3	3	9	2	1	1	4	5	2	7	2	5	1	3	11	1	1	5	7	38
119	2	2	5	2	11	2	5	4	11	2	4	6	4	2	4	1	11	4	2	4	10	49
120	5	3	3	1	12	1	3	1	5	2	4	6	5	3	1	4	13	5	2	1	8	44

Productividad laboral

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	D1	P7	P8	P9	P10	P11	P12	D2	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D3	V2
1	4	2	1	2	1	2	12	1	1	1	1	3	3	10	3	2	1	1	2	1	2	3	15	37
2	1	1	1	1	2	2	8	2	2	2	1	1	2	10	4	1	1	2	4	2	1	5	20	38
3	5	2	2	5	2	4	20	2	2	5	2	2	3	16	2	2	3	2	3	5	1	3	21	57
4	2	1	3	1	2	1	10	2	1	1	1	2	2	9	1	2	3	1	2	1	1	1	12	31
5	2	5	5	2	1	2	17	2	2	2	2	2	4	14	2	5	2	2	5	2	2	1	21	52
6	1	1	2	1	1	1	7	2	2	1	1	4	2	12	1	1	1	1	5	1	1	2	13	32
7	1	3	1	3	1	2	11	1	2	2	2	1	2	10	1	2	1	1	2	1	1	3	12	33
8	1	2	1	1	2	1	8	1	1	2	1	1	1	7	1	1	1	4	1	1	2	1	12	27
9	5	2	1	1	4	3	16	1	4	1	1	4	2	13	1	1	1	1	1	1	1	5	12	41
10	1	1	3	1	3	4	13	2	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	2	1	1	1	9	31
11	1	2	1	1	1	2	8	1	1	2	1	1	2	8	1	1	2	1	2	1	1	1	10	26
12	2	5	2	2	1	4	16	3	4	3	4	1	5	20	3	5	3	5	3	4	3	4	30	66
13	2	1	2	2	1	2	10	1	2	2	1	2	1	9	2	1	2	2	1	2	1	2	13	32
14	4	1	4	5	1	5	20	1	5	4	1	3	3	17	5	5	4	4	3	3	5	5	34	71
15	1	1	2	1	1	1	7	3	1	2	1	1	1	9	1	2	1	2	1	2	1	1	11	27
16	3	3	1	3	3	1	14	3	5	1	5	1	5	20	1	5	1	5	1	1	5	4	23	57
17	1	2	2	2	1	1	9	1	1	1	1	1	1	6	1	3	1	1	1	2	1	1	11	26
18	4	2	1	5	1	2	15	5	1	5	5	2	5	23	1	5	5	1	5	1	5	1	24	62
19	3	2	3	3	1	2	14	3	3	1	2	3	2	14	2	3	1	3	1	2	3	1	16	44
20	2	2	2	2	1	2	11	4	1	1	5	2	5	18	2	1	2	5	1	2	5	2	20	49
21	5	5	2	1	5	2	20	5	5	5	2	3	3	23	4	4	4	3	3	2	5	5	30	73
22	4	3	4	3	5	2	21	5	2	5	2	5	2	21	5	5	2	2	5	2	2	5	28	70
23	1	2	2	3	2	3	13	1	3	3	3	3	3	16	2	3	4	4	4	3	3	3	26	55
24	1	4	1	4	2	1	13	1	3	2	1	2	1	10	2	1	1	2	2	3	1	1	13	36
25	5	4	3	2	3	1	18	3	3	3	5	1	5	20	1	3	3	1	1	3	1	3	16	54
26	2	4	2	1	4	1	14	1	4	1	1	2	2	11	2	2	4	1	1	4	1	1	16	41
27	2	2	2	3	2	2	13	2	1	1	2	1	2	9	1	2	2	1	2	2	1	1	12	34
28	2	2	2	1	1	2	10	1	2	1	3	1	1	9	3	3	3	4	5	5	4	4	31	50
29	3	3	3	3	1	2	15	2	3	3	2	3	5	18	2	3	5	4	2	4	3	3	26	59
30	2	1	1	2	1	1	8	1	2	1	2	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	2	9	25
31	2	2	3	2	2	5	16	1	5	2	1	2	4	15	1	4	1	5	1	5	5	4	26	57
32	2	3	1	3	3	3	15	2	1	2	1	5	1	12	2	1	2	2	1	2	3	1	14	41
33	1	2	1	3	1	1	9	3	1	1	1	2	1	9	1	2	1	2	1	1	2	1	11	29
34	4	1	4	4	4	3	20	3	2	2	4	5	4	20	5	3	2	3	3	4	3	3	26	66
35	3	1	3	3	2	2	14	1	1	3	5	1	4	15	3	3	1	3	3	3	4	4	24	53
36	1	2	1	1	1	1	7	1	1	1	2	1	1	7	1	1	2	2	1	2	1	1	11	25
37	2	3	1	3	1	2	12	3	5	4	1	4	5	22	5	5	4	3	4	3	3	4	31	65
38	1	2	1	1	2	3	10	1	3	2	2	1	2	11	1	2	2	1	2	3	1	3	15	36

39	3	1	5	4	3	3	19	3	4	1	4	4	1	17	3	3	2	2	3	4	4	5	26	62
40	3	3	3	1	4	1	15	2	2	2	3	3	3	15	3	2	3	1	2	2	3	2	18	48
41	1	3	1	5	1	2	13	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	2	9	29
42	3	2	1	3	1	1	11	5	1	5	5	4	1	21	4	3	3	3	3	4	5	3	28	60
43	1	2	1	1	1	3	9	3	3	1	2	1	1	11	1	1	1	1	1	2	3	3	13	33
44	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	3	2	3	14	2	2	2	2	2	1	2	2	15	42
45	3	1	3	3	3	2	15	2	3	4	4	5	3	21	3	4	3	3	2	2	4	5	26	62
46	2	3	3	1	2	3	14	1	1	1	2	1	1	7	1	3	3	3	3	3	3	3	22	43
47	2	4	1	4	4	1	16	5	5	1	3	3	3	20	3	3	4	4	4	5	5	5	33	69
48	4	4	3	2	3	3	19	3	3	3	2	2	4	17	4	3	5	5	3	3	4	3	30	66
49	1	1	2	1	1	3	9	3	1	2	1	2	1	10	2	2	3	2	3	1	5	5	23	42
50	5	5	3	3	5	3	24	3	5	2	5	5	3	23	3	3	4	5	5	2	2	5	29	76
51	3	2	3	1	1	3	13	3	3	2	2	2	3	15	4	2	4	4	3	3	5	2	27	55
52	1	2	3	3	2	2	13	2	3	4	2	5	3	19	2	3	4	5	3	3	2	3	25	57
53	4	3	1	3	1	3	15	3	3	2	2	3	3	16	4	4	3	3	3	1	1	2	21	52
54	2	2	2	3	2	2	13	2	1	1	2	1	2	9	1	2	2	1	2	2	1	3	14	36
55	2	2	2	1	1	1	9	1	1	1	2	2	1	8	5	1	5	1	5	4	4	3	28	45
56	3	3	4	4	5	5	24	4	4	5	4	3	4	24	4	1	3	3	1	4	4	3	23	71
57	3	5	3	4	4	2	21	2	3	4	4	5	1	19	5	4	4	5	5	4	4	1	32	72
58	3	3	3	2	2	1	14	1	2	2	4	3	4	16	4	1	4	3	3	4	3	4	26	56
59	4	2	4	4	5	2	21	2	5	5	2	3	5	22	2	3	5	5	2	4	4	5	30	73
60	2	1	1	2	1	1	8	1	2	1	2	3	3	12	3	1	1	1	1	1	1	2	11	31
61	3	5	1	5	1	2	17	5	1	2	3	5	3	19	3	2	5	2	3	4	5	4	28	64
62	2	3	1	1	3	3	13	3	1	2	3	2	2	13	3	1	1	3	1	3	3	2	17	43
63	1	2	1	1	1	1	7	1	2	1	1	3	3	11	3	1	1	2	1	1	1	1	11	29
64	4	4	4	3	1	2	18	3	1	5	5	5	4	23	4	5	5	4	1	4	4	5	32	73
65	4	3	3	3	2	2	17	3	2	1	2	1	2	11	3	3	1	5	1	5	3	3	24	52
66	2	3	3	2	2	2	14	3	3	3	2	2	4	17	1	2	2	5	5	3	3	3	24	55
67	3	2	2	2	1	2	12	1	1	1	1	2	3	9	2	2	2	2	2	1	2	2	15	36
68	3	3	2	5	2	5	20	3	1	3	5	3	5	20	2	2	5	3	4	5	4	5	30	70
69	2	1	2	2	2	2	11	2	2	2	1	2	2	11	2	2	2	2	1	1	1	1	12	34
70	2	2	2	3	2	2	13	3	1	1	2	1	2	10	1	2	2	1	2	2	1	1	12	35
71	2	1	1	2	1	1	8	1	2	1	2	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	2	9	25
72	1	2	1	1	1	1	7	1	3	3	2	1	3	13	1	1	3	2	1	3	1	3	15	35
73	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	3	2	3	14	2	2	3	2	2	1	2	2	16	43
74	3	3	2	2	2	1	13	2	1	3	1	3	1	11	2	2	2	3	4	1	4	4	22	46
75	2	1	2	2	2	2	11	2	2	2	1	2	3	12	2	2	2	2	1	1	1	1	12	35
76	2	2	2	3	2	2	13	2	3	3	2	1	2	13	1	2	2	1	2	2	1	1	12	38

77	2	1	1	2	1	1	8	1	2	1	2	1	1	8	1	1	3	2	1	2	1	2	13	29
78	1	2	1	1	1	1	7	1	1	1	2	1	3	9	1	1	3	2	1	3	1	3	15	31
79	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	3	2	3	14	2	2	2	2	2	1	2	2	15	42
80	4	2	1	2	1	2	12	1	2	2	1	3	3	12	3	2	1	1	2	1	2	3	15	39
81	1	1	1	1	2	2	8	2	2	2	1	1	2	10	4	1	1	2	4	2	1	5	20	38
82	5	2	2	5	2	4	20	2	2	5	2	2	3	16	2	2	3	2	3	5	1	3	21	57
83	2	1	3	1	2	1	10	2	1	1	1	2	2	9	1	2	3	1	2	1	1	1	12	31
84	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	2	2	1	11	1	1	2	2	1	2	2	1	12	29
85	1	1	2	1	1	1	7	2	2	1	1	4	2	12	1	1	2	2	5	1	1	2	15	34
86	1	3	1	3	1	1	10	1	2	2	2	1	2	10	1	2	1	1	2	1	1	3	12	32
87	1	2	1	1	2	1	8	1	1	2	1	1	1	7	1	1	1	4	1	1	2	1	12	27
88	5	2	1	1	4	1	14	1	4	1	1	4	2	13	1	1	1	1	1	1	1	5	12	39
89	1	1	3	1	3	1	10	2	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	2	1	1	1	9	28
90	1	2	2	3	2	3	13	1	3	3	3	3	3	16	2	3	4	4	4	3	3	3	26	55
91	1	1	1	1	2	1	7	1	3	2	1	2	1	10	2	1	1	2	2	1	1	1	11	28
92	5	4	3	2	3	1	18	3	3	3	5	1	5	20	1	3	3	1	1	3	1	3	16	54
93	2	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	2	2	8	2	2	1	1	1	1	1	1	10	26
94	2	2	2	3	2	2	13	2	1	1	2	1	2	9	1	2	2	1	2	2	1	1	12	34
95	3	3	3	3	1	2	15	2	3	3	2	3	5	18	2	3	5	4	2	4	3	3	26	59
96	4	2	1	2	1	2	12	1	1	1	1	3	3	10	3	2	1	1	2	1	2	3	15	37
97	1	1	1	1	2	2	8	2	2	2	1	1	2	10	4	1	1	2	4	2	1	5	20	38
98	5	2	3	5	3	4	22	3	2	5	3	2	3	18	5	3	3	2	3	5	4	3	28	68
99	2	1	3	1	2	1	10	2	1	1	1	2	2	9	1	2	3	1	2	1	1	1	12	31
100	1	2	2	1	1	1	8	2	2	2	2	2	1	11	1	1	2	2	1	2	2	1	12	31
101	1	1	2	1	1	1	7	2	2	1	1	4	2	12	1	1	1	1	5	1	1	2	13	32
102	3	3	3	3	2	2	16	2	3	3	2	3	5	18	2	3	5	4	2	4	3	3	26	60
103	4	2	1	2	2	2	13	1	2	2	1	3	3	12	3	2	1	1	2	1	2	3	15	40
104	1	1	3	1	3	1	10	2	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	2	1	1	1	9	28
105	1	3	1	3	1	1	10	1	2	2	2	1	2	10	1	2	1	1	2	1	1	3	12	32
106	3	3	2	5	2	5	20	3	1	3	5	3	5	20	2	5	5	3	4	5	4	5	33	73
107	5	2	3	5	3	4	22	3	2	5	3	2	3	18	5	3	3	4	3	5	4	3	30	70
108	2	2	2	5	1	3	15	3	1	3	2	2	1	12	5	1	5	1	5	4	4	3	28	55
109	3	3	4	4	5	5	24	4	4	5	4	3	4	24	4	1	3	3	4	4	4	3	25	73
110	3	5	3	4	4	2	21	2	3	4	4	5	1	19	5	4	4	5	5	4	4	3	34	74
111	2	1	2	1	1	1	8	1	2	3	5	2	2	15	2	2	1	4	5	1	1	1	17	40
112	3	5	1	3	1	2	15	5	1	2	3	3	3	17	3	2	5	2	3	4	5	4	28	60
113	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	3	2	3	14	2	2	2	2	2	5	2	2	19	46
114	4	2	1	2	4	2	15	1	1	4	1	3	3	13	3	2	1	5	2	1	2	3	19	47
115	1	5	1	4	2	2	15	2	2	2	1	5	2	14	4	1	1	2	4	2	1	5	20	49
116	5	1	1	1	1	1	10	2	4	2	2	2	1	13	4	1	2	2	5	2	2	1	19	42
117	1	5	2	1	4	1	14	2	2	4	1	4	2	15	1	5	1	1	5	1	4	2	20	49
118	1	3	4	3	4	1	16	4	2	2	2	1	2	13	1	2	1	5	2	4	1	3	19	48
119	5	4	3	2	3	1	18	3	3	3	5	3	5	22	3	3	3	1	1	3	1	3	18	58
120	2	1	2	4	5	4	18	1	5	1	5	2	2	16	2	2	1	2	5	1	1	3	17	51

Anexo 6. Validación de instrumentos

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades directivas

N	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	Dimensión 1: Negociación							
1	Logra acuerdos con otras personas para el beneficio de todos.	✓		✓		✓		
2	Plantea distintos pasos en el proceso de resolución de problema; es decir, define el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Trabajo en grupo	SI	No	SI	No	SI	No	
3	Se promueve entre su área de trabajo un alto nivel de compromiso.	✓		✓		✓		
4	Piensa que se fomenta dentro de la organización el trabajo integral en equipo.	✓		✓		✓		
5	Se desarrolla la confiabilidad entre los colaboradores de equipo.	✓		✓		✓		
6	Es capaz de cambiar su comportamiento para obtener mejores resultados.	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Liderazgo	SI	No	SI	No	SI	No	
7	Considera la retroalimentación que dan otros, aun cuando ésta pueda ser negativa.	✓		✓		✓		
8	Posee una visión clara y provee motivación al equipo para lograr las metas propuestas.	✓		✓		✓		
9	Con que frecuencia tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	✓		✓		✓		
	Dimensión 4: Comunicación	SI	No	SI	No	SI	No	
10	Continuamente mejora sus habilidades y conocimientos en el centro de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Expresa sus ideas y pensamientos, en el momento oportuno.	✓		✓		✓		
12	Se facilita la información necesaria a los usuarios que van a la entidad.	✓		✓		✓		
	Dimensión 5: Autoestima	SI	No	SI	No	SI	No	
13	Conoce y practica alguna técnica de relajación que le permita tranquilizarse en situaciones estresantes.	✓		✓		✓		
14	Assume riesgos a pesar de las adversidades que puedan presentarse al asumir un trabajo importante.	✓		✓		✓		
15	Posee una visión clara y provee motivación al equipo.	✓		✓		✓		
16	Define claramente los objetivos perseguidos asignados por la institución.	✓		✓		✓		

Observaciones (preciar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: GUZMÁN HEZA MARITZA

Especialidad del validador: Metodólogo

DNI: 06035594

30 de 06 del 2018



Firma del Experto Informante.

Perfiliencia: El bien correspondiente al concepto técnico formulado.
Referencia: El bien es apropiado para representar al componente o
dimensión específica del constructo
Criterio: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del bien, es
concreto, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los bienes planteados
son suficientes para medir la dimensión

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide productividad laboral

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
01	Dimensión 1: Eficiencia Se hace el buen uso racionalizado de los recursos durante el trabajo realizado en su área.	✓		✓		✓		
02	Los procedimientos que la institución ha implementado están normados para su óptimo cumplimiento.	✓		✓		✓		
03	Se genera pérdida de materiales en el desarrollo de las actividades laborales pues la supervisión es deficiente.	✓		✓		✓		
04	El personal, Recurso Humano, encargado de las tareas es insuficiente lo que limita la productividad.	✓		✓		✓		
05	Durante el desarrollo de las actividades la productividad se limita por la carencia de recursos materiales.	✓		✓		✓		
06	Durante el desarrollo de las actividades laborales los recursos a utilizar se afectan por que la infraestructura no es la adecuada.	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Eficacia	SI	No	SI	No	SI	No	
07	La institución conoce el tiempo empleado por colaborador en actividades laborales precisas.	✓		✓		✓		
08	La ubicación de las herramientas que utilizan los colaboradores está en lugar adecuado en su zona de trabajo.	✓		✓		✓		
09	Supervisan los métodos de trabajo que se emplean para simplificar con un mejor método en la empresa.	✓		✓		✓		
10	Los colaboradores de la empresa cumplen las metas establecidas en los tiempos planteados.	✓		✓		✓		
11	El tiempo establecido para el cumplimiento de tareas es inadecuado por las condiciones ambientales, desfavorables?	✓		✓		✓		
12	La infraestructura de la institución limita los procedimientos laborales, pues los espacios son reducidos para la manipulación de las maquinarias.	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Efectividad	SI	No	SI	No	SI	No	
13	El desempeño que tiene cada colaborador es efectivo, lo que afecta positivamente el crecimiento de la productividad.	✓		✓		✓		
14	Los índices de atención se incrementan por la calidad de servicio brindado.	✓		✓		✓		
15	La institución incrementa su productividad por la calidad de la mano de obra; reciben capacitación constante.	✓		✓		✓		
16	La seguridad laboral está garantizada en la institución por lo que la productividad está en crecimiento.	✓		✓		✓		
17	La producción ha mejorado por el buen diseño de las infraestructuras.	✓		✓		✓		
18	La calidad de la producción está garantizada en la institución por el buen control de cada uno de sus procesos de parte de los colaboradores.	✓		✓		✓		
19	El comité encargado de la seguridad laboral se involucra en los procesos operativos para aportar recomendaciones hacia la calidad de la producción.	✓		✓		✓		
20	La producción se evalúa en periodos cortos para comparar la calidad del producto final y generar mejoras inmediatas.	✓		✓		✓		

Observaciones (prechar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del Juez validador: Dr/Mg: GOZMAN NEZA MARITZA

DNI: 06035574

Especialidad del validador: Metodología

30 de 06 del 2018



Firma del Experto Informante.

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico, temático, referencial. El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es concreto, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades directivas

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Negociación								
1	Logra acuerdos con otras personas para el beneficio de todos.	✓		✓		✓		
2	Plantea distintos pasos en el proceso de resolución de problemas; es decir, define el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Trabajo en grupo								
3	Se promueve entre su área de trabajo un alto nivel de compromiso.	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Piensa que se fomenta dentro de la organización el trabajo integral en equipo.	✓		✓		✓		
5	Se desarrolla la confiabilidad entre los colaboradores de equipo.	✓		✓		✓		
6	Es capaz de cambiar su comportamiento para obtener mejores resultados.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Liderazgo								
7	Considera la retroalimentación que dan otros, aun cuando ésta pueda ser negativa.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Posee una visión clara y provee motivación al equipo para lograr las metas propuestas.	✓		✓		✓		
9	Con que frecuencia tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	✓		✓		✓		
Dimensión 4: Comunicación								
10	Continuamente mejora sus habilidades y conocimientos en el centro de trabajo.	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Expresa sus ideas y pensamientos, en el momento oportuno.	✓		✓		✓		
12	Se facilita la información necesaria a los usuarios que van a la entidad.	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Autoestima								
13	Conoce y practica alguna técnica de relajación que le permita tranquilizarse en situaciones estresantes.	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Assume riesgos a pesar de las adversidades que puedan presentarse al asumir un trabajo importante.	✓		✓		✓		
15	Posee una visión clara y provee motivación al equipo.	✓		✓		✓		
16	Define claramente los objetivos perseguidos asignados por la institución.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: DR. Mg. FREDY BELLO HILARIO DNI: 41446811

Especialidad del validador: TECNICO

Perfancia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Claridad: Se entiende en dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

23 de Febrero del 2018

Fredy Bello Hilario
Magistro en Docencia Universitaria

Firma del Experto Informante.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide productividad laboral

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
01	Dimensión 1: Eficiencia Se hace el buen uso racionalizado de los recursos durante el trabajo realizado en su área.	✓		✓		✓		
02	Los procedimientos que la institución ha implementado están normados para su óptimo cumplimiento.	✓		✓		✓		
03	Se generan perfiles de materiales en el desarrollo de las actividades laborales pues la supervisión es deficiente.	✓		✓		✓		
04	El personal, Recurso Humano, encargado de las tareas es insuficiente lo que limita la productividad.	✓		✓		✓		
05	Durante el desarrollo de las actividades la productividad se limita por la carencia de recursos materiales.	✓		✓		✓		
06	Durante el desarrollo de las actividades laborales los recursos a utilizar se afectaron por que la infraestructura no es la adecuada.	✓		✓		✓		
07	Dimensión 2: Eficacia La institución conoce el tiempo empleado por colaborador en actividades laborales precios.	SI	No	SI	No	SI	No	
08	La ubicación de las herramientas que utilizan los colaboradores está en lugar adecuado en su zona de trabajo.	✓		✓		✓		
09	Supervisan los métodos de trabajo que se emplean para simplificar con un mejor método en la empresa.	✓		✓		✓		
10	Los colaboradores de la empresa cumplen las metas establecidas en los tiempos planificados.	✓		✓		✓		
11	El tiempo establecido para el cumplimiento de tareas es inadecuado por las condiciones ambientales, desfavorables?	✓		✓		✓		
12	La infraestructura de la institución limita los procedimientos laborales, pues los espacios son reducidos para la manipulación de las maquinarias.	✓		✓		✓		
13	Dimensión 3: Efectividad El desempeño que tiene cada colaborador es efectivo, lo que afecta positivamente el crecimiento de la productividad.	SI	No	SI	No	SI	No	
14	Los índices de atención se incrementan por la calidad de servicio brindado.	✓		✓		✓		
15	La institución incrementa su productividad por la calidad de la mano de obra: reciben capacitación constante.	✓		✓		✓		
16	La seguridad laboral está garantizada en la institución por lo que la productividad está en crecimiento.	✓		✓		✓		
17	La producción ha mejorado por el buen diseño de las infraestructuras.	✓		✓		✓		
18	La calidad de la producción está garantizada en la institución por el buen control de cada uno de sus procesos de parte de los colaboradores.	✓		✓		✓		
19	El comité encargado de la seguridad laboral se involucra en los procesos operativos para aportar recomendaciones hacia la calidad de la producción.	✓		✓		✓		
20	La producción se evalúa en periodos cortos para comparar la calidad del producto final y generar mejoras inmediatas.	✓		✓		✓		


Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. FREDY BELITO HILARIO DNI: 4446844

Especialidad del validador: TECNICO

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

23 de Dic del 2018

Freddy Belito Hilario
Maestro en Docencia Universitaria

Firma del Experto Informante.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide habilidades directivas

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
	Dimensión 1: Negociación				
1	Logra acuerdos con otras personas para el beneficio de todos.	SI	No	SI	No
2	Plantea distintos pasos en el proceso de resolución de problemas; es decir, define el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.	✓	✓	✓	
	Dimensión 2: Trabajo en grupo	SI	No	SI	No
3	Se promueve entre su área de trabajo un alto nivel de compromiso.	✓	✓	✓	
4	Piensa que se fomenta dentro de la organización el trabajo integral en equipo.	✓	✓	✓	
5	Se desarrolla la confiabilidad entre los colaboradores de equipo.	✓	✓	✓	
6	Es capaz de cambiar su comportamiento para obtener mejores resultados.	✓	✓	✓	
	Dimensión 3: Liderazgo	SI	No	SI	No
7	Considera la retroalimentación que dan otros, aun cuando ésta pueda ser negativa.	✓	✓	✓	
8	Posee una visión clara y provee motivación al equipo para lograr las metas propuestas.	✓	✓	✓	
9	Con que frecuencia tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	✓	✓	✓	
	Dimensión 4: Comunicación	SI	No	SI	No
10	Continuamente mejora sus habilidades y conocimientos en el centro de trabajo.	✓	✓	✓	
11	Expresa sus ideas y pensamientos, en el momento oportuno.	✓	✓	✓	
12	Se facilita la información necesaria a los usuarios que van a la entidad.	✓	✓	✓	
	Dimensión 5: Autoestima	SI	No	SI	No
13	Conoce y practica alguna técnica de relajación que le permita tranquilizarse en situaciones estresantes.	✓	✓	✓	
14	Asume riesgos a pesar de las adversidades que puedan presentarse al asumir un trabajo importante.	✓	✓	✓	
15	Posee una visión clara y provee motivación al equipo.	✓	✓	✓	
16	Define claramente los objetivos perseguidos asignados por la institución.	✓	✓	✓	

Observaciones (prestar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dña. JESSICA AYALA GARCIA DNI: 10370957

Especialidad del validador: NOTARIA

23 de mayo del 2018


Firma de María Jesús Pérez García
Notaria de Alcalá de Guadaíra

* Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
Referencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, en cuanto, exacto y preciso.
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide productividad laboral

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No		
Dimensión 1: Eficiencia									
01	Se hace el buen uso racionalizado de los recursos durante el trabajo realizado en su área.	✓		✓		✓			
02	Los procedimientos que la institución ha implementado están normados para su óptimo cumplimiento.	✓		✓		✓			
03	Se generan perfiles de materiales en el desarrollo de las actividades laborales pues la supervisión es deficiente.	✓		✓		✓			
04	El personal, Recurso Humano, encargado de las tareas es insuficiente lo que limita la productividad.	✓		✓		✓			
05	Durante el desarrollo de las actividades la productividad se limita por la carencia de recursos materiales.	✓		✓		✓			
06	Durante el desarrollo de las actividades laborales los recursos a utilizar se afectaron por que la infraestructura no es la adecuada.	✓		✓		✓			
Dimensión 2: Eficacia									
07	La institución conoce el tiempo empleado por colaborador en actividades laborales precisas.	✓		✓		✓			
08	La ubicación de las herramientas que utilizan los colaboradores está en lugar adecuado en su zona de trabajo.	✓		✓		✓			
09	Supervisan los métodos de trabajo que se emplean para simplificar con un mejor método en la empresa.	✓		✓		✓			
10	Los colaboradores de la empresa cumplen las metas establecidas en los tiempos planificados.	✓		✓		✓			
11	El tiempo establecido para el cumplimiento de tareas es inadecuado por las condiciones ambientales, desfavorables?	✓		✓		✓			
12	La infraestructura de la institución limita los procedimientos laborales, pues los espacios son reducidos para la manipulación de las maquinarias.	✓		✓		✓			
Dimensión 3: Efectividad									
13	El desempeño que tiene cada colaborador es efectivo, lo que afecta positivamente el crecimiento de la productividad.	✓		✓		✓			
14	Los índices de atención se incrementan por la calidad de servicio brindado.	✓		✓		✓			
15	La institución incrementa su productividad por la calidad de la mano de obra; reciben capacitación constante.	✓		✓		✓			
16	La seguridad laboral está garantizada en la institución por lo que la productividad está en crecimiento.	✓		✓		✓			
17	La producción ha mejorado por el buen diseño de las infraestructuras.	✓		✓		✓			
18	La calidad de la producción está garantizada en la institución por el buen control de cada uno de sus procesos de parte de los colaboradores.	✓		✓		✓			
19	El comité encargado de la seguridad laboral se involucra en los procesos operativos para aportar recomendaciones hacia la calidad de la producción.	✓		✓		✓			
20	La producción se evalúa en periodos cortos para conservar la calidad del producto final y generar mejoras inmediatas.	✓		✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXCE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador Dr Mg: Terecia Salacios Casay

DNI: 00370757

Especialidad del validador: HEURTERA

23 de Noviembre 20...

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico suministrado.
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

[Firma]
Firma del Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, **GUZMAN MEZA, MARITZA EMPERATRIZ**, docente de la Escuela de POSGRADO de la Universidad Cesar vallejo SEDE LIMA ESTE S.J.L., asesora de la tesis titulada **"HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCION PUBLICA DEL AREA DE COBRANZA COACTIVA, LIMA - 2018"** del estudiante **FABIAN CORDOVA, MARILYN KREIMER**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **23%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 11 de agosto del 2018



Firma


GUZMAN MEZA, MARITZA EMPERATRIZ

DNI: 06035574

 DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN PERÚ	Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	 VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN TRUJILLO	 Vicerectorado de Investigación
--	----------------------------	--------	---	---	--

Feedback Studio - Google Chrome
https://extuntin.com/app/carta/ef?o=989128698&lang=es&oc=1&u=1075151233

feedback studio | Habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coa



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Habilidades directivas y la productividad laboral de los trabajadores de una institución pública del área de cobranza coa
Lima-2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestría en Gestión Pública

AUTORIA:
Dra. Mariela Koziner Fajana Cordeiro

ASESORIA:
Dra. Mariela Guzmán Mesa

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Gestión de Políticas Públicas

PERU - 2018

Text-only Report | High Resolution | Activado

Resumen de coincidencias

23 %

1	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	12 %
2	repositorio ucv.edu.pe Fuente de Internet	7 %
3	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	1 %
4	docplayer.es Fuente de Internet	1 %
5	revistas.unibocra.edu... Fuente de Internet	<1 %
6	es.alldebutare.net Fuente de Internet	<1 %
7	manuelponcepolanco... Fuente de Internet	<1 %

02:11 pm
29/11/2018

 <p>UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</p>	<p>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</p>	<p>Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1</p>
---	---	---

Yo **FABIAN CORDOVA, MARILYN KREIMER**, identificado con DNI N° **45780579** egresado de la Escuela de POSGRADO de la Universidad César Vallejo, autorizo (**X**) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "**HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCION PUBLICA DEL AREA DE COBRANZA COACTIVA, LIMA - 2018**"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



 FIRMA
 DNI: 45780579

FECHA: 11 de agosto del 2018

 Elaboró	 Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	  Vicerectorado de Investigación
--	---	--------	--	---



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
MIGUEL PEREZ PEREZ.

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

FABIAN CORDOVA, MARILYN KREIMER

INFORME TÍTULADO:

**"HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA
INSTITUCION PUBLICA DEL AREA DE COBRANZA COACTIVA, LIMA -2018".**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTION PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 18 DE Agosto del 2018

NOTA O MENCION: APROBADO POR MAYORIA



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACION